CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

En forkærlighed for det eksisterende

Mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer

Ledborg Hansen, Richard

Document Version
Final published version

Publication date:
2017

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Ledborg Hansen, R. (2017). *En forkærlighed for det eksisterende: Mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 31.2017

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93579-34-7
Online ISBN: 978-87-93579-35-4

EN FORKÆRLIGHED FOR DET EKSISTERENDE – MELLEMLEDERENS OPLEVELSE AF FORANDRINGSMODSTAND I ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Ph.d. Serie 31-2017

Richard Ledborg Hansen

EN FORKÆRLIGHED FOR DET EKSISTERENDE

– MELLEMLEDERENS OPLEVELSE AF FORANDRINGSMODSTAND I ORGANISATORISKE FORANDRINGER

Doctoral School of Organisation and Management Studies | **Ph.d. Serie 31.2017**

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

En forkærlighed for det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer.

Fra et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv

Case studie: En fusion mellem to psykiatriske centre i Region Hovedstadens Psykiatri

Vejledere:
Flemming Poulfelt, CBS
Magnus Larsson, CBS

Erhvervs Ph.d. afhandling Februar 2017
Ordtælling: 116.000

Richard Ledborg Hansen
Doctoral School in Organisation and Management Studies
Copenhagen Business School
Institute of Management, Politics and Philosophy

Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed for det eksisterende
– mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer

1. udgave 2017
Ph.d. Serie 31.2017

© Richard Ledborg Hansen

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93579-34-7
Online ISBN: 978-87-93579-35-4

The Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) is an interdisciplinary research environment at Copenhagen Business School for PhD students working on theoretical and empirical themes related to the organisation and management of private, public and voluntary organizations.

All rights reserved.
No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher and the author.

Forord **1**

Abstract **2**
Results 3

Resume **5**
Resultater 6

Introduktion **8**

Kapitel 1. Forskningsfelt og problemformulering **9**
1.1. Forskningsfeltets sammensætning **9**
1.1.1. Modstand mod forandringer 10
1.1.2. Mellemlederrollen 14
1.1.3. Det psykodynamiske systemteoretiske perspektiv 15
1.1.4. Motivation og undren 17
1.2. Problemformulering **18**
1.3. Afhandlingens struktur og opbygning **20**
1.4. Opsummering **21**

Kapitel 2. Litteratur gennemgang **22**
2.1. Indledning og formål **23**
2.2. Modstand **25**
2.2.1. Fænomenets oprindelse 25
2.2.2. Udvikling 27
2.2.3. Skiftet i ´90´erne 34
2.2.4. Centrale tekster 36
2.2.5. Diskussion 50
2.2.6. Oplæg til hvorledes modstand kunne betragtes 54
2.3. Det ubevidste **55**
2.3.1. En udvidet forståelse af modstand? 55
2.3.2. Psykodynamisk teori afsæt 56
2.3.3. Forsvarsmekanismer – manifestation af forandringsadfærd 61
2.3.4. Gruppe dynamik 68
2.3.5. Supplerende artikler 72
2.4. Emotioner **80**
2.4.1 Emotioner og psykoanalyse 81
2.4.2. Forsvarsmekanismer 94
2.4.3 Kobling og anvendelse 95
2.4.4. Kritiske refleksioner 98
2.5. Mellemlederrollen **102**
2.5.1. Definition 105
2.5.2. Opsummering 110
2.6. Opsummering og oplæg til metode **111**

Kapitel 3. Metode valg og forsknings design **112**
3.1. Videnskabsteoretisk perspektiv og afsæt **112**
3.1.1. Kritisk realisme 112
3.1.2. Filosofisk Hermeneutik 114
3.1.3. FANI – *Free Association Narrative Interview* 116
3.1.4. Metode kritik 118
3.2. Design, metode og praktisk omsættelighed **121**
3.2.1. Design overvejelser 121

3.2.2. Designkontekst ... 123
3.2.3. Udfordringer ... 124
3.2.4. Berigelse ... 127
3.2.5. Betænkeligheder ... 129
3.2.6. Narrativet ... 131
3.2.7. Interviewformen ... 132
3.2.8. Kort om casen – mellemlederne ... 138
3.3. Empiri – dataindsamling og analyse processen ... 139
3.3.1 Sekundær data ... 142
3.4. Opsummering ... 143

Kapitel 4. Case beskrivelse – Sammenlægning af to psykiatriske centre ... 145
4.1. Kontekst – En fusion mellem to psykiatriske centre i Region H ... 145
4.1.1. Det Danske Sundhedsvæsen, Region H og Psykiatrien ... 146
4.1.2. De to centre ... 147
4.1.3. PC-Gentofte egen opfattelse ... 153
4.1.4. PC-Ballerups egen opfattelse ... 157
4.1.5. Det sammenlagte center - PC-Ballerup ... 158
4.1.6. Opsummering ... 160
4.2. Kritisk vurdering af forskerens egen rolle ... 161
4.2.1. Organisatoriske kontekst ... 162
4.2.2. Autoritet og lederskab ... 163
4.2.3. Gruppers ubevidste ... 164
4.2.4. Forsvarsmekanismer ... 165
4.3. Opsummering ... 166

Kapitel 5. Analyse og læringspunkter ... 168
5.1. Mellemlederens fortælling ... 170
5.1.1. 1. Iteration - Helhedsindtryk ... 171
5.1.2. Sammenfatning af helheden ... 195
5.1.3. 2. Iteration - Det emotionelle materiale ... 200
5.1.4. Sammenfatning af det emotionelle materiale ... 206
5.1.5. 3. Iteration – Tilstedeværelsen af det ubevidste ... 209
5.2. Et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv ... 285
5.2.1. Individ ... 285
5.2.2. Gruppe ... 289
5.2.3. System ... 296
5.2.4. Sammenfatning ... 304
5.3. Øvrige analyse elementer ... 305
5.3.1. Forskers rolle og indflydelse på analyseresultater ... 305
5.3.2. Forklaringsdybde ... 307

Kapitel 6. Diskussion ... 309
6.1. Bidrag ... 309
6.1.1. Individ ... 310
6.1.2 Gruppe ... 320
6.1.3. System ... 327
6.2. Opsummering ... 332

Kapitel 7. Bidrag og forslag til yderligere forskning ... 336
7.1. Forskningsbidrag ... 336
7.1.1. Centrale konklusioner ... 337
7.1.2. Modstand mod forandring: ... 339
7.1.3. Mellemlederen ... 341

7.2. Besvarelse af problemformuleringen 347
7.3. Anvendelses perspektiv 354
7.4. Opsummering 357

Kapitel 8. Efterskrift 358
8.1. Gruppe refleksion 358
8.2. Emotionel tvangsadfærd? 360

Bilag: 367

Liste over figurer: 367

Liste over Tabeller: 368

Litteraturliste 369

Forord

Dette projekt har været længe undervejs. Det har også skiftet karakter undervejs. Jeg er blevet fortalt, at begge dele sker, og at det sidste nok er mere almindeligt end det første.

Jeg er meget taknemmelig for den støtte og forståelse jeg er blevet mødt med i alle de relationer, der er opstået undervejs på den rejse som projektet repræsenterer.
Jeg kan ikke overdrive den betydning som mine vejledere har haft; såvel de akademiske som de erhvervsmæssige.

Flemming Poulfelt, hovedvejleder og professor på CBS · MPP - har for mig været afgørende som hovedvejleder – både for projektets progression og min egen læring. Den altid positive og undersøgende tilgang har været en inspiration og kilde til energi, når min egen har været under pres og udtørret. Uden hans uforgængelige støtte hele vejen var jeg aldrig nået i mål. I håb om en fortsat relation udi andre sammenhænge, takker jeg for hans bidrag og støtte.

Magnus Larsson, professor på CBS · IOA - har været det perfekte supplement til Flemming. og været den teoretisk udfordrende og insisterende rigorist udi psykodynamisk systemteori. En opgave og rolle han har løftet på fortræffelig pædagogisk måde. Hans viden om feltet og tålmodigt begrundede afvisning af mit periodevise sludder har været tiltrængt, bydende nødvendigt og tilsvarende lærerigt. Også en stor tak til Claus Valentiner, adjungeret professor, CBS – stædig støtte, mangeårig samarbejdspartner og mentor extraordinaire.

Jan Toftholm Andersen, har været en formidabel støtte i hele projektets forløb. Uden Jans generøsitet, med egen tid og en uforbeholden villighed til at gøre sin organisation tilgængelig, havde jeg ikke have haft så spændende en case at arbejde med, og dette projekt var ikke blevet til virkelighed.

Sidst, men ikke mindst; tak til Susan som endnu engang har stillet op – og stiltiende accepteret mit egoistiske behov for endnu en personlig udviklingsrejse. Jeg er mere taknemmelig, end hun aner. Støtten er aldrig uforbeholden, bestemt ikke omkostningsfri og alt for ofte er det hende som betaler. Alligevel stiller hun op; - hun muliggør mine drømme. Tak
Til mine to døtre – I er en evig inspiration.
Richard Ledborg Hansen

Abstract

Change in all its aspects is on the global agenda. It emerges close-up as a merger of two units in a mid-size company. At a distance, it's could be the acquisition of a complimentary company. Change happens constantly and ceaselessly - in the public as well the private sphere. The need to adapt internal resources to external conditions is universal and accelerating, both in terms of volume and speed. The many different specific circumstances and rationales create contextual variations, which seem innumerable.

With change at the center of attention, the ability to execute change successfully becomes a pressing necessity for any company. Whether the company succeeds, to what degree, or why it fails, constitutes the background for this research project.
This projects examines the phenomenon 'resistance to change', as this is the term most often given to change processes that fail. The phenomenon is analyzed from a specific organizational role, that of the middle manager. This position is often referred to as pivotal and decisive driver for successful change implementation. The role of change agent is an aspect of middle management, and as such interesting for research.

From a philosophy of science perspective, I have chosen critical realism, which primarily seeks to ascertain an understanding of the underlying mechanisms and structures of any phenomenon, rather than develop specific theoretical contributions. The chosen theory and methodology applied to the research field are based on psychodynamic systems theory in combination with emotional theory. The two theoretical fields provide the research perspective, which applied offers, a deeper understanding of the phenomenon 'resistance to change'.
The project is based on a case study, conducted at the Psychiatric Hospital of the Capitol Region of Copenhagen. The organizational change examined is the merger of two psychiatric centers in Ballerup and Gentofte. The middle managers at the two centers constitute the primary research data, generated via semi-structured interviews. Meeting notes and information bulletins to the employees at the two centers make up the secondary data material.
The analysis of this material seeks to develop an understanding of what is often called the 'resistance to change', emotional reactions which negatively influence the process of change. In the prevailing literature and theory this is often labeled 'irrational' and 'dysfunctional'.

The aim has been to explore the behavior, which is described in the narrative of the research object, and identify the presence of emotions and emotional behavior. The theoretical perspective allows for the interpretation of the emotional material, and to what degree it relates to something real or something that resides in the object's fantasy. Where the latter is the case, it indicates emotional behavior that derives from unconscious material residing in the object.

When looking at the focal point of successful changes and middle management's experience of resistance, different organizational units become of interest, and the different levels of analysis are individual, group and system.

Results

The research project demonstrates and maps out the unconscious material, which is activated during a change process. The analysis provides a base for several sub-conclusions that complement each other in various ways.
A dominant tendency has been to describe the object in the role of middle manager as either being an agent of change, or being resistant to change, and thus a change recipient. The conclusion of this analysis is that the middle manager is neither one nor the other, but occupies both roles simultaneously. The task of integrating the two often contradictory aspects requires energy and draws an exhaustive amount of attention on the part of the middle manager, thus increasing the tension the object has to handle in the situation of change.

The analysis also reveals that some middle managers are unequivocally positive. Lacking the chosen theoretical framework, this would not raise any red flags. However, this research concludes that uncritically positive and supportive middle managers are more likely to be in 'denial'. They are thus ignoring the challenges that change bring about, and will most likely identify any challenge or questions as 'resistance'.

The third conclusion is that 'resistance to change' exists, but it is not directed at change or its consequences. There are naturally occurring emotional reactions to real losses experienced by organizational actors. These emotions are based on reality. Some feelings of loss however are not based on reality, but caused by unconscious material residing in the object. The introduction of change acts as a conduit for unconscious material, which activates defense mechanisms, resulting

in emotional responses. The categories ‘irrational’ and ‘dysfunctional’ refer to behavior, which are incomprehensible from a rational position.
Variation, occurrence and intensity of the emotional response provides a basis for conclusions that points to resistance to change not being directed at change per se. Accordingly resistance is directed towards the task called for by the unconscious material, and where defense mechanisms are activated and result in emotionally dominated behavior. On the practical level, the three conclusions provide input that may have a positive effect on the change process.

The first is a suggestion to create a parallel process, running alongside the change process itself. Every element in the change process creates new dynamics, which provide stimuli to the object, and thus activate unconscious material and defense mechanisms causing accompanied emotional behavior. The case testifies to this during the merger when i.e. spending cuts are introduced on top of the merger.

Another practical aspect related to the middle manager’s involvement in the change process to be as early as possible. Based on the observation the middle managers possible unconscious respond to the increased pressure is projective identification with the unconscious material of colleagues and subordinates. Top management should ensure a focused involvement of middle management throughout the whole change process to alleviate this. Another element is to increase awareness directed towards the positive and supportive agents of change in the organization. Their support must be challenged to ensure that it is the result of conscious reflections and thus related to reality as it presents itself.

Resume

Forandringer er på den globale dagsorden i alle dets mange afskygninger. Den fremstår i det nære som en sammenlægning af to enheder i en mellemstor virksomhed. I det fjerne som opkøb af en komplimenterende virksomhed. Såvel i det offentlige som i det private sker forandringer hele tiden. Behovet for at tilpasse de indre ressourcekrav til ydre omstændigheder øges i både hyppighed og hastighed. De mange forskellige omstændigheder og rationaler skaber en kontekstuel varians, der synes uendelig.
Med dette, som den helt overordnede kontekstmarkør, bliver succesfulde forandringer en presserende nødvendighed for enhver virksomhed, der løbende søger at tilpasse sit virke. Hvorvidt det lykkedes for virksomheden, i hvilket omfang og hvorfor det falder ud som det gør er baggrunden for dette forskningsprojekt.

Dette projekt undersøger fænomenet modstand mod forandring, da dette begreb er den hyppigst angivne årsag til forandringer, der ikke lykkedes. Fænomenet undersøges fra en særlig organisatorisk position; mellemlederen. En position der tilsvarende hyppigt angives som både kritisk omdrejningspunkt samt afgørende drivkraft for en succesfuld implementering af forandringer. Rolle som forandringsagent er således en dimension af rollen som mellemleder og dermed forskningsmæssigt interessant.

Videnskabsteoretisk har jeg valgt kritisk realisme, der fortrinsvis søger at danne en forståelse af fænomenets underliggende mekanismer og strukturer fremfor udarbejdelse af et konkret teoretisk bidrag. Teori og metode til at undersøge forskningsfeltets to elementer bygger på et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv i kombination med emotionel teori. Tilsammen udgør de to teorifelter et undersøgelsesperspektiv det tilbyder en dybere supplerende forståelse af begrebet modstand mod forandring.

Projektet er et case studie og har fundet sted i Region Hovedstadens Psykiatriske Hospital. Den organisatoriske forandring som udgør den forskningsmæssige kontekst er en fusion mellem to psykiatriske centre – Ballerup og Gentofte. De involverede mellemledere på de to centre udgør det primære datamateriale, indhentet gennem semistrukturerede interview. Mødereferater og informationsbreve til de to organisationer udgør det sekundære datamateriale.

Analysen af dette materiale har sigtet på at finde en forståelse af det der oftest karakteriseres som modstand mod forandring; emotionel adfærd med negativ indflydelse på forandringsprocessen. Det, der i den dominerende litteratur og teori ofte beskrives som 'irrationel' og 'dysfunktionel'.

Formålet har været at undersøge den adfærd, der beskrives i forskningsobjektets narrativ og identificere tilstedeværelsen af emotioner og emotionel adfærd. Det teoretiske perspektiv giver mulighed for at tolke det emotionelle materiale i forhold til hvorvidt det relaterer sig til noget reelt eller noget der residerer i objektets fantasi. Hvor det sidste er tilfældet indikerer den emotionelle adfærd at have afsæt i objektets ubevidste materiale.
I forhold til kontekstmarkøren succesfulde forandringer og mellemlederens oplevelse af modstand bliver forskellige organisatoriske enheder interessante og de forskellige niveauer i analysen er individ, gruppe og system.

Resultater

Forskningsprojektet har demonstreret og kortlagt det ubevidste materiale som aktiveres i en forandringsproces. Analysen har givet grundlag for en række delkonklusioner, som på forskellig måde komplimenterer hinanden.
En dominerende tendens har været at beskrive objektet i mellemleder rollen som enten forandringsagent eller som modstander af forandringen og dermed forandringsrecipient. Konklusionen af analysen er, at mellemlederen er ikke det ene eller det andet, men begge dele. Arbejdet med at integrere de to aspekter kræver energi og stor opmærksomhed fra mellemlederens side og øger det pres som objektet skal håndtere.

Analysen viser også at der er mellemledere som er uforbeholdne positive. Uden det teoretisk valgte perspektiv ville dette faktum ikke afstedkomme en nærmere undersøgelse. I stedet er konklusionen at ukritisk positive og støttende mellemledere er domineret af fornægtelse og dermed hverken opmærksom på udfordringerne der følger med alle forandringer og højst sandsynligt vil karakterisere enhver udfordring som 'modstand'.

Den tredje konklusion er at modstand mod forandring eksisterer, dog er den ikke rettet imod forandringen eller dens konsekvenser. Der er naturligt forekomne emotionelle reaktioner imod de reelle tab organisationens aktører er udsat for som

dermed er reelt begrundede. En del tab er dog ikke reelt begrundet, men skyldes ubevidst materiale hos objektet. Forandringens introduktion fungerer som stimuli for det ubevidste materiale som aktiverer forsvarsmekanismer der resulterer i emotionel adfærd. Referencen til kategoriseringerne 'irrationel' og dysfunktionel' er når adfærd bliver uforståelig. Det er den ikke for objektet. Objektet knytter en rationel forklaring til sin adfærd, og det er dette rationale der ikke knytter sig til en realitet.

Variation, mængde og intensitet i de emotionelle respons giver grundlag for en konklusion der tilsiger at modstand mod forandring ikke er rettet imod forandringer per se. Modstanden er derimod rettet imod det arbejde det ubevidste materiale 'kalder på' og hvor forsvarsmekanismerne træder ind og resulterer i en emotionelt domineret adfærd.
I praksis giver de tre konklusioner anledning til forskellige overvejelser, der kan have en positiv virkning på forandringsprocesser.

Det første er at skabe et parallelt proces forløb, der finder sted sideløbende med selve forandringsprocessen. Hvert element i en forandringsproces afstedkommer nye dynamikker, som udgør nye stimuli for objektet og dermed aktiverer ubevidst materiale og forsvarsmekanismer med emotionel adfærd til følge. Casen bevidner dette da der i fusionsforløbet efterfølgende introduceres forandringer af karakteren besparelser.

Et andet praksisrelateret aspekt af dette vil være en øget opmærksomhed på mellemlederens involvering i processen så tidligt som muligt. Baggrunden for dette er overvejelsen om at mellemlederen ellers muligt vil respondere på det øgede pres ved at identificere sig med medarbejdernes ubevidste materiale gennem projektiv identifikation. Dette kan understøttes at topledelsen målrettede involvering af mellemlederne i hele forløbet.

Et andet element er en øget opmærksomhed rettet imod de positive og støttende forandringsagenter i organisationen. Disse bør udfordres på deres støtte således at denne bliver reflekteret og tilpasset virkeligheden som den fremstår.

Introduktion

Dette projekt startede med en undren over hvorfor der, efter næsten 100 års forskning i erhvervsmæssig ledelse, forsat ikke er en tilfredsstillende entydig forklaring på hvorfor så mange organisatoriske forandringer ikke lykkedes.
Det er muligt der er et element af vandrehistorie (urban myth) indeholdt i statistikken, fordi afhængigt om man er tilhænger af en positiv eller negativ udlægning, så svinger påstanden mellem ”70 og 80% af alle forandringer mislykkedes” – eller – ”kun 30-40% lykkedes”.

Ambitionen om at bidrage til løsningen af dette mysterium var og er forsat en drivkraft.
Tilsvarende var ønsket om at anvende psykodynamisk systemteori. Det har med sin undersøgende disposition udviklet en allerede iboende nysgerrighed hos mig. Omend jeg hverken til fulde behersker feltet eller har forhåbning om nogensinde at opnå dette, så har det dog bidraget med så meget, at jeg føler mig både personligt beriget og bedre udrustet til at undersøge, udforske og udfordre det eksisterende med henblik på at bidrage med en øget viden og forståelse.

Når diskussionen faldt på forandringsimplementering var det uundgåeligt at ‘modstand mod forandring‘ som fænomen ville komme i spil som et tilbagevendende og centralt forklaringselement.

Dette forskningsprojekt søger derfor at bidrage til en dybere forståelse af fænomenet ‘modstand mod forandring‘ som det fremstår i en specifik case og oplevet fra en tilsvarende central position i den organisatoriske struktur, mellemlederen.

Ambitionen med dette projekt er at denne dybere forståelse af fænomenet sker gennem anvendelsen af psykodynamisk systemteori, således at bidraget er såvel eksplicit som implicit. Eksplicit gennem en reel dybere forståelse af forskningsfeltets elementer og implicit i forhold til hvad denne teoretiske orientering har at tilbyde samfundsvidenskabelig forskning indenfor erhvervsøkonomiske retninger.

Kapitel 1. Forskningsfelt og problemformulering

Dette kapitel beskriver projektets tilblivelse og dets udformning. Forskningsfeltets beskrives og de centrale elementer i afhandlingen præsenteres enkeltvis og sammenstillet, således at problemformuleringen fremstår som en progression af henholdsvis refleksion, forforståelse og erfaringer sammenfattet i en undren over feltets fremtræden. Slutteligt indeholder kapitlet en oversigt over struktur og opbygning og de forventede teoretiske bidrag.

1.1. Forskningsfeltets sammensætning

I 1945 blev Forsknings Centeret for Gruppe Dynamik grundlagt på MIT (Massachusetts Institute of Technology) af Kurt Lewin, som i den forbindelse skrev en række artikler om bl.a. Lederskab (Lewin, 1944) og Gruppe Dynamik (Lewin, 1947).
Begrebet *modstand mod forandringer* optrådte for første gang da Lewin satte ord på fænomenet i sin artikel om Gruppe Dynamik (ibid.) og Lewin's to studerende Coch & French cementerede begrebets eksistens i deres case studie af en tøj fabrik i Virginia (Coch & French, 1948) hvori deres artikel satte fokus på hvorledes modstand mod forandring overvindes.

Konceptualiseringen af såvel fænomen (ibid) samt dets håndtering, har bidraget til en udbredt forståelse af, at tilstedeværelsen af modstand synes indiskutabel og derfor sjældent udfordres. Hovedparten af forskningsmæssig opmærksomhed har derfor været centreret om modstandens forskellige manifestationer (Dent & Goldberg, 1999; Palmer, Dunford, & Akin, 2009b; Piderit, 2000).

Disse manifestationer af modstand i.e. forskellige former for adfærd har gennem tiden påkaldt sig interesse for hvorfor- og hvorledes forandrings processer påvirker de involverede interessenter (Herzig & Jimmison, 2006; Lewis, 1994). Modstandens karakter og de forskellige perspektiver opsummeres fint af Dent og Goldberg som symptomatisk for én af følgende forenklede fremstillinger:

- Enten dårlig ledelse eller
- Mangelfuld implementering af forandrings processen. Det sidste kan man passende placere hos medarbejderne udtrykt ved fænomenet *modstand mod forandring*.

Så længe præmisserne for selve begrebet *modstand mod forandring* ikke anfægtes, så trækkes det forskningsmæssige fokus uvilkårligt hen på *hvorledes* modstand fremstår som en tilstand eller adfærd opstået i forbindelse med introduktionen af forandringer (Oreg, 2006; Strebel, 1996).

Denne afhandling tager afsæt i begrebet *modstand mod forandringer* og udfordrer samtidig den hidtidige fremstilling af begrebets forskellige forklaringsmodeller ligesom præmisserne for selve begrebets forståelse undersøges nærmere (Patalano, 2011).

Den mest interessante position at foretage denne undersøgelse fra, synes at være mellemlederrollen (Couch, 1979; Osterman, 2008). Denne rolle synes i forandrings sammenhæng at indeholde helt særlige karakteristika som oftest beskrives som et 'pres' eller et 'krydsfelt' . Referencen henviser til at rollen er både særlig udsat og særlig vigtig. Udsat for kritik og vigtig for succes (Balogun, 2003; Rouleau & Balogun, 2011).

1.1.1. Modstand mod forandringer

I min konstruktion af forskningsfeltet vil jeg beskrive de enkelte elementer, således at indbyrdes sammenhænge og relationer begreberne imellem, ikke kun fremstår tydeligt, men også relevante for læseren i forbindelse med projektets gennemførsel og det forskningsmæssige bidrag.
At der eksisterer et fænomen, der karakteriseres som "modstand mod forandringer" synes at være indiskutabelt (Obholzer, 1986; Thomas & Hardy, 2011; Val & Fuentes, 2003) og det er ikke formålet at anfægte begrebets eksistens eller fænomenets opståen. Det er derimod de affødte generaliseringer der anfægtes (Palmer & Dunford, 2002; Thomas & Hardy, 2011); - at modstand *altid* opstår eller *altid* er tilstede i forbindelse med forandringer og er *kausalt* knyttet til nævnte forandringer.

Disse generaliseringer indeholder i deres konstruktion tre dilemmaer; det første dilemma adresser måden hvorpå opfattelsen af modstand er opstået. Som nævnt i indledningen fremkommer begrebet første gang i Lewin´s socialvidenskabelige beskrivelse af systemer, der kommer ud af balance - (Lewin, 1947). Den iboende modstandsdynamik i systemer, der, når forstyrret - eksempelvis af forandringer –

tillstræber at bringe systemet ”tilbage” til et balanceret udgangspunkt (Patalano, 2011).

Beskrivelsen har med sin definitionen af begrebet, bidraget til en forenklet forståelse frakoblet konteksten af en systemforståelse. Hermed er der skabt en risiko for forenkling af begrebets præsentation samt et tab af den kompleksitet den oprindelige beskrivelse indikerer. Resultatet er en forsimpling af vores forståelse af begrebet *modstand mod forandring*.

Det andet dilemma er vores tilbøjelighed til at få data til at ”passe” ind i vores forforståelse (Argyris, 1985). Med andre ord - når vi kigger efter noget bestemt f.eks. modstand mod forandring, så får vi også øje på den (Dent & Goldberg, 1999). Vi får i hvert fald øje på en adfærd, der, hvis den ikke ligner noget vi har set, oplevet eller fået beskrevet tidligere, så forfalder vi til en afvisende karakterisering som ‘irrationel‘, ‘emotionel‘ eller ‘passiv‘ og som en adfærd der *ikke* understøtter forandringen.

Det tredje og sidste dilemma er legitimeringen af den måde hvormed vi vælger at håndtere den modstandskarakteriserede adfærd (P. R. Lawrence, 1954). Det er irrelevant hvorvidt vi adresserer modstand med en overtalelsesstrategi eller en overvindelsestrategi (Kotter & Schlesinger, 1979). Pointen er, at vores grundlag for at vælge den ene eller den anden strategi har afsæt i vores forventning om *altid* at ville støde på modstand, hvilket legitimerer vores valg (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008). Det bliver problematisk såfremt begrebet *modstand mod forandring* ikke passer ind i den definition vi hidtil har støttet os til. Skrider vores forståelse af begrebet ‘modstand mod forandring‘ eroderes tilsvarende begrundelsen for vores hidtidige måder at *håndtere* eller *overvinde* modstand på.

Modstand mod forandringer har mange udtryksformer og fælles for disse udtryksformer er at deres manifestation udtrykkes gennem individers adfærd (van Dijk & van Dick, 2009).

Så når vi oplever *modstand*, så er det ofte *en personbåret adfærd tilsyneladende fremkaldt af en særlig kontekstuel situation med en negativ organisatorisk påvirkning til følge*. På denne måde defineres genstandsfeltet af tre distinktive parametre; 1) kontekst 2) påvirkning af adfærd og 3) implementeringsresultatet. Centralt fremstår adfærdskomponenten således også i dette projekt.

Kontekst

Den organisatoriske forandring der udgør konteksten i denne case er sammenlægningen af to psykiatriske centre i Region Hovedstaden (Region H) og denne kan fremstilles på et utal af måder. En udlægning kan være 'en fjendtlig overtagelse'; en anden 'et overordnet organisatorisk effektiviserings tiltag' eller som 'en koncentration af specialer'; alle vidner om vigtigheden af den kontekstuelle fremstilling.

Visse repræsentationer vil være meningsskabende for nogen medlemmer af organisationen, noget andet for andre – blot for at illustrere at kontekst ofte har et meningsbærende element indlejret i sig (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) og dette udfaldsrum af multiple meningsbærende fortolkninger bidrager til de sociale konstruktioner som organisationsmedlemmer italesætter og dermed skaber – såvel individuelt som kollektivt .

Adfærd

Den påvirkede- og udlevede adfærd udgør et centralt element i definitionen af modstandsbegrebet. I forskningsmæssig henseende, fremstår adfærd som et omfattende område med mange aspekter og perspektiver. I dette projekt er interessen centreret omkring den adfærd, som individet udviser, som specifikt kan kobles til forandringssituationen, og en kausalitet mellem de to kan sandsynliggøres. Med andre ord; en given [modstandslignende] adfærd skal kunne henføres til et kontekstuelt forandringsaspekt, og et sådan forandringsaspekt er karakteriseret ved at udgøre et meningsbærende element af forandringen, som for den enkelte tillægges så megen mening, at det har en adfærdspåvirkning (Hollway & Jefferson, 2000).

Modstandskarakteriseret adfærd i denne fremlæggelse bliver en konstruktion i sig selv - en udenfor selve adfærden liggende definering af modstand - og helt afhængig af betragterens perspektiv eller position (Dent & Goldberg, 1999; Ford et al., 2008).

At modstand 'opleves' baserer sig på fortolkningen af adfærd, der opfattes som negativ (eller som fravær af en konstruktiv og støttende adfærd som f.eks. passivitet). Denne fortolkning eller subjektivitet understøtter Hollway & Jeffersons henvisning til betydningen af fortolkerens egen bibliografi (Hollway & Jefferson, 2000). Såvel i tolkningsmæssige sammenhæng som f.eks. forskning, som i praktisk henseende som ved forandringsimplementering.

Implementering

Endelig er der den tredje parameter; *det organisatoriske resultat* eller *implementeringen* af en forandring. Det bliver i denne case; hvorvidt sammenlægningen mellem de to psykiatriske centre indfrier forventningerne. Er forandringen ikke lykkedes tages det som et udtryk for, at modstand mod forandring 1) har været tilstede og det i en grad der 2) har været årsag til at forandringen ikke har været succesfuld.

Denne kausalitet mellem forandringens succes og modstand mod forandring virker på alle måder logisk (Kotter, 1995). Forskningsmæssigt er der gennem tiden gjort meget for at undersøge modstandens natur, form og årsag – alt sammen med henblik på at håndtere den [modstanden] bedst muligt. En sådan logik antager at succes defineres i udgangspunktet – altså når forandringen artikuleres, planlægges og omsættes til handlingsplaner.

Koblingen mellem strategiske mål, taktiske handlingsplaner og operationel eksekvering har en lineær sammenhæng – ikke kun i indbyrdes relativitet, men også progressivt over tid. En sammenhæng der i sine antagelser har to grundlæggende kilder til fejl. Den første at resultatet af strategisk arbejde kan måles over tid, og den anden at udgangspunktet for forandringer, er uforandret under hele forløbet. Begge antagelser bygger på et statisk verdensbillede – at ingenting forandres udover den forandring vi selv initierer.

Uanset om en strategisk forandringsimplementering kvalificeres som en succes eller ej, så sker denne kvalificering med afsæt i strategiens oprindelige præmisser (Huy, 2001; Wooldridge & Floyd, 1990). Men - succesfuld eller ej - så sker denne evaluering på et utilstrækkeligt grundlag (utilstrækkelige data) – eller på et fejlbehæftet grundlag(de forkerte data). Alene på dette grundlag kan det være svært, om ikke umuligt, at sige noget konkluderende omkring hvorvidt et forandringstiltag har været succesfuldt eller ej.
Det bringer mig tilbage til begrebet *modstand mod forandring*, som generelt bliver trukket frem som hovedårsag til mangelfuld implementering af strategier eller fejlslagne forandringer.

Mit ærende er ikke at diskutere begrebets eksistens, men derimod stille skarpt på dets præmisser og herunder specifikt hvorledes disse *fremstår i mellemlederens*

bevidsthed i en kontekst karakteriseret ved sammenlægning og effektivisering som udtryk for en strategisk forandringsimplementering.

1.1.2. Mellemlederrollen

Eksisterende forskning af '*modstand mod forandring*' (Dent & Goldberg, 1999; Ford et al., 2008; Piderit, 2000), retter sig mod en forståelse af fænomenet med henblik på at håndtere- og/eller overvinde modstand mod forandringer, og to ting bringes i fokus igen og igen. Hver for sig bliver de præsenteret som løsninger på problemet og til tider i forskellige kombinationer med varierende vægtning.

Det ene sigter på *forandringsrecipientens involvering* i forandringens udformning af de påvirkede interessenter (Morgan & Zeffane, 2003) således at motivation skabes og mening gives (Weick, 1993) som effektive instrumenter til at neutralisere modstand og/eller skabe støtte bag forandringen gennem forståelse af rationaler, involvering og dermed større ejerskab.
Det andet er *mellemlederens rolle* i processen (Haneberg, 2008; Holt Larsen et al., 2008; Huy, 2001; Ikävalko & Aaltonen, 2001); hvor mellemlederen som rolle / hierarkisk niveau bliver et gennemgående omdrejningspunkt for hvorvidt forandringer lykkedes eller ej (Stauffer, 2003). Denne identifikation af en særlig rolle eller position i organisationen som særlig vigtig i forbindelse med forandringer, har sit afsæt i to overordnede perspektiver, nemlig at:

- Mellemlederen agerer som forandringsagent eller facilitator (Osterman, 2008) eller
- Mellemlederen er selv bærer af modstand (Fenton-O'Creevy, 2001; Harding, Lee, & Ford, 2014)

Begge positioner bærer i deres kategorisering en indbygget argumentation af 1) forandringens resultat (enten lykkedes- eller mislykkedes den) og 2) hvor skal ansvaret for resultatet placeres (syndebuk syndromet (Manzoni & Barsoux, 1998)). Karakteriseringen inviterer til en logik, der bygger på de hidtidige og tilsvarende antagelser – nemlig at enten evner man som leder at gennemføre en forandringsproces succesfuldt, dvs. den opfylder de oprindelige succes præmisser – eller også mislykkedes den grundet medarbejdernes modstand (eller forandringsagentens egen modstand – og/eller manglende evne; - en cirkulær og selvbekræftende argumentation).

Som det foranstående angiver, så er de centrale elementer i denne afhandling 1) fænomenet *modstand mod forandringer* karakteriseret som en særlig adfærd der modvirker eller forhindrer forandring, 2) oplevet af mellemlederen som forandringsagent – en central rolle i implementeringsfasen af en organisatorisk forandring.

1.1.3. Det psykodynamiske systemteoretiske perspektiv

Rammen omkring undersøgelsesfeltet defineres af kontekstmarkører; *mellemlederrollen* og *forandringen*, mens selve undersøgelsesfeltet er den *adfærd* den enkelte mellemleder oplever og udlever, som denne [adfærd] fremstår i/og under implementeringsprocessen.

Det er imidlertid ikke tale om menneskelig adfærd i bred forstand; men derimod specifik adfærd i den sociale ramme, der foregår i 'organisationer' (M. F. R. Kets De Vries, 1998). Organisatorisk adfærd beskrives som ”menneskelig adfærd i organisatoriske sammenhænge, koblingen mellem menneskelig adfærd og organisationen og organisation selv” (*the study of human behavior in organizational settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself*. (Moorhead & Griffin, 1995)) med henvisning til individ (mikro) niveauet (Wagner & Hollenbeck, 2010) samt en systemforståelse af organisationer (makro).

Organisatorisk adfærd er karakteriseret ved relationer og interaktioner mellem individer (Weber, 1978) hvorfor undersøgelsesfeltet defineres af de relationer som mellemlederen oplever og udlever /og med de øvrige individer i sin (organisatoriske) væren og færden.

Med et relationelt afsæt på mikro-niveau som udtryk for større systemmæssige implikationer på makro-niveau, så kalder undersøgelsesfeltet på et metodemæssigt og teoretisk perspektiv som inkluderer begge.

Jeg har valgt det psykodynamisk systemteoretiske perspektiv (A. Carr & Yiannis, 2001)og skal kort redegøre for hensigtsmæssigheden heraf, mens en mere uddybende beskrivelse af teori findes i litteratur gennemgangen. At denne tilgang i

sig selv repræsenterer en række udfordringer uddybes i metode afsnittet (Krantz, 2006; Neumann & Hirschhorn, 1999).

Det psykodynamiske system perspektiv har sit afsæt i psykoanalysen (S. Freud, 1900; Western, 1999) på den ene side og åben systemteori, på den anden (Bateson, 1991; Bertalanffy, 1972). Kombinationen af disse to teoretiske perspektiver giver mulighed for at undersøge et åbent system i en optik, kendetegnet ved en grundlæggende anerkendelse af det ubevidstes tilstedeværelse (Fotaki, Long, & Schwartz, 2012)– ikke kun at det ubevidste eksisterer, men også at det har en ofte markant indflydelse på hvad der foregår af interaktioner mellem individer i et åbent system (Stacey, 2001; Stapley, 2006).

Det psykodynamiske systemperspektiv er særligt velegnet til at undersøge de dynamikker som opstår og foregår i grupper som repræsentationer af et system. Det bidrager med en teoretisk forståelse af hvad der diagnostisk foregår i systemet (f.eks. inter- og intragruppe perspektiver) ved at opstille hypoteser omkring individets indre liv og bidrager dermed til en forståelse af gruppens adfærd (Bion, 1952; McLeod & Kettner-Polley, 2004).

De to tilgange (psykoanalyse og systemteori) er supplerende. Det relationelle tager tolkningsmæssigt sit teoretiske afsæt i psykoanalysen, hvorved de to perspektiver dækker såvel det intra-personelle (individets indre verden) og det inter-relationelle (interaktionen med andre). Fælles for begge er, at de bygger på en psykoanalytisk forståelse og en anerkendelse af

1) det ubevidstes eksistens (dvs. undertrykkelse af uønskede / uacceptable behov, drifter og følelser) (Antonacopoulou & Gabriel, 2001; Bargh, 2014; Bondi, 2014; Epstein, 1994; Gainotti, 2012; Hollway, 2013) og dermed også tilstedeværelsen af
2) overførsel og mod-overførsel samt forsvarsmekanismer (Bovey & Hede, 2001; Diamond & Allcorn, 2003; A. Freud, 1990, 1992; Hopper, 2006; Klein, 1990; Winnicott, 1990)(dvs. projektion, projektiv identifikation, regression til tidlige adfærdsmønstre etc.)

Begreber som beskrives mere udførligt i litteratur gennemgangen.

1.1.4. Motivation og undren

Min motivation for dette projekt leder samtidig op til den nævnte undren, og tager udgangspunkt i et rigt varieret arbejdsliv som mellemleder.
I den rolle har forandringer været et gennemgående tema og et helt naturligt element i alle de forskellige virksomheder hvor jeg har haft mit virke. Nogle forandringer har været påført - andre selvinitierede og i forskellig udstrækning har de haft organisatoriske konsekvenser.

Fælles for dem alle har dog været en konsekvent mangel på en 100% målopfyldelse. Ingen forandring har nogensinde stået mål med udgangspunktet og heri ligger kimen til undring.

I løbende erkendelsen af denne manglende målopfyldelse, har jeg tyet til forskellige teoretiske perspektiver med henblik på at forstå og tilpasse min praksis. Jeg har forsøgt at implementere mange af de tiltag, som de forskellige teoretiske landskaber foreskriver som optimerende i forbindelse med forandringsimplementering. Blot for at konstatere, at hvor nogle tiltag virker for nogle – var løsningen for andre en helt anden – og en dybere forståelse af hvad dette skyldes stadig ikke var tilgængelig eller klar.

En forsat afsøgning af teoretiske forklaringer har blot kortlagt litteraturens mangfoldighed; alle med logiske redegørelser af hvorfor forandringer sjældent lykkedes, men ingen forklaringer på hvilke underliggende faktorer, der skaber disse omstændigheder.

Så min undring har fokus på hvorfor vores teoretiske forståelse af organisatoriske forandringer ikke tilbyder en fyldestgørende forklaring på, hvorfor så stor en del af forandringstiltag forsat ikke lykkedes? Hvis forklaringen er så enkel, at forandringer afføder modstand – og denne viden er kendt og erkendt, hvorfor er der så forsat så mange forandringer der ikke lykkedes? Når modstand mod forandring er den dominerende årsagsangivelse – og forskning på dette felt er substantiel, hvorfor er det så ikke omsætteligt i praksis?

1.2. Problemformulering

Det leder frem til en problematisering af fænomenet *modstand mod forandring*, som mellemlederen oplever det i rollen som forandringsagent i den traditionelle fremstilling som mainstream teorien tilbyder.

Jeg anvender begreberne 'traditionel' og 'mainstream' som henvisning til den dominerende litteratur fremstilling, hvormed ledelse af organisatoriske forandringer fremstilles (Gabarro & Kotter, 1980; Kotter & Schlesinger, 1979; Palmer, Dunford, & Akin, 2009a).

Min intention er at bidrage til teorien omkring begrebet *modstand mod forandring* samt teorien omkring *mellemlederrollen som forandringsagent*. De teoretiske bidrag bygger på en dybere forståelse af begrebet *modstand mod forandring* som den opleves fra den organisatoriske placering af mellemlederen. Dog ikke mellemlederrollen i den vanlige funktionsforståelse, men i den særlige kontekstuelle variant som forandringsagent.

Det teoretiske perspektiv jeg har valgt at anvende er psykodynamisk systemteori, da min arbejdshypotese er, at dette perspektiv kan supplere det eksisterende teoretiske landskab på området og bibringe:

- En dybere forståelse af begrebet *modstand mod forandring*, samt en
- udvidet forståelse af *mellemlederrollen som forandringsagent* og endelig
- bidrage til praksis på området *forandringsimplementering*

Min eksplorative problemformulering er derfor delt op i tre sammenhængende spørgsmål og hvad implikationerne heraf betyder for praksis:

- ***Hvorfor opleves fænomenet 'modstand mod forandring' af mellemlederen som det gør?***
- ***Hvad betyder det i den sammenhæng, at mellemlederen er både forandringsagent og forandringsrecipient?***
- ***Hvad betyder det for systemet som helhed?***

og endelig

- ***Hvad er implikationerne for praksis i forbindelse med organisatoriske forandringer?***

Forskningsprojektet er forankret i en case omkring organisatorisk forandring (se Case beskrivelse i Kap. 4.) med afsæt i mellemlederen som forandringsagent, og denne rolle udgør et centralt element for såvel data, analyse og efterfølgende teoribidrag. Fænomenet *modstand mod forandring* kan således kun forstås i en erfaret eller oplevet form som tilfældet er for de berørte mellemledere.

Mit afsæt er mellemlederrollen og hvorledes individet i denne rolle oplever relationer mellem aktørerne i organisation (inklusiv dem selv), samt aktørenes forbundenhed til organisationen – og hvorledes denne forbundenhed – eller mangel på samme, påvirker forandringens præmisser som f.eks. fænomenet modstand mod forandring.

Min teoretiske tilgang giver mig mulighed for at undersøge hvorvidt den adfærd vi karakteriserer som modstand mod forandringer, i en psykodynamisk forståelse, har andre mulige udfaldsrum og fortolkninger, samt hvorvidt disse kan øge forståelsen af fænomenet.

Det giver mig også mulighed for at undersøge hvorledes mellemlederen, der som tidligere angivet ofte identificeres som omdrejningspunkt for implementerings processer i rollen som forandringsagent, påvirkes af sin egen forståelse af disse aktørrelationer og deres styrke.

1.3. Afhandlingens struktur og opbygning

I det følgende er afhandlingens strukturelle opbygning beskrevet. Formålet er på den ene side, internt at skabe en støttende struktur for projektets progression og samtidigt eksternt at give læseren en mulighed for løbende at følge med i skabelsesprocessen.

1. **Forskningsfelt og problemformulering**
   - Beskrivelse af feltets elementer - opsummeret i en fremstilling af relevante overvejelser konkretiseret i problemformuleringen, samt indledende overvejelser i forskningsarbejdet som helhed.
2. **Litteratur gennemgang,**
   - Gennemgang af det videnskabsteoretiske grundlag og de primære teoretiske tekster hvormed analyseværktøjet konstrueres og undersøgelsen gennemføres,
3. **Metodevalg og forskningsdesign,**
   - Beskrivelse af analysemetode samt beskrivelse af dataindsamlingen - design og gennemførsel,
4. **Case beskrivelse – Sammenlægning af to psykiatriske centre,**
   - En beskrivelse af casens præmisser, organisationens opbygning, forandringens karakter med angivelse af de strategiske overvejelser og implikationerne heraf,
5. **Analyse og læringspunkter,**
   - Analyse af data – gennemgang af datamaterialets iboende budskaber og fremlæggelse af resultaterne
6. **Diskussion**
   - Kritisk gennemgang af de frembragte resultater, de bagved liggende antagelser og den samlede indvirkning på forskningens kvalitet
7. **Bidrag og forslag til yderligere forskning**
   - Konkretisering af forskningsprojektets bidrag samt besvarelse af problemformuleringen samt forslag til supplerende forskning
   - Endelig en foreslået anvendelsesperspektivering
8. **Efterskrift**
   - Beskrivelse af afvigende aspekter af casen

   Bilag, tabeller og figur liste

   Litteraturliste

1.4. Opsummering

Dette afsnit giver læseren et tydeligt billede af forskningsfeltets centrale komponenter samt deres indbyrdes forbundenhed. Intentionen er, at bidrage til fremstillingen og forståelsen af fænomenet *modstand mod forandring* - gennem anvendelsen af et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv.

Der tages bevidst afsæt i det organisatoriske niveau som mellemlederrollen udgør, og rollen nuanceres af den kontekstuelle ramme – selve forandringen. Mellemlederen er således ikke ”kun” mellemleder, men i casen forandringsagent og ansvarlig for at implementere forandringen.

Det bliver derfor mellemlederens oplevelse af relationer til organisationen og dens aktører, der bidrager til forståelsen af fænomenet og muliggør et supplement til praksis på området.

Kapitel 2. Litteratur gennemgang

Den litteratur der beskæftiger sig med fænomenet 'modstand mod forandring' har en teoretisk bredde med afsæt i socialvidenskaben, der gør det vanskeligt at adressere fænomenet i en veldefineret og præcis ramme. En sådan ramme tager derfor afsæt i forandringen som den kontekstuelt definerende faktor.

Den bredde jeg referer til, er kendetegnet ved mange teoretiske perspektiver og spænder fra et praksisorienteret management perspektiv informeret af et utal af forskellige epistemologiske orienteringer til de mere psykologiske udlægninger af individets reaktioner på forandringer. Disse polarisede positioner illustrerer bredden i fænomenet 'modstand mod forandring' og dets anvendelse.

Den dominerende litteratur på området tager i organisatorisk sammenhæng oftest afsæt i den forståelse som det praksisorienterede management perspektiv repræsenterer. Den er overvejende angloamerikansk i sin oprindelse og refereres i dette forskningsprojekt til som 'mainstream litteraturen'.

Da mainstream litteraturen i sin fremstilling ofte forenkler fænomenet i dets væren, er det min antagelse at et teoretisk perspektiv som psykodynamisk systemteori kan supplere med 1) en dybere forståelse af fænomenet og 2) indikerer en anden adressering af forandringsadfærden end den i mainstream litteraturen hidtidige anviste og dermed kan 3) medvirke til at bygge forståelsesmæssig bro mellem de teoretiske orienteringer.

Jeg har valgt at undersøge genstandsfeltet i et perspektiv, der kombinerer flere teoretiske positioner. Det har jeg gjort af tre grunde; den første er genstandsfeltet egenart.
Fænomenet 'modstand mod forandring' er opstået i forbindelse med en fortolkning af et systemteoretisk fænomen (Lewin, 1947), for derefter at bliver fast bestanddel af den dominerende management litteratur, der omhandler forandringer og ledelse af sådanne initiativer. I den nævnte litteratur er begrebet 'modstand mod forandring' den primære forklaringsmekanisme på manglende succes i forandringsimplementering.

En anden grund til at anvende multiple teoretiske positioner i undersøgelsen er, at fænomenet i mainstreamlitteraturen har været udsat for en reduktionistisk tilgang

(Dent & Goldberg, 1999), hvorved genstandsfeltets kompleksitet er blevet udvisket og forsimplet (Ford et al., 2008). Genstandsfeltets sande kompleksitet kan kun tilnærmelsesvis adresseres gennem en kombination af multiple teoretiske positioner.

Den sidste og tredje grund til denne kombination af udvalgte teoretiske positioner, skyldes fænomenets karakterisering i mainstreamlitteraturen. Modstand beskrives generelt som en negativ adfærd eller en adfærd med negative konsekvenser for organisatorisk forandring, karakteriseret som værende præget af emotioner, irrationalitet og- eller manglende forståelse for forandringens rationelle afsæt.

Formålet med den valgte tilgang er 1) at skabe en forståelse af genstandsfeltets komplekse sammensætning, således at det træder tydeligt frem for læseren. Det er samtidig en illustration af, at den hidtidige forståelse af fænomenet ikke forskningsmæssig redegør tilstrækkeligt for den førnævnte kompleksitet.
Med den perspektiverende tilgang vil jeg 2) folde fænomenets kompleksitet ud og undersøge kernen – den emotionelle adfærd og søge en forståelse af denne, samt irrationaliteten i fænomenets forekomst som angivet i mainstream litteraturen.
Endelig vil jeg 3) i analysen og diskussionen anvise hvad kompleksiteten betyder for forståelsen af fænomenet tillige med implikationerne for vores forhold til fænomenet.

Jeg kortlægger i det følgende de valgte teoretiske positioner. Med afsæt i det specifikke teorifelt, er strukturen, et kort genbesøg til det oprindelige afsæt, en sammenfatning af den forskningsmæssige udvikling på området, suppleret med centrale og udvalgte vidensbidrag indenfor området. Disse centrale bidrag danner tilsammen rammen for en efterfølgende anvendelse og udvikling af undersøgelsens teoretiske værktøjer til besvarelse af forskningsspørgsmålene.

2.1. Indledning og formål

Konkret gennemgås følgende teoretiske begreber ***modstand mod forandring, det ubevidste,*** samt begreber som ***emotioner, forsvarsmekanismer*** og ***mellemlederrollen***.
Gennem denne kortlægning og diskussion af specifikke teoretiske felter vil jeg ***demonstrere relevans*** mellem de udvalgte teoretiske perspektiver, som

sammenbragt skaber grundlag for en ***analysemodel,*** der bygger på nærværende teoretiske værktøjer samt definerer rammen for praktisk anvendelighed.
En forståelse af fænomenet ***modstand mod forandring***, tager afsæt i fænomenets opståen, udvikling gennem tid henover forskellige teoretiske positioner samt disses bidrag til en mere specifik udlægning af fænomenet.

Når modstand mod forandring beskrives er det ofte som en adfærd med karakter af en emotionel tilstand, hvilket indikerer at modstand har afsæt i individets sindstilstand. En måde at undersøge dette på, er gennem det psykodynamisk systemteoretiske perspektiv karakteriseret ved tilstedeværelsen af ***det ubevidste***.
Det ubevidste refererer til fænomenet som Freud udødeliggjorde og beskriver den del af vores psykiske konstellation som ikke er tilgængelig for os selv, hvor tidligt dannede adfærdsmønstre forsat udøver indflydelse på vores daglige adfærd i en grad vi ikke er bevidste om.

Når tidligt dannede mønstre lejlighedsvis reaktiveres så aktiveres ***forsvarsmekanismer*** - et fænomen der knyttet sig til et emotionelt register. Det influerer en adfærd, der kan være dissocieret fra den virkelighed vi befinder os i. En virkelighed som vores kognitive apparat i kombination med vore bevidsthed skaber et rationale, der kan forklare vores adfærd - både for os selv og vores omverden. Afstanden mellem et konstrueret rationale for adfærd og den virkelighed adfærden udleves i, indikerer aktiverede forsvarsmekanismer, udtrykt gennem emotioner og konstituerer en indikation af 'det ubevidstes' tilstedeværelse.
Med ønsket om en dybere forståelse af genstandsfeltet 'modstand mod forandring' opstår behovet for en forklaringsmodel, der kan bidrage med ny viden.
Jeg har valgt at undersøge fænomenet i et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv. Analyseres den emotionelt prægede adfærd, karakteriseret som modstand, gennem en optik, der kaster lys over en gyldig sammenhæng mellem emotioner, forsvarsmekanismer og det ubevidste, så skabes der en supplerende forklaringsdybde af fænomenet i sin opståede form.

Jeg har valgt en specifik betragtningsposition i forskningsprojektet som værende forandringsagenten som oftest er sammenfaldende med mellemlederrollen, da denne rolle er central i forståelsen af organisatoriske forandringer. Hvad enten der er tale om en succesfuld implementering eller mislykket forandring, så spiller forandringsagenten/ mellemlederen en central rolle i den fremherskende litteraturs skildring af rollen.

I den forbindelse skylder jeg at gøre opmærksom på at 'rolle' i denne sammenhæng udelukkende referer til en placering i organisatorisk struktur og ikke et teoretisk begreb.

2.2. Modstand

Mit ærende med dette forskningsprojekt er ikke at diskutere fænomenets eksistens, men derimod at sætte spørgsmålstegn ved fænomenets præmisser samt udfordre de eksisterende definitioner som værende utilstrækkelige i deres forklaringsstyrke. Fænomenets præmisser bygger på en fortolkning af forandringsrecipientens adfærd indplaceret i en kontekstuel forklaringsmodel, der altovervejende fremstillet i et negativt lys. Denne fortolkning er fortrinsvis udlagt af forandringsagenten, der er part i dynamikken. Denne udlægning definerer ikke kun begrebets eksistens, fænomenets karakteristika og den kontekstuelle indflydelse. Den legitimerer også forandringsagentens egen adfærd i forbindelse med forandringer i.e. 'håndtering af modstand'.

Denne ensidige relations fortolkning danner grundlag for en generaliserbarhed, som er veldokumenteret i mainstream litteraturen og som bidrager til den udbredte kortlægning af begrebet modstand, mens selve fænomenet 'modstand mod forandring' ikke er tilstrækkeligt afkodet til at kunne bidrage med en fyldestgørende teoretisk funderet forståelse. Tilsvarende synes udfordringen omkring succesfuld forandringsimplementering ikke at være løst, dvs. omsætteligheden og anvendelsespotentialet synes forsat ikke at være realiseret trods næsten 70 års forskning på området.

Fænomenets opståen spiller en rolle, da det blandt andet illustrerer hvorledes den tidligste udlægning af et systemisk fænomen blev reduceret til en forsimplet forklaring på en ledelsesmæssig undren over medarbejderes adfærd i forbindelse med læring.

2.2.1. Fænomenets oprindelse

Kurt Lewin grundlagde i 1945 'Forsknings Centeret for Gruppe Dynamik' på MIT (Massachusetts Institute of Technology), og skrev i den forbindelse en række artikler om bl.a. Lederskab (Lewin, 1944) og Gruppe Dynamik (Lewin, 1947).

Han beskrev begrebet *modstand mod forandringer* for første gang da han satte ord på et systemisk fænomen i sin artikel om Gruppe Dynamik (ibid.) hvor han beskrev systemer som en organisme, der altid uvilkårligt ville søge en balance – ligevægt i sin eksistens – en homøostasisk tilstand. Ethvert forsøg på at påvirke denne balance; på at forandre systemet - vil blive mødt af en modstand i systemet imod denne forandring.

Lewin's to studerende Lester Coch og John French cementerede begrebets eksistens med deres case studie af en tøj fabrik i Virginia (Coch & French, 1948) med deres fokus på hvorledes modstand mod forandring overvindes. Deres problematisering i casen er klar og entydig (*1) Why do people resist change so strongly? and 2) What can be done to overcome this resistance?).*

Denne citerede formulering har dannet kontekstuel ramme omkring forandrings-problematikken ved at skabe en let forståelig og anvendelig diskurs, hvorfor modstand mod forandring har haft så stor resonans i mainstream litteraturen. Spørgsmålet de stiller er konkluderende i sig selv – det er ikke *om* der er modstand mod forandring; det er *hvorfor* der er modstand mod forandring. Denne formulering har ikke kun influeret vores tænkning omkring forandring, men også domineret vores forestilling om hvad de bedste respons muligheder er.

Casen som fokuserer på indlæring af nye metoder og realisering af effektivitetstiltag konkluderer, at en metode til at håndtere modstand konstruktivt på, groft sagt kan opsummeres i to tiltag: det ene er involvering af medarbejdergrupper i selve struktureringen og planlægning af arbejdet efter en dialog med samme gruppe. Det andet er en redistribuering af ansvar og ejerskab for forandringsimplementeringen til de forandringsramte.

Denne tilgang til håndtering af forandringsmodstand er forsat både aktuel og relevant ligesom den tydeligt demonstrerer validiteten af den gruppetænkning begge var rundet af, som følge af Lewin´s indflydelse. Desværre er det ikke disse konklusioner, der efterfølgende har domineret mainstream litteraturens diskurs.

2.2.2. Udvikling

Siden Coch & French‘s artikel har den hyppigst angivne årsag til manglende succes i organisatoriske forandringer angivet i mainstream litteraturen været angivet som ‘modstand mod forandringer‘ (Palmer et al., 2009a).

Jeg har valgt Palmer, Dunford & Akin´s bog (ibid) som generel referenceramme for mainstream litteraturens perspektiv på fænomenet ‘modstand mod forandring‘ da dette ikke eksisterer som isoleret begreb, men derimod indgår som en central komponent i forandringsledelse.

Bogen er relevant af flere årsager. Palmer *et al´s* formål er at skabe et overblik over forandringsledelse, hvilket er sammenfaldende med ærindet her, da fænomenet ‘modstand mod forandring‘ forventes at manifestere sig i forandringsprocesser i den ene eller den anden form. Dernæst angiver bogen udviklingen i perspektiverne over tid, og samtidig opfylder den behovet for at kortlægge de dominerende retninger indenfor mainstream litteraturen. I opsummeringen af organisatorisk forandring, angiver de at forandringsinitiativer i deres afsæt er drevet af *rationelle begrundelser* som eks. ambitioner, ønsker om effektivisering, skærpet fokus, besparelser, udnyttelse af markedsmuligheder eller andet – helt i overensstemmelse med- og i øvrigt sammenligneligt med Coch & Frenchs angivne rationale.

Med et rationelt afsæt er det ikke overraskende, at enhver adfærd, der ikke ubetinget støtter disse intentioner, får prædikatet modstand (Davidson, 1994) og tillige undertiden karakteriseret som irrationelt. En sådan opfattelse af modstand legitimerer tilsvarende et narrativ, der understøtter den sociale konstruktion at adfærd, der ikke er støttende, ”står i vejen” for forandringsimplementeringen og karakteristikken er dermed retfærdiggjort.

Da fænomenet ‘modstand mod forandring‘ er stærkt influeret af hvorledes forandringsimplementering tænkes, gengives Palmer, Dunford & Akin´s referenceramme for ledelse af forandring nedenfor. Når essensen af forandringsledelse reduceres til at lykkedes med forandringen, så er der overvejende risiko for at en forsimpling tilsvarende indtræder, og ledelse reduceres til succesfuld håndtering af modstand. Dette bekræftes i mainstream litteraturen hvor modstand forsat adresseres som noget negativt, der skal håndteres.

	Controlling …(activities)	*Shaping …(capabilities)*
Intended outcome	**DIRECTOR**	**COACH**
Partially intended outcome	**NAVIGATOR**	**INTERPRETER**
Unintended outcome	**CARETAKER**	**NURTURER**

Source: Palmer, Dunford and Akin

Figur 1. Seks billeder af Forandringsledelse

Hovedorienteringer I mainstreamlitteraturen

Forfatterne sammenfatter de mange forskellige teoretiske positioner indenfor mainstream litteraturen i en enkel model bestående af seks billeder indenfor to hovedgrupperinger, som benævnes 'Kontrollerende' og 'Formende'.
Med henblik på at gennemgå hvorledes fænomenet opfattes og adresseres indenfor de enkelte grupperinger, gennemgår jeg kort de angivne grupperinger overfor hinanden, dvs. 'Direktør' overfor 'Træner', 'Navigator' overfor 'Oversætter' og 'Ticevært' overfor 'Plejer' da de hver især repræsenterer udviklingsstrømninger indenfor forandringsledelse.
Billedsættene angiver modstillede positioner i forhold til ledelsesindsatsens indflydelse som den knytter an til henholdsvis kontrollerende eller formende tænkning.

I det sammenhæng vil fænomenet modstand fremstå som et centralt fokus for ledelsesindsatsen. Billederne repræsenterer den tilsvarende udvikling, dominerende perspektiver og karakteristik af fænomenet i en kontekstuel fortolkning.

'Kontrollerende' referer til forestillingen om, at man i denne søjle er domineret af en tænkning om, at man rent faktisk kan kontrollere udfaldet af sin indsats og dermed determinere resultatet af en forandring, dog under nogle givne forudsætninger. Dvs. at gør man nogle bestemte ting; følger en nøje udarbejdet plan – så kan man også opnå det påtænkte resultat (intended outcome). De dominerende teoretikere indenfor denne position, tænker ofte i lineære modeller, der er præget af n-antal trin og refereres til med benævnelse "en planlagt

forandring". Fokus er på *hvad* man gør; f.eks. hvilke aktiviteter man iværksætter mens *hvorfor* ligger i intentionen.
Kontrolbetegnelsen indikerer, at der er tale om en "plan" og den mest kendte teoretiker indenfor feltet er Kotter (Kotter, 1995), der med sin 8-trins model nærmest i praksis har defineret begrebet 'planlagt forandring'. Men også andre teoretikere abonnerer på denne tænkning (Leppitt, 2006; Mento, Jones, & Dirndorfer, 2002). Perspektivet er overvejende positivt, og trods erkendte vanskeligheder ved gennemførsel af forandringer, så er konklusionen entydigt, at der er intet fundamentalt mystisk ved forandringsprocesser (Ghoshal & Bartlett, 1996).

Overfor den 'kontrollerende' tilgang står den 'formende'. Denne henviser til en tænkning hvori organisationens funktioner og kapaciteter kan formes og udvikles gennem målrettet indsats. Så forestillingen om, at et bestemt udfald kan opnås, er dominerende, men tilgangen er en anden med fokus på *hvordan* man gør og dermed en mere indirekte tilgang.

Overfor 'Direktør'-billedet [Director] står 'Træner'-billedet [Coach] som fokuserer på hvilke egenskaber, der er nødvendige, og hvad der skal til for at forme organisationen, eller hvorledes kompetencer udvikles og frembringes, således at forandringen sker som planlagt. Ikke kun 'som planlagt', men også 'hurtigere og med større ejerskab' til forandringen gennem f.eks. involvering ("*The total time for the change effort is reduced because there is less resistance associated with this process as a result of the large number of organizational members who have been able to participate in and who influence the direction of change.")* (Axelrod, 1992) Denne positionering er stærkt informeret af litteraturen indenfor organisations udvikling (OD) og sigter på at klargøre organisationens menneskelige ressources optimalt til opgaven at gennemføre en forandring.

Hvad betyder disse perspektiver for opfattelsen af modstandsfænomenet? Hvis den dominerende tænkning i disse to forskellige tilgange til ledelse af forandringer, er, at man kan opnå det ønskede resultat hvis man gør tingene på en bestemt måde (n-trin) eller gør noget bestemt for at udvikle de rette værdier, den nødvendige kultur og kompetencer, så er forskellen alene i måden, hvorpå modstanden adresseres og ikke hvordan fænomenet opfattes eller defineres. Rick Maurers oversigt over håndtering af 'modstand mod forandring' giver en indikation at den bagved liggende dominerende tilgang.

Default position	Dealing with Resistance: Default Options Characteristic	Limitations
Use power	"..use of power may be subtle: a gentle reminder that lets people know who the boss is; a joke during a meeting just so that no one forgets who conduct their performance reviews; a recollection of what happened to others who opposed similar initiatives. Or it may be blatant; ranting, raving and striking fear into the hearts of those who dare to go against their wishes."	Possibly wel-founded concerns may be suppressed. Resistance is pushed underground. Compliance rather than commitment is received. There may be a "tit-for-tat" response.
Manipulate those who oppose	For example, use selective release of information so that opponents only have "part of the story"	There may be desctruction of trust if "trickery" is revealed, with resulting escalation of resistance
Apply force of reason	Try to overwhelm opponents with "facts."	This may "close-off" rather than enable needed dialogue.
Ignore resistance	Assume that resistance will be ineffective or disappear.	Resistance may not disappear; by being ignored it may escalate.
Play off relationships	Call on opponents´ sense of obligation to reciprocate support that have been previsouly provided to them.	The [possibly well-founded] reasons for the original resistance remain unaddressed. It is unlikely to be effective where concern is deep.
Make deals	"If you do this [for me], I´ll do that [for you]	This does not work if resistance is high
Kill the messenger	Get rid of the people who dare to question the wisdom of the change	Messengers will quickly learn only to bring "good news" ultimately destroying the capacity of top management to make informed decisions.
Give in	Give up on the initiative before the strength or validity of the resistance has been determined.	This may mean a premature suspension of a necessary initiative.

Source: Palmer, Dunford and Akin adapted from Maurer

Tabel 1. Håndtering af Modstand – standard muligheder

Forskellen på Direktør billedet og Træner billedets tilgang til håndtering af modstand, er at finde i en mere indirekte påvirkning og er ikke så fokuseret på selve manifestationen. Denne – modstanden – ses mere som et udtryk for manglende indsatser i forbindelse med at skabe værdier, kompetencer og forståelse for situationen. OD perspektivet er med andre ord mere fokuseret på at præge holdninger hos de forandringsramte aktører og indsatsen overfor modstand bliver rettet mod en styrkelse af organisationskulturen således at forandringsmodtageligheden øges (Maurer, 1996; Schein, 1993, 2009, 2011).

Begge orienteringer støder dog på samme manifestationer af fænomenet 'modstand'. Deres optik på forandringsimplementeringen dikterer ligeledes deres forståelse af modstand og delvis dets håndtering, så selve fænomenets tilstedeværelse og dets præmisser udfordres ikke. Opfattelsen af fænomenets eksistens er både konstant og konsistent uanset perspektiv, hvad en gennemgang af mainstream litteraturen demonstrerer.

Fundamental Touchstones		
1	Maintain clear focus	Keep focused on the objective; persevere and don´t be diverted or be demotivated if the immediate reaction of others is to resist
2	Embrace resistance	Find out more about the resistance. Who are the resistors? What are the basis for their resistance? Recognize that there may be a further level of reason below the stated reasons
3	Respect those who resist	Assume that those who are resistant to yur initiative are doing so in good faith (even if you believe them to be misguided). Treat them, and their views, with respect.
4	Relax	Resist the temptation to "push back" if attacked. Tension limits your ability to keep the broader picture in mind. Listening will enable you to learn more about their hopes and fears and the actions that they might take.
5	Join with the resistance	Listen for points of commonalitty (e.g. Fears, interests) to establish some common ground.

Source: Maurer, Rick 1996

Tabel 2. Fundamentale tilgange til imødegåelse af modstand

Kotter og Schlesingers tilgang til håndtering af modstand (gengivet nedenfor) er tænkt som illustrativt eksempel på en n-trins model. Håndteringsmetodikken er i vid udstrækning generisk for adskillige n-trins modeller og overvejelsen for hvornår man gør hvad, og hvad konsekvenserne af trufne valg kan være, er udelukkende dikteret af hensyn til forandringens succesfulde implementering.

Kotter & Schlesinger´s Methods for Managing Resistance to Change			
Method	**Characteristic**	**Context (where to use)**	**Concern (possible difficulties)**
Education and Communication	Informing people as to the rationale for the change; providing information	Where resistance is due to lack of information or misinformation	May be time-consuming, which, in some change situations may be a significant problem
Participation and Involvement	Involving people in the change process as active participants	Where resistance is a reaction to a sense of exclusion from the process	May slow the process and may introduce an element of compromise in decisions that could reduce the optimality of the change
Facilitation and Support	Providing resources - both technical and emotional	Where resistance is due to anxiety and uncertainty	Requires financial, time, and interpersonal support that managers might not feel able or prepared to give
Negotioation and Agreement	Offering incentives to actual and potential resistors	Where resistors are in a strong posisition to undermine the change if their conceerns are not adressed	May led to a "watering down" of key elements of the change
Manipulation and Cooptation	Selective use of information; "buying" the support of certain individuals by giving them key	Where participation, facilitation or negotiation is too time-consuming or ressource-demanding	This approach runs the risk of creating a backlash if it seen as crude and unethical attempt to trick or bribe them into compliance
Explicit and Implicit coercion	Threatening people with undesirable consequences (e.g. Firing) if they resist	Where the change recipients have little capacity to effectively resist; where survival of the organisation is at risk if change does not occur quickly	The desired change may occur; however, "support" achieved in this manner is likely to be superficial and a threat to the enduring nature of the change.

Source: Palmer, Dunford and Akin

Tabel 3. Metoder: Håndtering af modstand mod forandring

Navigatør-billedet [Navigator] overfor Oversætter-billedet [Interpreter] er ligesom Vicevært-billedet [Caretaker] overfor Plejer-billedet [Nurturer] tilsvarende rundet af forskellen mellem en tænkning omkring kontrol versus formning. Forskellen på de to ligger i graden af reel indflydelse navigatøren og oversætteren mener at indsatser har på det endelige resultat.

Selvom man er præget af en generel forestilling om indflydelse, enten i form at indsatsstyring eller ressourceudvikling, så er der en erkendelse af, at man "kun" kan influere så meget. Det er ikke alt man kan kontrollere (Partially Intended Outcomes). Beskrivelsen hos Palmer *et al* angiver at "..ikke alle forandringshensigter er opnåelige. Indflydelse, processer, interesser og forskellige niveauer af færdigheder har indflydelse på evnen til producere intenderede planlagte resultater." *("..not all change intentions are achievable. Power, processes, interests, and the different skill levels of managers affect their ability to produce intentional change outcomes." (Palmer et al., 2009a)).* Forfatternes formulering er interessant af flere årsager; dels fordi den på den ene side indikerer en erkendelse af forskellige årsager til manglende resultatopnåelse – men især fordi den beskriver modstandsfænomenet med ord, der indikerer at der hovedsagligt er tale om faktorer udenfor forandringsagentens indflydelsessfære.

Så indflydelse som ikke aktiveres i forandringens interesse; processer som ikke understøtter forandringen, interesser som ikke er justeret i forhold til forandringsformålet og forskellige niveauer af færdigheder, lyder som varianter af potentiel passiv modstand i den traditionelle forståelse. Denne udlægning ligger ikke isoleret i formuleringens fortolkningsrum, men derimod at eksemplerne specifikt taler til en erkendt vanskelighed ved at skabe resultater, kombineret med tænkningen omkring hensigt.

De i mainstream litteraturen angivne årsager til modstand er medtaget her i skematisk opstilling. Listen er ikke udtømmende, men er her tænkt som en illustration af den dominerende tænkning som udtryk for såvel rationalitet (f.eks. at 'timingen er forkert') som irrationalitet (f.eks. 'bryder sig ikke om forandringen').

Reasons for Support of Change	Reasons for Resistance to Change in Mainstream Theory	
… the actor achieves	Active Resistance	Passive Resistance
Increase in demand of skills and thus job security	Dislike of change	Agreeing verbally, but not following through (malicious compliance)
Potential increase in Salary	Discomfort with uncertainty	Failing to implement change
Increase in authority and influence	Percieved negative effects on interests	Procrastinating or dragging one´s feet
Increase in responsibility	Attachment to established culture/ways of doing things	Feigning ignorance
Better working conditions	Perceived breach of psychological contract	Withholding information, suggestions, help or support
Increase in job satisfaction	Lack of conviction that change is needed	Standing by
Increase in effectiveness	Lack of clarity as to what is expected	Allowing change to fail
Potential change in status and prestige	Belief that the specific change being proposed is inappropriate	
Improvement in contact and network	Belief that the timing is wrong	
	"Excessive change" - to much or more than needed	
	Cumulative effects of other changes in one´s life	
	Perceived clash with ethics	
	Reaction to the experience of previous changes	
	Diagreement with the way the change is being managed	

Source: Palmer, Dunford and Akin

Tabel 4. Årsager til modstand mod forandring

Endelig er der den teoretisk prægede erkendelse, at vi ikke har nogen reel kontrol, hvilket kommer til udtryk i billedet af 'Vicevært' overfor 'Plejer'. Dette billedsæt er domineret af institutionel tænkning versus kaosteori samt den voksende organisationsudviklingslitteratur og som ikke har mange teoretiske repræsentanter indenfor planlagte forandringer. Årsagen hertil skal muligvis findes i den systemtænkning, som dominerer organisationsudviklings feltet - uanset om denne foregår i domænet af social psykologi eller psykoanalyse. Der er ganske enkelt for mange interessenter, for mange kræfter og andre indflydelsesrige variable som influerer udfaldet af en forandringsimplementering, versus hvad initiativet søger at afstedkomme.

Det interessante ved Palmer *et al´s* beskrivelse af dette billedsæt, er den meget generelle kategorisering af indflydelse på forandringsinitiativet som værende på et makroniveau og groft defineret som intern og ekstern indflydelse. Henholdsvis eksemplificeret ved politik mellem afdelingen/enheder, hævdvunden praksis og andre forstenede rutiner som er vanskelige eller umulige at ændre på – eller – makroøkonomiske variable som f.eks. reguleret industri standarder eller anden lovgivning.

I forhold til mainstream litteraturen gengiver Palmer *et al* loyalt de forskellige teoretiske perspektiver, sammenstiller dem i en model, der reducerer antallet af perspektiver og gør dem tilgængelige i en overskuelig sammenhæng. Udfordringen ligger ikke i Palmer *et al´s* model eller deres fremstilling, men derimod i den dominerende tænkning indeholdt i mainstream teorien omkring selve fænomenet 'modstand mod forandring'.

Fænomenet manifesterer sig i mange forskellige former, men en dybere forståelse af fænomenets tilstedeværelse synes ikke at være på dagsordenen i mainstream litteraturen. Det indikerer at forskningen ikke har interesseret sig tilstrækkeligt nok for årsagen, men primært haft fokus på symptom behandlingen – forandringens manglende succes.

2.2.3. Skiftet i ´90´erne

Palmer *et al´*s model opsummerer litteraturen på området og peger samtidig på et skift i teoretisk perspektiv for så vidt angår forandringsledelse fra kontrollerende til formende.
Dette laterale skift (i modellen fra venstre til højre) indikerer et ændret syn på ledelse af forandringer, som træder tydeligere frem i slut '80erne og starten af '90erne; det bevæger sig fra direktiver til involvering og indikerer en større grad af forståelse for 1) at medarbejderne indeholder ressourcer, kompetencer og kapacitet som 2) kan påvirkes på forskellig måde i forbindelse med forandringsinitiativer.

Det teoretiske fundament for den organisationsudviklende tænkning går tilbage til Kurt Lewin samt Coch & Frenchs case studie i '48, men begynder først i starten af '90erne, at fortrænge den mere Scientific Management inspirerede tænkning, hvor individet betragtes som en ressource. Indtil da, var den topstyrede tilgang dominerende; fokuseret på ressource anvendelse, hierarkiske organiseringsformer og tydelige magtstrukturer.

Hele den højre side af modellen fra Coach, til Oversætter og Plejer udvikles i sin tænkning fra slutningen af '70erne og op igennem '90erne og især Weick har spillet en central rolle i denne udvikling. Ved at skabe en diskurs omkring forandringer, der sigter på at 'skabe mening' eller 'give mening', er forandringer i organisatorisk kontekst blevet koblet sammen med både den individuelle oplevelse og den kollektive forståelse.

I gennemgangen af mainstream litteraturen kunne læseren foranlediges til tro, at mainstream litteraturen ikke tillægger det affektive eller emotionelle element tilstrækkelig opmærksomhed. Det er ikke tilfældet. Emotioner spiller en central rolle i forståelsen af modstand mod forandring og indgår i kernen af en række forklaringsteorier (Dahl, 1991; Huy, 1999, 2011) omkring modstands karakteriseret adfærd.

Mainstream litteraturens kobling mellem adfærd og emotioner er dog overvejende en promovering af to dominerede opfattelser af dette samspil. Den ene betragter adfærd som en manifestation af emotioner – eller omvendt; at emotioner opstår som et resultat af påtvungen adfærd – og selvom emotioner således spiller en rolle, så er fokus på adfærden. Logikken bag denne betragter-tænkning er centreret omkring effekten af adfærd, nemlig at en bestemt type adfærd bliver set som modstand.

Så uanset om emotioner afføder adfærd – eller om adfærd afføder emotioner, så har emotionernes karakter, deres oprindelse eller udløsende faktorer ikke været genstand for særlig interesse i forandringslitteraturen, idet fokus overvejende har været på manifestationen i forhold til adfærd. Tilsvarende er der ingen tvivl om, at modstandsadfærd afstedkommer emotionelt respons hos forandringsagenten. Dette fænomen er tilsvarende ignoreret i forandringsledelseslitteraturen. Generelt har det emotionelle afsæt, uanset om det residerer hos forandringsrecipient eller agent, ikke fået den store opmærksomhed i mainstream litteraturen.

Den anden dominerende tænkning er, at selve forandringen præsenteres som årsagen til modstand - at emotioner affødt af reelle eller perciperede negative konsekvenser ved forandringen, afstedkommer en modstands-lignende adfærd, f.eks. at der kan være tab involveret med forandringen eller en risiko for det etc. Hvorvidt det afstedkommer vrede eller angst som emotion synes tilsvarende mindre vigtigt; forklaringen på nævnte adfærd bliver knyttet til (?) emotionen som sidestilles med den negative konsekvens som f.eks. tabet, eller frygten for tab. Er disse konsekvenser forståelige i forandringsagentens optik karakteriseres de som rationelle; hvis ikke bliver beskrives de som irrationelle.

2.2.4. Centrale tekster

De følgende tre tekster udgør centrale bidrag til en dybere forståelse af fænomenet. De gør op med hidtidig dominerende strømninger i litteraturen og inviterer til en nytænkning omkring forandringsledelse og herunder begrebet modstand mod forandring.
De udfordrer mainstream litteraturens vanetænkning og sætter på hver deres måde spørgsmålstegn ved fænomenets præmisser. De udfordrer den måde hvorpå begrebet hidtil er blevet beskrevet og bragt i spil og fremfører det synspunkt, at mainstream litteraturen har forenklet og dermed uvilkårligt også forsimplet begrebet, med det resultat at vi ikke kun mister vigtige nuancer i forståelsen af fænomenet, men også en dybere forståelse af dets kompleksitet.
Samstemmende konkluderer de at fænomenet modstand mod forandring kalder på en revurdering henholdsvis rekonstruktion i en søgen efter en dybere forståelse af fænomenet.

Dent og Goldberg (1999) – Challenging "Resistance to Change"

Dent og Goldbergs artikel fremstår som en arkæologisk rejse. Deres undren over fænomenets rodfæstede udbredelse i mainstream litteraturen giver anledning til denne færd ("*Surprisingly (to us), we continue to encounter a mental model that, in our experience, is almost universally accepted in organizational life – people resist change." (Dent & Goldberg, 1999)).*

Fænomenet 'modstand mod forandrings' opståen spores tilbage til Coch & Frenchs case studie (Coch & French, 1948) som forfatterne gennemgår med henblik på at kortlægge 1) case studiets signifikante indflydelse på fænomenets opståen og perception - samt 2) årsagen til fænomenet solide rodfæste i eftertiden.
Selve modstandsbegrebets oprindelse relateres til Kurt Lewins beskrivelse af dynamiske systemer indeholdende en selvregulerende mekanisme, der altid vil søge at sikre balance og derfor vil yde modstand mod forandringer der "forstyrrer" nævnte balance. På tilsvarende måde som Bions arbejde med grupper har identificeret, at 'grundlæggende antagelser' er udtryk for et systems (gruppens) modstand mod at arbejde med hovedopgaven.

Med afsæt i dens systemteoretiske oprindelse, er der ikke belæg for påstanden om at organisatoriske aktører - specifikt medarbejderne som forandringsrecipienter - er modstandere af forandring som en generelt eksisterende præmis ved

organisatoriske forandringer ("*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))*. Rationelt vil individer normalt altid gøre indsigelser over forskellige former for personlige tab i forbindelse med en forandring som f.eks. tab af status, mistet indtjening, og m.m. men det kan i sig selv ikke sidestilles med 'modstand mod forandring' – det ville være en forsimpling af fænomenet. ("*.. suggest that people do not resist change, per se. People may resist loss of status, loss of pay, or loss of comfort, but these are not the same as resisting change." (ibid)).*

Med modstand, kategoriseret som en integreret og naturlig del af en systemteoretisk forståelse, bringes begrebet tilbage til sin oprindelse. Konsekvensen er en anfægtelse af den hidtidigt dominerende beskrivelse i litteraturen – nemlig at modstand 'lever' i individet - som modpol til systemperspektivet.

Afdækningen af de samtidige socioøkonomiske omstændigheder på tidspunktet for publiceringen af Coch og French´ artikel, samt årene umiddelbart efter, indikerer artiklens markante indflydelse på begrebets konceptuelle tilblivelse.
Især fire faktorer[1] ved Coch & French case studie fremhæves som signifikant bidragende til eftertidens villighed til at acceptere fænomenets eksistens med en naturlig selvfølgelighed og undertoner af common sense. Med reference til Peter Senge og mentale modeller som formende for vores adfærd godtgøres det, at tilsvarende gør sig gældende for organisationens aktører – uanset om de er forandringsrecipienter eller forandringsagenter. ("*Most mental models are so deeply embedded that people do not even realize they are simply models; people believe they are reality" (ibid)).* Den forskningsmæssige udfordring bliver i hvilken udstrækning man er bevidst om egne mentalemodeller, hvilket er en forudsætning for at kunne udfordre dem. En mentalmodel kan opfylde andre behov hos såvel forandringsagent som recipient, hvilket Ford, Ford & D'Amalio (Ford et al., 2008) redegør for i deres artikel.

At medarbejdere 'altid har modstand mod forandring' er en mental model med flere konsekvenser ("*..they all treat resistance to change as a psychological concept – resistance or support of change is seen as within the individual" ((Dent*

[1] 1) selve casens karakter, 2) casens sponsorer, 3) forskernes baggrund og historie og deres udgivere samt 4) hvorledes resultaterne efterfølgende er blevet udbredt/delt

& Goldberg, 1999)). På den ene side lægger den afstand til begrebets oprindelige systemteoretiske afsæt, hvilket ville indebære anerkendelsen af en kompleksitet, der kræver mere dybdegående analyse af kausaliteten mellem adfærd og implementeringsresultat. På den anden side legitimerer den håndteringen af modstand. Med medarbejdere som recipienter bliver 'modstanden' konkret, personificeret og i traditionel forståelse 'nemmere' at håndtere langs en akse af fortielse, som 'beskyttelse' imod sandheden i den ene ende – og direkte forvanskning af sandheden i den anden. ("*.. the authors of these texts believe that employees can be manipulated, both by withholding information so they will not worry prematurely and by implying future benefits such as promotions or raises if they go along with the change." (ibid))*.

Med reference til at modstandspræget adfærd grundlæggende har enten en beskyttende eller at tilfredsstillende formål, synes der at være en parallel til Freuds teori om individets basale udgangspunkt for adfærdsmæssig udvikling – undgåelse af smerte og tilfredsstillelse af behov. Hvor undgåelse af smerte kan henføres til forandringsrecipientens tab – reel eller imaginær – ("*..behaviour which is intended to protect an individual from the effects of the real or imagined change." (ibid)* som årsag til 'modstand mod forandring'; så kan 'modstand' som årsag til manglende succes tilsvarende tilskrives forandringsagentens behov for tilfredsstillelse gennem forklaring – uanset om 'modstanden' er reel eller imaginær. ("*All too often when executives encounter resistance to change, they "explain" it by quoting the cliché that "people resist change" and never look further." (P. R. Lawrence, 1954)))*.

Det faktum at en aktørgruppe introducerer polariserende forklaringsmekanismer om en anden gruppes adfærd, taler for et systemteoretisk perspektiv. Samtidig bliver forklaringsmekanismerne i sig selv symptomer snarere end årsager i deres anvendelse, hvilket ligeledes taler for en systemteoretisk forståelse. Endelig kalder et sådant perspektiv på en teoretisk forståelse, der kan forklare de iboende elementer af forsvar, emotioner og tilstedeværelsen af forestillinger og fantasier om konsekvenser ved forandringer.

I en ny-fortolkning af Coch & Frenchs data introduceres en række interessante implikationer. Den første er forandringsagentens fokus på implementeringen af ny teknologi, der utilsigtet medfører en forglemmelse af de sociale implikationer en forandring også medfører. Det næste er at dette indebærer sameksistensen af to

dimensioner, en teknologisk dimension og en social dimension (*"Possibly the most important point Lawrence makes is that change has both a technical and social dimension." (Dent & Goldberg, 1999))*. Det indebærer en øget kompleksitet; ikke kun i praktisk forståelse men også i teoretisk udlægning, da de faktorer der udgør en social dimension, f.eks. identitet, relationer med kollegaer, identitets begrebet m.m. repræsenterer en række dimensioner i sig selv, hvilket Piderit tilbyder en yderligere udvidet forståelse af i det efterfølgende (Piderit, 2000). Endelige underbygger ny-fortolkningen behovet for at betragte fænomenet 'modstand mod forandring' i en kontekstuel sammenhæng der rækker langt udover selve forandringen.

Konklusionen over disse tidsmæssigt tidlige forfatteres bidrag er, at de uvilkårligt medvirker til en forstening af fænomenet 'modstand mod forandring'. De identificerer alle forandringsrecipienten som værende bæreren af modstand. De angiver alle metoder, der henvender sig til forandringsagenten med løsninger og forslag, der ikke inkluderer forandringsrecipienten som aktiv part i løsningen ("*Each author who identifies resistance lists a symptom of the supervisor or the way the change was implemented but blames subordinates for the problems" (Dent & Goldberg, 1999))*. Alle anvender terminologien at 'overvinde' modstand og er dermed medvirkende til at fastholde fænomenets eksistens som et vilkår *("Likewise, the presciptions offered by these authors (except Dreese) are for the supervisor to implement, not for the supposed resistors of change" (ibid))*. Antagelsen om at modstand må forventes fra forandringsrecipienten, forbliver forankret i en fundamental forståelse af forandringer. ("*Each author assumes that resistance to change is natural and should be expected by those affected by the change" (ibid))* Det faktum at forandringen i sig selv er den centrale kontekstmarkør, trækker opmærksomheden væk fra fænomenet 'modstand mod forandring' som herefter reduceres til et præmis for forandringer.

Kortlægningen af oprindelsen stiller krav til et mere nuanceret perspektiv på fænomenets komposition og en afvisning af den forenklede fremstilling som mainstream litteraturen bærer præg af. Tilsvarende demonstrerer artiklen tydeligt hvor vanskeligt det er at ændre mentale modeller og hvor stor indflydelse diskurs har på vores opfattelse af såvel generelle begreber som specifikke fænomener. Den fremhæver nuancer, der peger på forskningsfelter, der ikke tidligere har modtaget den nødvendige opmærksomhed i forskning omkring fænomenet

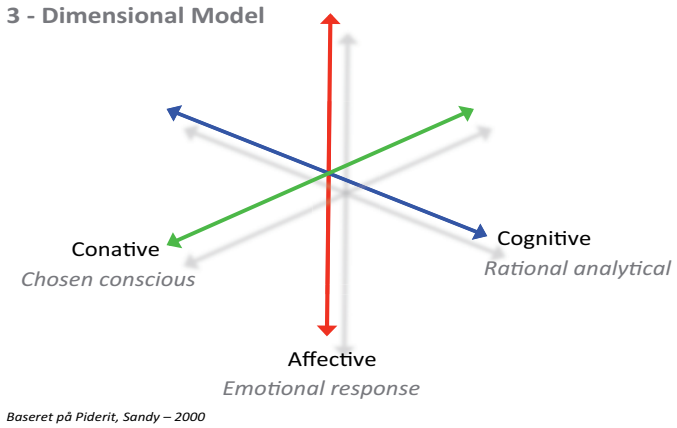
‘modstand mod forandring‘; f.eks. sociale elementer som identitets forståelse, tilstedeværelsen af forsvar imod imaginære negative konsekvenser o.a.
Endeligt er forandringsagenten tidssvarende benævnt supervisor og synonym med mellemlederen af i dag, hvilket understreger vigtigheden af denne rolle i forandringsimplementeringer. Forventeligt er det også den rolle, der har ansvaret for at ‘håndtere modstand‘ i organisationen og bibringe forandringsrecipienten mening og forståelse, trods ovenstående tydeligt angiver at det giver mere mening at betragte forandringsaffødte konsekvenser i et systemteoretisk perspektiv *(”Supervisors, for example, look to make changes in subordinates when the real need may be for a change within the system.” (ibid)).*

Piderit, Sandy (2000) – Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence.

Mainstream litteraturen kritiseres generelt af Dent & Goldberg for at overse fænomenets oprindelige afsæt i systemteorien. Med fokus på forandringen som kontekst, herunder opfattelsen af modstand som e præmis, mistes den kompleksitet som fænomenet i udgangspunktet udtrykker. Piderit lægger (Piderit, 2000) op til en gennemgående reevaluering af fænomenet modstand med henblik på at få kompleksiteten kortlagt, således at måden hvorpå vi adresserer modstand kan tage afsæt i en reel forståelse af fænomenet. Afsættet for en sådan kortlægning tager udgangspunkt i individets multiple reaktioner på forandring som udtryk for nævnte kompleksitet.

Piderit argumenterer for en misforstået tolkning af recipientens adfærd, hvor Ford, Ford & D'Amalio udvider denne argumentation med henvisning til, at denne misforståede tolkning tjener som forklaringsmekanisme for forandringsagenten, og det reelle kvalitative bidrag som 'modstand' kan udgøre dermed mistes *(" .. the label of resistance can be used to dismiss potentially valid employee concerns about proposed changes. (ibid))*. Disse misforståede tolkninger af recipienters bekymringer vidner om bagvedliggende rationelle betragtninger, der demonstrerer interesse og engagement til trods for den konsekvensrisiko som forandringsrecipienter kognitivt er meget bevidste omkring *("Rarely do individuals form resistant attitudes, or express such attitudes in acts of dissent or protest, without considering the potential negative consequences for themselves." (ibid))*.

Litteraturen placerer sig hovedsagligt i tre grupper, karakteriseret ved henholdsvis det affektive-, det kognitive- eller det adfærdsmæssigt bevidste perspektiv. En vægtning på ét perspektiv frem for et andet bliver på bekostning af de to andre, med de følgevirkninger en reduktionistisk tilgang indebærer, (*"..these three emphases in conceptualizations of resistance – as a behaviour, an emotion, or a belief – has merit and represents an important part of our experience of responses to change. Thus, any definition focusing on one view at the expense of the others seems incomplete."* (*ibid*)). Betragtes de kombineret og integrerede, bibringer de såvel til en dybere forståelse af fænomenet som en genskabelse at fænomenets kompleksitet.



Figur 2. Tre dimensioner – baseret på Piderit (2000)

En multidimensionel model anerkender på den ene side førnævnte kompleksitet og definerer samtidig de relevante dimensioner og deres indbyrdes forbundenhed. Dimensionerne er adapteret fra social psykologien -Holdningteori [2]. (*These three emphases in the conceptualization of resistance to change can be reframed in a more integrative way by borrowing the concept of attitude from social psychology (ibid).*

En 'holdning' knytter sig til et objekt, som f.eks. en forandring. Den kognitive dimension af en holdning til objektet er defineret af overbevisninger eller forestillinger om objektet (*".. the cognitive dimension of an attitude refers to an individual's belief about the attitude object."*(ibid)) ligesom den emotionelle dimension refererer til følelser, der knytter sig til reaktionen på holdnings-objektet (*"The emotional dimension .. refers to an individual's feelings in response to the attitude object"* (ibid)). Den tredje dimension – den bevidste, den konative, den intenderede – er den mest komplekse og samtidig kontroversiel[3]. Den reflekterer individets evaluering af holdnings-objektet baseret på tidligere erfaringer og fremtidig intention om at handle i.e. adfærd. I Piderit's redegørelse lægger nogle forskere mere vægt på tidligere adfærd – andre på fremtidige intentioner, hvilket taler til vanskeligheden ved at identificere denne dimension.

[2] Attitude components model (CAB) by Bern, Daryl
[3] Nogle forskere kan ifølge Piderit "kun" identificere 2 dimensioner og andre forskere, som identificerer en tredje, beskriver den inkonsistent.

Det valg Piderit foreslår, er en kontekstualisering af dimensionen til at omhandle fremtidige intentioner snarere end tidligere erfaringer. Forandring 'peger' på en fremtidig hændelse (*"In the context considered here, because an employee facing a newly proposed organizational change is responding to a novel event, the conative dimension is more likely to reflect intentions rather than past behaviours."* (ibid)) hvilket er en interessant sondring, da forestillinger om fremtiden knytter an til tidligere meningsskabende erfaringer, med henvisning til tidligere nævnte mentale modeller, der udøver så stor indflydelse på adfærd og opfattelse.

I praksis ville adapteringen af en 3-dimensionel model, indebære en række refleksioner og konsekvenser. Eksempelvis vil modellen bidrage med en konceptuel fremstilling af fænomenets kompleksitet. Den vil åbne op for en nærmere undersøgelse af adfærd og holdninger, som forskningen hidtil ikke har bidraget nævneværdigt til en forståelse af, som f.eks. recipienters opsigelse, recipienters loyalitet m.m.

Endelig vil et bidrag være, at åbne for en systemteoretisk forståelse af fænomenet ved at skærpe fokus på forandringers multiple afsæt - et skift fra det historisk eksklusive fokus på top-down organisatoriske forandringer til at inkludere andre perspektiver såsom spirende nedefra-op forandringsinitiativer.
Artiklen sammenkæder de begreber som er relevante for dette projekt og demonstrerer vigtigheden af at betragte emotioner, adfærd og bevidsthed i et holistisk perspektiv, der samtidig illustrerer den kompleksitet som fænomenet indeholder.

Ved et skift af fokus, fra et systemfænomen til et kontekstuel præmis ved forandringer, har mainstream litteraturen ikke kun gjort sig skyldig i en forsimpling af fænomenet, men også placeret forklaringsbyrden hos forandringsrecipienten som individ, snarere end at undersøge recipient og agent som repræsentanter for et system.
Dette betyder ikke at individets adfærd er uinteressant; tværtimod kan det stadig anvendes som grundlag for analyse, så længe den kontekstuelle forståelse er at individets adfærd er repræsentativ for et systemfænomen.

Ford, Ford & D´Amalio (2008) – Resistance to Change: The Rest of the Story

Ford, Ford & D´Amelio‘s artikel fra 2008 (Ford et al., 2008) kritiserer mainstream litteraturen for en forandringsagent domineret bias i fremstillingen af modstandsbegrebet (”*This ”change-agent” centric” view presumes that resistance is an accurate report by unbiased observers (change agents) of an objective reality (resistance by change recipients).” (Ford et al., 2008)).*

Forandringsagenten har skabt en konstruktion af virkeligheden, der ensidigt placerer ansvar og skyld hos forandringsrecipienten. En virkelighedsopfattelse der tjener som forklaringsmekanisme for forandringsagenten og bidrager til rationel meningsdannelse når fejlslagne forandringsimplementeringer skal forklares (*”.. resistance is an interpretation assigned by change agents to … change recipients … these interpretations are either self-serving or self-fulfilling.” (ibid)).*

Udover at konstruere en anvendelig forklaringsmekanisme, så har denne ensidige virkelighedskonstruktion to følgevirkninger, der på hver sin måde forstærker den ønskede forklaringsværdi. Det ene er forandringsagentens egen adfærd, der i sin selvforståelse medvirker til at skabe den ‘modstand‘ der per definition ‘altid‘ er tilstede; - den anden er den manglende alternative tolkning af ‘modstanden‘ som den manifesterer sig i vanskeligheden ved at tænke adfærd ind i en værdiskabende kontekst (*”.. by considering that there are circumstances under which what agents call resistance can be a positive contribution to change.” (ibid))* som også angivet af Piderit.

I tråd med både Dent & Goldberg og Piderit anfører også Ford *et al* at forandringsagenten uvilkårligt skifter fokus fra det systemiske til det individuelle og dermed fraskriver sig de reelle muligheder for at påvirke systemiske faktorer gennem f.eks. afholdelse af dialogmøder og facilitering af forandringsrecipienternes bekymringer (*”By locating resistance ‘over there in them‘ (i.e. change recipients) rather than treating it as the interactive systemic phenomenon envisioned by Lewin …” (ibid)).* Konsekvenserne af den forsimplede fremstilling af fænomenet gør det forståelsesmæssig vanskeligt at identificere hvilke systemmæssige dynamikker der skal influeres i en succesfuld forandringsimplementering. Den praktiske anvendelighed forringes og manglende succes kan af samme grund ikke forklares med den hidtidige forståelse.

Forandringsagentens eget bidrag

Forandringsagenten bidrager direkte til frembringelse af modstand f.eks. gennem brud på aftaler, svigt af tillid eller manglende ærlighed. Et brud kan være forandringer i distribuering af ressourcer, processer og procedurer – et andet er den måde hvorpå magt påvirker interaktionen mellem organisationens aktører. Endelig kan forandringsagenten fremstår som uærlig og falsk i sin kommunikation med forandrings recipienter, med risiko for at blive opfattet som modstander og ikke som partner i den forestående forandring (*" ..if change agents fail to treat the communications of change recipients as genuine and legitimate ... they may be seen as resistants (e.g. "defensive", "unreceptive", or their mind is made up") by change recipients." (Whitener, Brodt, & Korsgaard, 1998)*).

Udvidelse af tolkningsrummet

Adfærd karakteriseret som modstand kan tolkes ind i en positiv forståelse og fremstå som et værdibegreb hvorved det opnår karakterisering af ressource (*"..recipients' reactions can have value for the existence, engagement, and strength of a change, serving as an asset and a resource in its implementation .." (Knowles & Linn, 2004))*. En sådan værdiopfattelse lægger op til en udvidelse af fænomenet og en fundamental ændret diskurs. Forfatterne supplerer Piderits opfattelse og introducerer tre værdibegreber; *eksistentiel* værdi, *engagements* værdi og *styrkende* værdi.

Eksistentiel værdi kendetegnes ved erkendelsen, at forandringer sker gennem 'nye' konversationer (Ford, 1999), en ny diskurs, fortællinger der gentages med henblik på at blive integreret i organisationen (*"...one challenge for change agents is getting new conversations heard – and ultimately spoken – in enough places, often enough, .." (Barrett, Thomas, & Hocevar, 1995)*). Udfordringen er konkurrencen med eksisterende diskurs og her spiller modstand en positiv rolle ved at holde konversationen aktuel og i live.

Udlægning af 'modstands adfærd' som engagement, passion og interesse, taler til recipientens opfattelse af identitet i forhold til organisatorisk tilhørsforhold og psykologisk ejerskab (*"...people resist externally imposed changes that threaten freedoms important to them, indicating a potentially higher level of psychological involvement and commitment." (Ford et al., 2008)*.

At modstand styrker forandringer, bygger på en ændret udlægning af fænomenets indflydelse baseret på erkendelsen at modstand er en form for konflikt (”*Resistance is a form of conflict.”(ibid))*. Denne perspektivering trækker på en systemteoretisk forståelse i lighed med Piderit og Dent & Goldberg, og angiver konflikter som instrumentel i såvel styrkelse som forbedring af beslutnings kvaliteten (*”.. conflict has been found to strengthen and improve not only the quality of decisions but also participants´ commitments ..” (Amason, 1996; Nemeth, Connell, Rogers, & Brown, 2001))*.

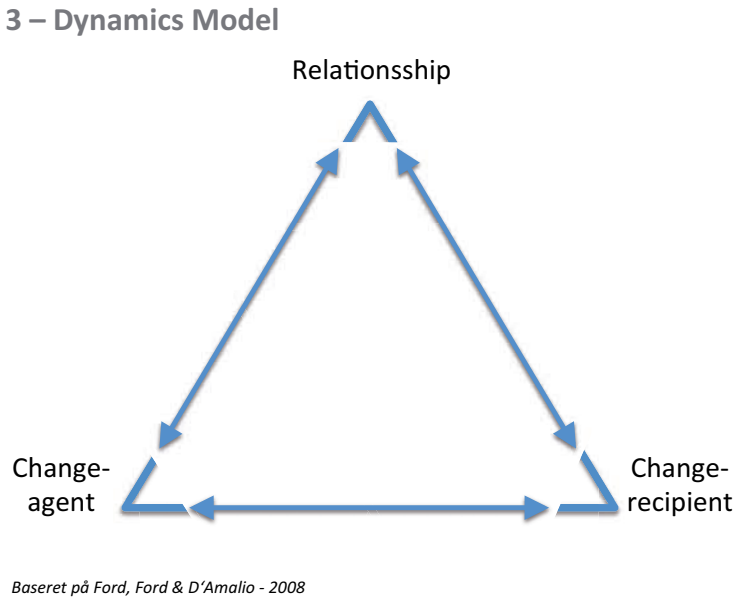
Ford *et al* sondrer mellem en funktionel konflikt i.e. opgave relateret versus en dysfunktionel i.e. emotionel relateret og påpeger at emotionelle konflikter har potentialet til at overskygge opgaven (*” .. both functional (i.e. task) and dysfunctional (i.e. emotional) conflicts can occur simultaneously, and since emotional conflict is highly contagious it has the potential to overshadow or dominate task conflict.” (Ford et al., 2008))*. Sådanne diskussioner – hvor elementer af såvel opgave som emotioner er tilstede - repræsenterer dog noget, der kan styrke forandringen og dermed sikre implementeringssucces (*”..by treating resistance as dysfunctional conflict, change agents lose the potential strengthening value that functional conflict can contribute to the change ..(ibid))*.
At emotionel konflikt ikke nødvendigvis er relateret til den nuværende forandring eller omstændigheder, men derimod kan være knyttet til tidligere uforløste problemer – måske oven i købet fra tidligere forandringer er væsentligt at medtage i overvejelserne omkring implikationer (*”Emotional conflict is not necessarily related to present change proposals or conditions. Rather, it may be a function of unresolved issues from previous changes ”.* (Reichers, Wanous, & Austin, 1997)).

Rekonstruktion

Ford *et al* mener ikke at modstands-begrebet har mistet værdi som Dent & Goldberg hævder eller bør revurderes som Piderit anfører. De mener at begrebet bør rekonstrueres til også at omfatte forandringsagentens bidragende rolle samt inkludere relationen mellem agent og recipient (”*...we see an opportunity to reconstruct resistance by expanding it to include the contributory role of change agents and, thus, of the agent-recipient relationship”* (Ford et al., 2008))

En rekonstruktion vil indebære, at fænomenet ‘modstand mod forandring‘ fremstår som en dynamik mellem 3 elementer hvorved det orienterer sig mod de oprindelige præmisser i en systemteoretisk forståelse.

De tre elementer omhandler 'forandringsrecipientens handlinger'; enhver adfærd eller kommunikation som følge af et forandringsinitiativ og dets implementering (*"..any behavior or communication that occurs in response to a change initiative.. (*ibib*))*. Det andet element er 'forandringsagentens meningsdannelse' som inkluderer såvel fortolkninger og meninger givet til en aktuel eller forventet reaktion fra forandringsrecipienter (*" ..interpretations and meanings given to actual or anticipated recipient actions* ..(ibid)) inklusiv egne handlinger som følge heraf.



Figur 3. Tre dynamikker – baseret på Ford, Ford & D'Amalio (2008)

Det tredje og sidste element i denne konceptuelle model, er 'agent-recipient relationen' som bidrager med den kontekst hvori de to øvrige elementer udspiller sig (*"..."agent-recipient relationship that provides the context in which the two first elements occur* ..(ibid)). En model der adresserer dynamikker på såvel det interpersonelle niveau i denne sammenhæng relationer såvel som det intra-personelle forstået som egen adfærds indflydelse og egen tolknings udfaldsrum, kalder på teoretiske perspektiver som meningsfyldt kan analyse disse dynamikker.

Implikationer

Et skift i fokus fra et individ psykologisk perspektiv til et systemisk fænomen indebærer at konversationer og interaktion mellem forandringsagenter og recipienter kan fokusere på tilgængelig materiale; observerbare handlinger for hele systemet (*"...that resistance can be restored from a psychological to a systemic phenomenon by shifting attention from the "private" or "internal" resistance of recipients to the public behaviors, conversations, and observable activities that constitute the interactions between agents and recipients." (*ibid)).
Den foreslåede rekonstruktion gør, at fænomenet 'modstand mod forandring' ophører med at eksistere som selvstændigt fænomen løsrevet fra forandringsagentens meningsskabelse (*" ..there is no resistance to change existing as an independent phenomenon apart from the change agent sensemaking." (Ford et al., 2008)).*

Endeligt medfører en rekonstruktion, at praksis og måden hvormed modstand håndteres eller overvindes adresserer specifikt relationen mellem agent og recipient. Med henvisning til Weick kan modstand ikke kun være en ensidig recipient reaktion (*".. then resistance cannot be a one-sided recipient response." (*ibid)). Det må være en formeringsfunktion baseret på kvaliteten af deltagernes interaktion og den deraf skabte agent-recipient relation (*"..it must be a function of participants interactions that shape and are shaped by the nature and quality of the agent-recipient relationship." (*ibid)).

Forandringsagentens rolle indebærer derfor, udover ansvaret for forandringsimplemen-teringen, også ansvaret for relationen til forandringsmodtageren (*"The change agents job, therefore, must surely include responsibility for the relationship with recipients as well as the tactics of change implementation." (*ibid)) hvilket er markant udvidelse af forandringsagentens rolle.

Sammenfatning

De tre artikler fremstår som eksponenter for kritikken af den i litteraturens dominerende fremstilling af fænomenet 'modstand mod forandring' – nemlig at modstand hører til, ensidigt på forandringsrecipientens side. Det er en ubalanceret tilgang præsenteret fra forandringsagentens perspektiv, med den utilsigtede konsekvens at fænomenet forsimples. Endelig ignorerer en sådan fremstilling at modstand ikke opstår i et vakuum, men er et resultat af interaktion mellem agent og recipient i konteksten af forandring.

Denne interaktion understreger at modstand er et systemfænomen som oprindeligt introduceret af Lewin og ikke kan isoleres til individet som et psykologisk adfærdskarakteristikum. Kun ved af undersøge fænomenets sande kompleksitet med dets dimensioner og dynamikker kan der skabes en reel og dybere forståelse af kausalitet mellem forandring og adfærd.

Inkluderes disse i en gentolkning af fænomenet åbner det op for en markant udvidelse af forståelsesrummet; adfærd tidligere karakteriseret som modstand hos forandringsrecipienten kan i visse tilfælde tolkes ind i en positiv forståelse og promovering af forandringens formål. Argumenterne for en revurdering/rekonstruktion/nyfortolkning af fænomenet er således påkrævet.
En rekonstruktion af fænomenet bygger i henhold til Ford, Ford & D'Amalio på tre centrale dynamikker, som er forandringsrecipientens handlinger, forandringsagentens meningsdannelse og det sidste selve relationen mellem agent og recipient. Som helhed lægger denne rekonstruktion op til at inkludere alle parter involveret i en forandring i en langt mere balanceret forståelse end hidtil.
Den peger samtidig på en systemtilgang, ikke kun i diskurs, men i forståelsen af at handlinger, meningsskabelse og relationer indgår i en sammenhæng.

Alle tre artikler peger på begrebets systemoprindelse fra Lewins introduktion af det som en mekanisme, der i levende systemer tilstræber homøostase. En forståelse af fænomenet der inkluderer dette perspektiv vil frigøre det fra sin nuværende stigmatiserede fremstilling som en personbåret adfærd med negative konsekvenser til følge.

En samlede forståelse af ***modstand*** som system fænomen, en anerkendelse af kompleksiteten set fra individ perspektiv, samt en inkludering af

forandringsagentens dominerende rolle giver anledning til en række spørgsmål som henstår ubesvarede på nuværende tidspunkt.

2.2.5. Diskussion

Emotioner og forsvar

At modstand og konflikt er tæt relateret virker naturligt. Hvorvidt det ene resulterer i det andet synes mindre vigtigt. Det interessante er perspektivet at konflikter både kan styrke og forbedre kvaliteten af beslutninger samt øger støtten for implementering af disse beslutninger. Ford et al antyder at konflikten udtrykt som en konversation med forskellige synspunkter og holdninger, medvirker til at øge udfaldsrummet og dermed kvalificere det oprindelige udgangspunkt gennem en berigelse af yderligere perspektiver.
Der hvor Ford et al fremhæver en risiko ved konflikter, er opdelingen mellem funktionelle konflikter (der er opgaverelateret) og dysfunktionelle konflikter (der er emotionelle) og gør samtidig opmærksom på, at konflikter ofte indeholder begge elementer.

Med henvisning til at dysfunktionelle konflikter kan være smitsomme, gør forfatterne også opmærksom på at man skal være varsom med at afskrive anvendeligheden på grund af det dysfunktionelle islæt. Afskriver man konflikter som modstand grundet det dysfunktionelle indhold, afskriver man sig også muligheden for at udnytte det funktionelle islæt. Samtidig henviser de til at 'emotionelt konflikt materiale' ikke nødvendigvis relaterer sig til nuværende situation, men til tidligere uløste problemer.

Med henvisningen til, at emotionelt-båret konfliktmateriale karakteriseres dysfunktionelt og irrationelt gør forfatterne sig skyldige i at anlægge den samme ensidige perspektivering, de i artiklen argumenterer imod omkring fænomenet modstand. Når der er en delmængde af adfærds afsættet, som vi ikke kan forstå eller skabe mening ud af – så kategoriseres det som irrationelt. Da det samtidig er forstyrrende, føler vi os tilsvarende berettiget til at karakterisere det som dysfunktionelt – da det i vores egen meningsskabelse ikke opfylder en åbenlys funktion. Med anerkendelsen af at emotioner er tilstede i de konflikter vi karakteriserer som modstand mod forandringer, og at vi samtidig har vanskeligt ved at placere deres funktionalitet, så berettiger de til yderligere forskningsmæssig opmærksomhed.

Piderit identificerer tre dimensioner i den multidimensionelle model hun advokerer for; den affektive, den kognitive og den konative. Piderit anerkender at affekt eller emotioner er en valid dimension ligesom kognition. Det kognitive element i hendes model bygger på en deduktion af Argyris og Schon´s bøger hvor de blandt andet anlægger perspektivet, at modstand kan være udtryk for et forsvar. Hvor Argyris og Schon‘s foreslår at et forsvars respons imødegås med intervention lægger Ford *et al* op til en tilsvarende metodik; en konversation eller dialog med henblik på at anlægge et systemperspektiv og undersøge såvel agenten som recipientens adfærd og respons i relationen som den udspiller sig i nuet. Ford, Ford & D‘Amalio gør dette gældende i flere sammenhæng.

De referer til forandringsagentens behov for at karakterisere en bestemt adfærd som udtryk for modstand mod forandring som en del af agentens egen meningsskabende proces. Forfatterne refererer til at dette behov har multiple afsæt som f.eks. beskyttelse af egen forståelse, forklaring på manglende succes og placering af skyld – med andre ord en forsvarslignende adfærd i sig selv.

Upåagtet at disse årsager alle kognitivt kan indpasses i en forståelsesmodel på linje med Piderit og Ford *et al*, afføder det spørgsmålet hvad dette behov skyldes? Det er alene tilstedeværelsens indflydelse på fænomenets definition og ikke hvad dets tilstedeværelse skyldes, der har fået forskningsmæssig opmærksomhed.
Det både Piderit og Ford *et al* synes at overse er koblingen mellem forsvarspræget adfærd og det emotionelle. Når der henvises til forsvarspræget adfærd, burde det lede tanken hen på et forsvar af *hvad* eller *imod hvad*? Kognitivt og rationelt kan det formentligt forklares med forsvar af det eksisterende og frygt for at miste indflydelse, kollegaer, job etc., men hvor placeres det vi klassificerer som den irrationelle del af den emotionelle forklaring? Den del vi afskriver, fordi den ikke bidrager til vores meningsdannelse som forandringsagentens talerør?

Der er ingen tvivl om, at før emotioner inkluderes i en udvidet forståelse af genstandsfeltet modstand mod forandring, så bliver kompleksiteten i fænomenet ikke ydet retfærdighed.
Det afstedkommer spørgsmålet, hvorvidt en kortlægning af emotioners plads i en forståelse af fænomenet modstand ikke er et skridt tilbage. At fokus igen skifter fra et systemperspektiv til det individbårne psykologiske adfærdsaspekt. Det mener jeg ikke er tilfældet fordi åben systemteori anerkender, at et system består

at del-elementer med indbyrdes relateren og gensidig afhængighed. Især i en relationsbetragtning er det vanskeligt ikke at anerkende tilstedeværelsen af emotionelt materiale.

Forandringsagentens kompleksitet

Ford *et al* foreslår *ikke* at den eksisterende opfattelse af fænomenet afskrives i en redefinering af begrebet sådan som Piderit advokerer for. De anvender fortsat fænomenet 'modstand mod forandring', og deres rekonstruktion er i realiteten en udvidelse af begrebet på to afgørende områder. Det ene er en inklusion af forandringsagentens bidrag; den anden er agent og recipients relationens dynamik, som understøtter systemperspektivet. En sådan udvidelse af begrebet vil have den konsekvens at selve fænomenet 'modstand mod forandring' defineres mere præcist til at være en dynamik mellem de tre tidligere omtalte elementer og som nævnt tidligere, fremstår det som et systemfænomen.

Ved denne rekonstruktion mener Ford *et al* først og fremmest at opnå et skift i fokus fra den individbaserede modstand hos recipienter til en mere offentlig adfærd, til konversationer og observerbare aktiviteter, der alle 1) repræsenterer interaktion mellem aktørerne og således 2) danner grundlag for forandringsagentens meningsskabelse. En anden implikation er, at modstand mod forandring ophører med at eksistere adskilt fra forandringsagentens meningsskabelse. Den sidste implikation, forfatterne fremhæver er måden hvorpå modstand hidtil (før en rekonstruktion af begrebet) er blevet håndteret af forandringsagenten.

Denne ændrer sig markant til at være et spørgsmål om hvordan forandringsagenten håndterer relationen til forandringsrecipienten, således at såvel recipientens modstand som agentens meningsskabelse bliver en del af den offentligt tilgængelige adfærd og diskursen helt generelt.
Der er to ting af særlig relevans her; det ene er skift i fokus fra recipient til agent og det andet er den sammensatte rolle – kombinationen forandringsagent *og* forandringsrecipient.
For det Ford, Ford & D´Amelio ikke medtager - og som må vurderes som væsentligt er, at rollen som forandringsagent ofte er sammenfaldende med mellemlederrollen. I realiteten har det den konsekvens at mellemlederrollen i organisatoriske forandringer også bliver forandringsrecipient. Det betyder at mellemlederen som individ skal håndtere og integrere multiple opgaver på det

rationelle niveau og forholde sig til emotionelt materiale, der måtte opstå som følge af at være såvel forandringsagent som forandringsrecipient – både i en interpersonel relation og en intra-personel relation.

De mainstream tekster, der beskæftiger sig med mellemlederen som bærer af modstand (Balogun & Johnson, 2004; Fenton-O'Creevy, 2001; Guth & MacMillan, 1986) erkender at mellemlederen i forandringskonteksten er synonym med forandringsagenten.

Mellemlederen er tillige identificeret som lejlighedsvis bærer af modstand hvilket indikerer at han/hun tilsvarende er forandringsrecipient. I mainstream litteraturen er der ingen undersøgelse af denne kombinerede og multifacetterede rolle – man synes enten at være det ene eller det andet. Det er forsat modsætningsforholdet der er centralt i forståelsen af fænomenets dynamik.

Både Piderit og Ford *et al* fokuserer på den dominerende ensidighed i mainstream litteraturen, der konsekvent fremstiller forandrings recipienten som bæreren af modstand, ligesom begge tekster gør opmærksom på at forandringsagenten er medvirkende til at skabe en forstærkende diskurs samt bidrager med egen adfærd.
Den adfærd som især Ford, Ford & D'Amalio fremfører som forandringsagentens eget bidrag til fænomenets forståelse skal muligvis tolkes ind i den rolle konflikt som integrationen af to roller må afstedkomme? Selvom Ford *et al* gør tilnærmelser til at sidestille recipient med agent og dermed inkludere begge positioner, så er der ikke tale om en integreret positionering i rollen.

Hvor Piderit påpeger ambivalens og tilbageholdenhed som initiale adfærdsindikatorer, bringer Ford *et al* relationen mellem forandringsagent og recipient i fokus, som i deres udlægning indledningsvis er præget af meningsskabende tilbageholdenhed og mulig ambivalens. Begge perspektiver illustrerer og taler til en kompleksitet i fænomenet, men en mere undersøgende tilgang af hvad et integreret fænomen indebærer mangler.
En rekonstruktion risikerer at bliver en udvidet metode til at "håndtere modstand" på. Uden en undersøgelse af den kompleksitet som individet bærer på i en integreret rolle kan kompleksiteten i fænomenet ikke kortlægges endnu mindre adresseres.

På nuværende tidspunkt er der i litteraturen ingen overvejelse om, hvilken betydning disse relationsopfattelser, denne ambivalens, usikkerhed eller tilbageholdenhed kan have, såfremt den eksisterer som indre dialoger - et intrapersonelt fænomen hos forandringsagenten som sidestilles med den organisatoriske rolle som mellemleder.

Hvad betyder det når mellemlederen også skal være forandringsagent – og samtidig selv er forandringsrecipient? Hvordan påvirker det individet i rollen? Hvilken indflydelse har det på relationerne mellem leder og medarbejder og hvad er de systemmæssige konsekvenser?
Spørgsmålet er om en kombination af fænomenerne anerkendelsen af at mellemlederen til tider er forandringsagent og på andre tider er forandringsrecipient - er tilstrækkeligt til at skabe et reelt nyt perspektiv af fænomenet modstand?

Disse synes at være relevante og endda vigtige spørgsmål som ikke adresseres tilfredsstillende nogetsteds i litteraturen. Gennem anvendelse af psykodynamisk systemteori, kombineret med forståelse af fænomenet forsvarsmekanismer, og teori om emotioner søges en forklaring på den emotionelle dimension i fænomenet 'modstand mod forandring', som beskrives som værende irrationel og dysfunktionel, residerende i individet og som ikke belyses. Mit udgangspunkt er den integrerede rolle af forandringsagent og forandringsrecipient som mellemleder.

2.2.6. Oplæg til hvorledes modstand kunne betragtes

Ovenstående kortlægning af fænomenet 'modstand mod forandring' lægger op til en påkrævet ændring i diskurs. Argumenterne for henholdsvis afskaffelse, revurdering og rekonstruktion er mange og gyldige i deres logiske fremstilling.
Med erkendelsen af at der er tale om et systemfænomen og med opmærksomheden rettet imod den hidtidige negative eller positive konnotation har jeg valgt beskrivelsen ***'forandringsadfærd'*** som angivelsen af en adfærd som opstår i forbindelse med forandringer. Denne 'forandringsadfærd' er sproglig renset for konnotationer og alene beskrivende i relation til en særlig kontekstmarkør og giver således mulighed for at undersøge begrebet 'forandrings adfærd' både som et systemfænomen og et individuelt fænomen. Hvorvidt denne adfærd vanskeliggør eller supporterer en forandringsproces bliver en værdi knyttet til et handlingsudfald i en systemteoretisk betragtning.

2.3. Det ubevidste

Introduktion

Allerede fra modstand begrebets introduktion har den dominerende tilgang i litteraturen været fokuseret på individets adfærd og system perspektivet har som nævnt i det foregående været trængt i baggrunden. En række fænomener karakteriseres på en måde, der tilsidesætter deres potentielle undsigelseskraft - eks. emotioners tilstedeværelse, deres betydning versus ubetydelighed som henholdsvis og lejlighedsvis "irrationelle" med "dys-funktionalitet" til følge (Dent & Goldberg, 1999; Ford et al., 2008).

Valget af psykodynamisk systemteori som teoretisk perspektiv indebærer at disse repræsentationer af adfærd kan undersøges og bibringe en udvidet forståelse af 'forandringsadfærd' og dets implikationer; eksempelvis - hvad er konsekvensen af, at mellemlederen er både agent og recipient på samme tid? Hvilken indflydelse har det på relationerne mellem organisationens aktører og hvorledes påvirker det i øvrigt det organisatoriske system?

Adfærd og emotioner er centrale elementer i forståelsen af 'forandringsadfærd' dog ikke kun som udtryk for en personbåret modstands adfærd, men også som udtryk for hvad der foregår i systemet. Individets adfærds reaktion bliver en del af det samlede diagnostiske arbejde, som retter sig imod en forståelse af systemets reaktioner på forandring.

2.3.1. En udvidet forståelse af modstand?

Behovet for at undersøge emotioner og adfærd på en anden måde end modstandslitteraturen hidtil har gjort, kalder på en teori der forholder sig til begge begreber i en supplerende forståelse, og dermed kan bidrage til en dybere forståelse af fænomenerne som de empirisk fremtræder. Hertil er psykoanalytisk teori særlig (Diamond & Allcorn, 2003) velegnet med sit centrale begreb - det ubevidste. Trods teoriens kliniske oprindelse danner den afsæt for psykodynamisk teori, der kombineret med organisationsteori, bidrager med såvel dybere som bredere forståelse af organisatorisk liv (Gabriel & Carr, 2002; Neumann & Hirschhorn, 1999).

Adskillige bidragsydere placerer sig et sted mellem organisationsteori og psykoanalytisk teori og trækker på begge. Intentionen er at skabe en dybere forståelse af kompleksiteten i de organisatoriske fænomener som de fremstår og

skabe en bredere anvendelse ad denne forståelse i organisatorisk sammenhæng (ibid). Dette projekt lægger sig op af samme tradition med ambitionen om at berige begge.

Det ***ubevidste*** fungerer som fundament for forståelsen af de dynamikker der udspiller sig i organisatoriske systemer og danner en tolkningsmæssig ramme – både til at betragte og undersøge emotioner og adfærd i det empiriske materiale, men også som en nødvendighed for at kunne udlede et meningsfuldt teoretisk bidrag. Den epistemologiske udfordring er, at begrebet 'det ubevidste' ikke er let tilgængeligt hverken hos objektet (den interviewede) eller subjektet (interviewer) og derfor kan dets eksistens, tilstedeværelse og dermed indflydelse kun tolkes gennem indikatorer.

De relevante psykoanalytiske begreber og dermed indikatorer af det ubevidstes tilstedeværelse - er ***forsvarsmekanismer, overførsel*** og ***modoverførsel*** samt ***gruppedynamik.*** Det første - forsvarsmekanismer - er individuelt funderede adfærdsmønstre, hvis primære funktion tjener til beskyttelse af psyken imod opfattede trusler.
Overførsel og modoverførsel er gensidige begreber, der bygger på en forståelse af det som udspiller sig i en dyade, eksempelvis mellem mellemleder og medarbejder eller den interviewede og interviewer. Endelig er gruppedynamik udtryk for de ubevidste handlingsmønstre, der eksisterer og udspiller sig i alle organisatoriske gruppe konstellationer af en vis størrelse[4].
I forhold til projektet er der således tale om 3-dimensional forståelse af hvad der foregår i mellemlederens perception af situationen (egne forsvarsmekanismer), hvad der influerer hans/hendes egen fortælling (overførsel/modoverførsel) og hans/hendes relation med- og til andre (gruppedynamik).

2.3.2. Psykodynamisk teori afsæt

Psykodynamisk teori har afsæt i psykoanalysen, og Freuds (S. Freud, 2005) bidrag til vores forståelse af psyken eller sindets konstellation er uomtvistelig. Der er generelt en større accept i dag end tidligere af, at det ubevidste eksisterer og yder indflydelse på individets adfærd. Uanset om afsættet er klinisk forskning som eksempelvis i det neuro-psykoanalytiske felt (Solms, 2015) eller en

[4] Gruppedynamikken ændrer sig efter gruppen størrelsen og begrebet storgrupper er ikke medtaget i denne sammenhæng.

applikationsorienteret forskning som beslutningsmønstre i det ubevidste (Block, 2009; Fonagy & Allison, 2016) har begrebet demonstreret sin berettigelse og værdi. Datidens kontekstuelle begrænsninger og nutidens videnskabstekniske fremdrift har på hver sin måde været med til at forme vor forståelse af psykens funktionalitet, og tidens løbende omkalfatring af begrebet og dets anvendelse.

I forbindelse med kortlægningen af psyken og dens funktionalitet, beskriver Freud oprindeligt hvilken funktion det ubevidste har i forhold til sindets virke og forsvarsmekanismernes formål; at skabe en tålelig balance mellem vores selvskabte billede af hvem vi er (jeg´et eller ego), de i vores tidlige væsen grundliggende drifter (id´et eller 'det') og senere tillærte normer "overleveret" gennem forældre og/eller andre tidlige autoriteter (over-jeg´et eller super-ego). I takt med at vi udvider vores forståelse af hjernens funktionalitet er denne konstruktion af psykens udviklingsstadier også udsat for revidering (Solms, 2015); den tilbyder sig dog som en forsat gyldig ramme relateret til vores adfærdsforklarende emotionelle reaktioner.
Kompleksiteten i det teoretiske perspektivs oprindelse, berettiger til en kort gennemgang af de bærende principper i teoriens topografi for så vidt deres relevans for det efterfølgende metodedesign.

De bærende elementer i psykoanalytisk teori

I slutningen af 1900 og begyndelse af det 20. århundrede skabte Freud et til tider usammenhængende landkort over psykens komplekse opbygning. Udgangspunktet er individet interaktionen med verdenen omkring sig, interaktionens indflydelse på psykens komposition og individets efterfølgende væren i verden.

Den primære kritik af Freuds substantielle bidrag i såvel omfang som indhold til psykoanalysen går på en mangel af empirisk testning af teori, der i essensen bygger på observationer og hypoteser rettet imod meningsskabelse, som beskyldes for at være selvbekræftende (Crews, 1996; Grünbaum, 1984). Videnskabeligt er det ikke tilstrækkeligt, men to ting karakteriser alligevel Freuds bidrag og taler for en videnskabelig gyldighed og dermed berettigelse. Det ene er, at en række af de teoretiske begrebsbidrag forsat fremstår som gyldig forklaringsramme af empiriske fænomener, endog fri af tidsmæssig kontekst - og det andet deres forklaringsmæssige samspil med andre videnskabelige discipliner som har ansporet til tilvejebringelsen af forsat ny viden (Block, 2009; Gabriel & Carr, 2002; Solms, 2015; Westen, 1998).

De teori begreber som finder anvendelse i psykodynamisk systemteori er det ubevidste, forsvarsmekanismer, overføring og modoverføring. Da disse alle anvendes i analysen, introduceres de kort i deres oprindelige udlægning samt deres indbyrdes samspil.

Principperne bag 'det ubevidste' – konstruktionen af Id, ego og super-ego

Freud beskriver to grundliggende principper som styrerende for psykisk aktivitet eller det psykiske apparat. Det ene princip kalder han *lyst princippet* og det andet for *realitets princippet. Lyst princippet* karakteriser tidligt formede psykiske processer med fokus på *opnåelse* af tilfredsstillelse og *undgåelse* af smerte og/eller ubehag. I de helt tidlige udviklingsstadier af psyken, er det de eneste processer der eksisterer; de er instinktive og betegnes samlet for Id eller 'det'. Det specielle er deres tilstedeværelse forsætter livet igennem hvor de residerer i det ubevidste.

I takt med en voksende oplevelse af verdenen udenfor individet selv, opstår en konflikt mellem forestillingen om *opnåelse* af tilfredsstillelse og skuffelsen ved at denne forestilling ikke sker. Derved opstår *realitets princippet.*
Denne erkendelse af en ydre realitets eksistens, indebærer en tilpasning af det psykiske apparat og dets forhold til verden – indre såvel som ydre. Betydningen af *sanserne* og en *bevidsthed* om hvorledes sanser skaber en forbindelse mellem *realitet* og forestilling, idé eller fantasi – Freud anvender disse begreber synonymt for *lyst princippets* afsæt – har to konsekvenser. Den ene konsekvens er en *opmærksomhed* rettet imod omverdenen med henblik på regelmæssig analysering af hvorvidt et pludseligt opstået (fremtidigt) behov kan tilfredsstilles. Den anden er *undertrykkelse* (repression) af ideer forbundet med ubehag. Denne realitet skabes gennem interaktion og tolkning af denne interaktion. En tolkning der overvejende foregår gennem autoriteten i vores tidlige liv i.e. forældre, som angiver hvad er rigtigt og forkert – tilladt eller forbudt. Disse værdiladede konationer bliver retningsgivende for dannelsen af super-ego eller over-jeg'et.

Hvor *undertrykkelse* er en mekanisme til at undgå energiforbrug på ideer, der fremkaldte ubehag, så betød introduktionen af *realitets princippet* at energien nu også anvendes til at vurdere hvorvidt en idé var sand eller falsk i forhold til realitet. Denne sammenlignings proces gående fra idé oprindelse – hvorvidt det var en idé/fantasi omkring *tilfredsstillelse* eller ubehag – ville derefter fordre energi til at

intervenere med den eksterne virkelighed og ændre denne om muligt gennem *handling*.

Dette kald på handling kan ikke foregå konstant, hvorfor nødvendigheden af en vis indre kontrol opnås gennem en *tankeproces*. Tanker har ifølge Freud også den kvalitet, at de skaber en vis kapacitet i det psykiske apparat til at udholde den spænding der opstår ved at udskyde handlingsimpulser.

I takt med øget interaktion med omverdenen, konstant realitets-testning, regelbunden handlinger og tankeprocesser skabes en egen forståelse af identitet som integreres med vores væren i verden – og vores selvforståelse i relation til andre skabes – hvorved jeg‘et eller ego dannes. De tidlige faser af udviklingen – id og over-jeg‘et - placeres i det ubevidste, hvor de iflg. Freud konstant vil aktiveres af stimuli som afstedkomme en reaktion i form af adfærd som vi rationaliserer ved at knytte handlingen til noget mere acceptabelt end *instinktive behov* eller *forbudt adfærd*.

Freud‘s anskuelse var, at tanker ”*nok oprindeligt*” (ibid) var ubevidste – indtil de knyttede sig til elementer i hukommelsen såsom *minder* og ord. Ord eller sprog bliver således karakteristisk for tilstedeværelsen af det ubevidste; ikke fordi de anvendes til at beskrive det ubevidste –det giver i sig selv ingen mening - men fordi sproget anvendes til at rationalisere *handlingen*, i forsøg på at koble handlingen til en bagvedliggende acceptabel *tanke* i modsætning til det i det ubevidste residerende uacceptable.

Denne korte gennemgang af psykens tidlige udviklingsstadier som Freud præsenterer dem, tjener først og fremmest til at forklare senere observeret adfærd i voksenlivet og teorien præsenterer sig som kontekstuelt forklaringsafsæt for emotionelle reaktioner, forsvarsmekanismer, overføring og modoverføring samt adfærd som den udspiller sig i relationer og grupper.

Ubevidste emotioner

Freuds teoretiske topografi af det ubevidste har afsæt i drifters repræsentation som ideer. Et spørgsmål i forlængelse heraf – givet at disse drifter knytter sig til ideer og manifesterer sig i emotioner - er hvorvidt følelser kan residere i det ubevidste? Svaret er nej, da selve essensen af følelser fordrer en erkendt mærkbarhed og

derfor knytter sig til det bevidste. Det ville være helt umuligt for følelser, fornemmelser og emotioner at forblive ubevidste.

Konklusionen er dog essentiel for koblingen mellem den undertrykte idé i det ubevidste og den emotionelle manifestation i det bevidste, da dette netop taler for at emotioner kan være knyttet til noget "andet" end det de giver udtryk for.

> *"...it can happen emotional impulse is perceived but misconstrued. Due to its own representative being repressed, it is forced to attach itself to another idea, and it is then regarded by consciousness as an expression of that idea." (S. Freud, 2005)*

Så driftsimpulsen - der knytter sig til en idé, undertrykt og "forvist" til det ubevidste - manifesterer sig i en emotionel udladning, der finder sit udtryk i det bevidste. Emotionen i det bevidste kan ikke eksistere uden at være knyttet til en idé – det er dog ikke den oprindelige idé, da denne residerer i det ubevidste. Bevidstheden knytter således emotionen til en idé, der kan eksistere i det bevidste – men som er frakoblet sit egentlige afsæt, nemlig ideen som driftsimpulsen knytter an til - den driftsimpuls hvor ubehaget er så stort, at den er fortrængt.

En anden udlægning er den Kilhstrom *et al* artikulerer; en skelnen mellem den eksplicitte og implicitte hukommelse – hvor det eksplicitte er minder, der kan genkaldes og genkendes, mens det implicitte refererer til påvirkningen af minder, der ikke kan genkaldes og således residerer i det kognitivt ubevidste (Kihlstrom, Mulvaney, Tobias, & Tobis, 2000).

Selvom følelser således ikke kan residere i det ubevidste, så omtales disse følelser som "ubevidste følelser". Freud argumenterer, at selvom følelsen eksisterer i det bevidste, så konstaterer psykoanalytikeren gennem behandling af patienten, tingenes rette sammenhæng - at følelsen har tilknytning til en idé som er fortrængt til det ubevidste – og derfor omtales den som sådanne.

> " *It is possible for the development of emotions to proceed directly from the unconscious system, in which case it always has the character of anxiety, for which all ´repressed´ emotions are exchanged." (S. Freud, 2005).*

Som citatet antyder, kan emotioner udvikles og stamme direkte fra det ubevidste. I tilfælde hvor det sker, vil den dominerende følelse altid være angst. Med andre ord den oprindelige fortrængte følelsesmæssige manifestation vil altid være angst, som derefter i det bevidste konverteres til en følelse der tager sit afsæt i en acceptabel idé – som minimerer den oplevede ængstelse - i det bevidste. Det er denne eksploration af adfærd udtrykt gennem emotionel reaktion som analysen retter sig imod.

Tilstedeværelsen af det ubevidste

To ting fremstår helt centralt som udtryk for at 'det ubevidste eksisterer i denne tidlige formningsfase; det ene er sproget (word-idea) og det andet er koblingen mellem sproget og genstanden som beskrives (thing-idea). Freuds ræsonnement er som beskrevet i hans eget og andres arbejde med behandling af skizofrene, at et objekt eller ting som forbliver undertrykt kun kan eksistere i det ubevidste. Kun gennem en kobling mellem sprog og objekt kan objektet træde frem i en manifestation og dermed "behandles".

Organisatoriske aktører er som udgangspunkt hverken neurotiske eller skizofrene. Relevansen er, at det er gennem sproget - den narrative manifestation, der skabes kobling til-og forståelse af tilstedeværelsen af det ubevidste' hos organisationens aktører og dermed tilbyder en dybere forståelse af oplevede indbyrdes relationer.

Opsummering

Begrebet det ubevidste er for opgaven centralt og omend det teoretiske landskab angivet ovenfor svarer til et kort tegnet i det forrige århundrede, så er begrebsdannelsen forsat gyldig (Solms & Panksepp, 2015; Westen, 1998) svarende til verdensdelenes indbyrdes placering dengang og i dag. Den bagved liggende teoretiske dybde af disse begreber og deres indbyrdes sammenhæng er sjældent tilstede udenfor psykoanalytiske kredse, hvorfor det i denne sammenhæng forekommer vigtig at skabe en kobling mellem begreber, teoretisk afsæt og relevans til nærværende projekt.

2.3.3. Forsvarsmekanismer – manifestation af forandringsadfærd

Forsvarsmekanismer er "*en generel betegnelse for alle de teknikker, som egoet gør brug af i konflikter, der kan føre til neurose"* (S. Freud, 2001b). Denne almene beskrivelse introducerer fænomenet neurose, der i klassisk psykoanalytisk

forståelse er et begreb som kan manifestere sig som enten en pludselig adfærd eller en kronisk lidelse i form af eksempelvis angst, depression, tvangsmæssig lidelse, en fobi, eller en personlighedsforstyrrelse og må ikke forveksles med forsvarsmekanismen den afstedkommer.

En neurotisk person oplever stærk følelsesmæssig forstyrrelse gennem ubevidste konflikter, som træder frem i forskellige fysiske eller psykiske manifestationer. Det gennemgående symptom er angst. Det er denne angst, der aktiverer en mekanisme – forsvaret – der i sin primære opgave skal passe på individets psykiske apparat. Det kan afstedkomme en uhensigtsmæssig adfærd i relationer af såvel privat som arbejdsmæssig karakter. Jo større angst der aktiveres hos individet desto mere regressiv adfærd manifesteres dette som udtryk for at de mere primitive forsvarsmekanismer er bragt i anvendelse af det ubevidste (Vailant, 1992). Forsvarsmekanismens formål (ibid) er, at ***beskytte ego*** – vores selv billede – og forsvaret kan blive aktiveret af 1) angst forårsaget af spændinger mellem instinktive behov (id), 2) angst på grund af dårlig samvittighed (over-jeg) eller 3) realistiske farer.

Disse tre afsæt for angst tåler en kort eksemplificering med angivelse af implikationer i det psykodynamisk systemteoretiske perspektiv. Angst forårsaget af instinktive behov som de residerer i os alle – basale behov som næring, tryghed, hvile og mere instinktive behov som f.eks. libido der kommer til udtryk gennem lyst og tilfredsstillelse heraf, opstår når disse behov kommer i konflikt med hinanden. Denne indre og ubevidste konflikt afstedkommer uro og angst, som derved kalder på en eller flere forsvarsmekanismer.

Eksemplet kunne være et møde sidst på dagen, der trækker ud. En kvindelig kollega, deltager i mødet og den seksuelle tiltrækning (og dermed ønsket om at mødet forsætter så længe som muligt) kommer i konflikt med trætheden og sulten (der ønsker at mødet var slut for længst). De basale behov kommer i konflikt med hinanden og angst aktiverer forsvarsmekanismerne. Disse kan udspille sig på forskellige måder og jeg skal senere i dette afsnit gennemgå dem. Vigtigt er det her blot at fastslå, at ovenstående ikke finder sted på et kognitivt plan.

Det der sker er at man i mødet bliver grebet af ”uforklarlig” ængstelse, og derfor reagerer vi gennem en eller flere forsvarsmekanismer. Angst forårsaget af dårlig samvittighed har sit afsæt i over-jegets moralske regelsæt, der som tidligere nævnt

dannes på et tidspunkt i vores liv, hvor vi har påbegyndt dannelsen af vores identitet – vores eget jeg. Vores forældres eller andre indflydelsesrige voksne i vores tidlige liv definerer meget tidligt hvad der er ”rigtigt” og ”forkert” adfærd. Det bliver til et internaliseret regelsæt som i psykoanalytisk teoretisk forståelses betegnes som over-jeget, da det bestemmer ”over” jeget.

I samme møde som tidligere beskrevet, kan bevidstheden om den seksuelle tiltrækning opstå og straks blive erstattet af dårlig samvittighed – over at have lyst til en kollega, når man er gift eller er i et forhold. Fordi over-jeg´et dikterer, at det er upassende og ”forkert” i henhold til det moralkodeks ens super-ego har indpodet i en tidlig alder. Igen foregår dette udenfor bevidstheden og igen dominerer en ”uforklarlig” angst vores indre, og reaktion gennem forsvarsmekanisme udleves.

Begge eksempler på aktiverede forsvarsmekanismer kan herefter udspille sig på forskellige måder, som alle er tænkte scenarier. En mekanisme kan være aggressiv adfærd i mødet og tydelig irritation. Disse emotioner og resulterende adfærd er frakoblet realiteten af, at individet selv konstant stiller spørgsmål og holder mødet ‘i live‘. Adspurgt ville svaret på irritationen være ”at mødet tog længere tid end det havde behøvet!” da dette ville være ideen eller tanken som emotionen har ‘knyttet‘ sig til i bevidstheden eller ‘hvis de andre havde været ordenligt forberedt havde jeg ikke behøvet at stille alle de spørgsmål”.

Den realistiske fare er måske den nemmeste at forlige sig med i denne forståelsesramme. Igen vil eksemplet være samme møde som ovenstående, der afsluttes med en bemærkning om ”at vi nok er nødt til justere arbejdsopgaver og omorganisere afdelingen – men lad os kigge på det ved en senere lejlighed”. Angsten for at miste sit arbejde bliver pludselig nærværende – også selvom udlægningen af sætningen kunne have en lang række andre betoninger. Det faktum at en af disse også kan resultere i afskedigelser, gør angsten helt reel.
Igen påkaldes forsvarsmekanismer og her bliver det pludselig tydeligt at se, hvorledes reaktioner der bliver tolket som ”modstand mod forandring” kan opstå. Både helt reelt, men også som resultat af en tolkning, der har sit afsæt i en indre angst. Generelt kan det udledes at konceptet ”forsvar” dækker over en ubevidst forståelse af, at vi som individer er i ‘konstant fare‘ i forhold til ‘overlevelse‘ på arbejdet.

Som det fremgår af eksemplerne ovenfor, giver det psykodynamisk systemteoretiske perspektiv en række forståelser af adfærd, der kan virke frakoblet den aktuelle kontekst. Det er når frakobling synes at forekomme, at forklaring fordrer realitetstestning.

Forsvarsmekanismer har en række forskellige manifestationer som beskrives i det følgende. Flere teoretikere har bidraget til denne kortlægning af forsvarsmekanismer. Udover Freud har også Anna Freud bidraget væsentligt til feltet ligesom Melanie Klein (Klein, 1975a, 1975b).
Anna Freud angav oprindeligt 10 forsvarsmekanismer (A. Freud, 1992) der er skematisk beskrevet tabellen, og som tjener det formål, at jeg bygger på den skematiske oversigt i koblingen mellem teori og metode i analyse fasen.

Defense Mechanisms og the EGO		
1	Repression [1)]	The individuals attempt to repel own desires or impulses towards fulfillment of pleasurable instincts from the consciousness "keeping" the desire in the unconscious
2	Regression [1)]	The individuals attempt to seek alleviation from anxiety by acting out behavior characterized by an earlier developmental state, i.e. crying or sulking
3	Reaction formation [1)]	The individuals attempt to handle anxiety producing emotions or impulses by exaggeration of the directly opposing tendency.
4	Isolation [2)]	The individual attempts to isolate an unpleasant or threatening cognition so as it doesn't come into contact with other thoughts or feelings.
5	Undoing [2)]	The individual attempt to "undo" a destructive thought or action by engaging in the complete opposite behavior.
6	Projection [1)]	The individual attempts to place the responsibility for threatening thoughts and unacceptable behavior outside him/herself and accuse someone else for having the thought or behavior.
7	Introjection [2)]	The individual attempt to replicate in itself the behavior attributes of another or other fragments from the world around them (from other subjects).
8	Turning against ones own person [2)]	The individual does physical harm to self as alleviation for feelings of anxiety and as a relief for emotional pain or emotional numbness.
9	Reversal into the opposite [2)]	The individuals attempt to transform an idea, an image or other representation into its opposite, i.e. love into hate to counter the anxiety incurred by the loss of love.
10	Sublimation or displacement [1)]	The individual attempt to transform unacceptable impulses, thoughts or idealization into acceptable ones in order to function.

Tabel 5. Forsvarsmekanismer og EGO

I opstillingen bliver den enkelte forsvarsmekanisme efterfulgt af et tal, der skelner mellem Anna Freuds senere arbejde med forsvarsmekanismerne. De 5 mekanismer der er angivet med 1) var områder hvor hun bidrog væsentligt med en bedre forståelse af disse mekanismer og deres anvendelse. I det følgende vil jeg kort beskrive disse forsvarsmekanismer samt deres manifestation. De øvrige - angivet med 2) - har enten undergået en vis modificering i forståelse, beskrivelse eller er henførende til en af de øvrige mekanismer.

Fortrængning

Fortrængning forekommer når individet kommer i kontakt med en indre konflikt forbundet med så stærke følelser, at ego‘et er truet. Fortrængning udelukker eller skubber konflikt og følelser ud af bevidstheden, så konflikten nærmest ‘glemmes‘ og ‘ophører‘ med at eksistere.

Fortrængning er særlig energikrævende; den indre konflikt kan muligvis ‘forvises‘ til det ubevidste, men hvis stimuli optræder i omgivelserne vil fortrængningen kræve konstant opmærksomhed. Eksemplet kan være når mellemlederen synes uforståelig overfor forandringens påvirkning af andre; herunder medarbejderne – han/hun synes ikke påvirket og omtaler nærmest forandringens konsekvenser som en hverdagsbegivenhed.

Fornægtelse

Fornægtelse er en variant af fortrængning og beskriver en adfærd hvor forsvaret ‘tillader‘ individet at ‘se bort fra realiteterne‘ og nærmest ‘benægte’ deres eksistens. Det kan manifestere sig ved at en særlig opgave, der skal løses udlægges på en helt uforståelig måde, der intet har med opgaveoplægget at gøre. I en ‘bearbejdning‘ af virkeligheden ser individet fuldstændig bort for de angstfremkaldende omstændigheder og skaber en anden/sin egen virkelighed.

Reaktionsdannelse

Reaktionsdannelse er en mekanisme hvor individet ændrer sin indre drift impuls til det modsatte i den udviste adfærd. Hvor individet eksempelvis er vred over hvad forandringen fremtvinger af påkrævet adfærd f.eks. nedskæringer af personalet, så bliver adfærden imødekommende og støttende; måske ligefrem ukritisk rosende som et udtryk for ‘at det også var på tide‘ – og ‘dejligt med en handlekraftig ledelse der viser retningen‘.

Projektion

Ved projektioner overfører individet følelser og uønskede elementer af sig selv til andre, fordi følelsen bringer individet i kontakt med forbudte følelser, typisk skabt i forbindelse med dannelsen af over-jeg‘et. Et interessant aspekt ved projektioner er, at de uønskede elementer og affødte følelsesregistre kan spænde bredt. Så når mellemlederen eksempelvis italesætter centerlederen som ‘modbydelig i sin adfærd‘ kan det også være udtryk for et ubevidst ønske om at ‘være modbydelig‘ som reaktion på en forandring, der fremkalder angst hos individet.

Forskydning

Forskydning angiver overførslen af forbudte følelser fra et objekt til et andet. Eksempelvis når medarbejderen, der er vred på sin leder, lader denne vrede gå ud børn eller ægtefælle, når hun/han kommer hjem. Eller når fristelsen til at være utro, foranlediger individet til at udvise ægtefællen særlig kærlig opmærksomhed.

Sammenfatning

Denne gennemgang er ikke udtømmende og der eksisterer varianter af den enkelte forsvarsmekanisme; varianter som ikke er medtaget i projektet.
Som det fremgår er der heller ikke tale om eksakt videnskabelig kausalitetspåvisning mellem stimuli af det ubevidste, aktiveringen af en bestemt forsvarsmekanisme og en emotionel præget adfærd som resultat. Adfærden kan således være udtryk for tilstedeværelsen af både den ene eller den anden forsvarsmekanisme ligesom den kan være afstemt med realiteten.

Det er frakoblingen mellem respons og realitet, der indikerer tilstedeværelsen af en eller flere forsvarsmekanismer. Denne evaluering af hvorvidt respons til en given realitet ligger indenfor et rimeligt udfaldsrum, kan tilsvarende være udsat for overføring og modoverføring, som kan være noget vanskeligere at identificere.

Overføring og modoverføring

Begreberne overføring og modoverføring sker konstant i vores voksne liv og relaterer sig til tidligere oplevelser. I en organisatorisk kontekst kan en emotionel adfærd affødt af overføring være vanskeligere at identificere end forsvarsmekanismen. Årsagen er at overføring/modoverføring nok residerer i det ubevidste, og ikke er relateret til den nærværende situation, men derimod en lignende og tidligere oplevet situation. Fordi reaktion svarer til situations type og mulige kontekst er der ikke det samme meningsfravær mellem reaktion og situation som ved aktiverede forsvarsmekanismer.

Opmærksomheden må derfor fokuseres på 1) styrken af individets reaktion, som kan synes at være udenfor et subjektivt normalområde, ligesom 2) egen emotionel aktivering (som indikerer modoverføring) og 3) en bevidsthed om hvorvidt individets kendskab til nærværende situation berettiger til udlevede reaktion.

Overføring og modoverføring sker i relationen mellem individer (dyader) og begge er opstået i forbindelse med Freuds behandling af patienter, og dækker over

forskydninger i henholdsvis patient eller behandlers følelsesmæssige forholden sig til en eller flere personer fra tidligere livsforløb eller erfaringer. Stærke følelsesmæssige stemninger - knyttet til tidligere oplevelser som kommer til udtryk i nutidige situationer, der minder om disse tidligere oplevede situationer og som sker ubevidst, finder hele tiden sted i organisationer og en opmærksomhed herpå kan bibringe en dybere forståelse af hvad interaktionen relaterer sig til (Stapley, 1993).

I forskningsdesignet hvor metodetilgangen tilsiger at forskeren associerer frit på den narrative fortælling, bliver overføring og modoverføring begge begreber som forskeren skal forholde sig aktivt til. Den interviewede beskriver i sit narrativ en situation som den opleves, uden at være sig bevidst, at den oplevede situation kan indeholde elementer af overføring og/eller modoverføring, og dermed bliver det præsenterede narrativ ikke alene en beskrivelse af en objektiv situation, ej heller en bevidst subjektiv situation, men snarere subjektiv situation med potentielt ubevidste elementer af overføring og modoverføring gengivet som subjektiv oplevet realitet.

Et eksempel herpå kan være *når* den interviewede – en overlæge fra Gentofte – beskriver lederen fra Ballerup som ”arrogant og totalt ligeglad med de fantastiske resultater man har skabt på Gentofte” og ”nu bliver det hele ødelagt og vi kan starte forfra”. I sådan et udsagn må forskeren være opmærksom på hvorvidt den interviewede har en historie med lederen fra Ballerup, f.eks. om de tidligere har arbejdet sammen igennem en periode, hvor der er erfaringer der bærer vidne om, at lederen gør hvad der passer han, og at resultater han [lederen] ikke har ”opfundet” bliver ignoreret – med andre ord er overlægens udsagn baseret på sin egen fortolkning af fakta.

Hvis det ikke er tilfældet, så er der god grund til at tro at overlægen er i gang med overføring, dvs. overfører følelsesmæssige bindinger fra en tidligere person eller en lignende oplevelse til lederen.

En stærk følelsesmæssig reaktion i en bestemt situation må være fremkaldt af ‘noget andet‘ hvis den faktuelle situation ikke med rimelighed berettiger til reaktionen. Der er således diskrepans mellem den stærkt følelsesmæssige reaktion og realitet. Det tolkede Freud, i sin definition af begrebet overføring, som noget der måtte have sit afsæt et andet sted fra; altså tidligere oplevede situationer som

blev aktiveret gennem påfaldende lighed og dermed blev de tidligere oplevede følelser overført til nutiden, uden vores bevidsthed om det udspiller sig.

Modoverføring

Overføring, der placeres hos analytikeren, går også den anden vej. Når det sker, mobileres tilsvarende mekanismer hos analytikeren, heraf navnet modoverføring. Fænomenets karakteristika kombineret med det faktum, at det residerer i det ubevidste. Det betyder at analytikeren også er underlagt tilsvarende mekanismer og reaktioner. Er forskeren ikke opmærksom på fænomenet overføring og sin egen mulige reaktion – modoverføring – så bliver data fra interviewet udtryk for en skævvredet fortolkning. Risikoen for at opfatte den interviewede som usympatisk og modstander af forandring ligger således lige for, fordi forskeren ubevidst kommer i kontakt med tidligere følelsesmæssige bindinger til egne situationer.
For at øge til kompleksiteten skal det påpeges, at overføring og modoverføring finder sted i flere konstellationer; først i gengivelsen af narrativet – er der stærke følelsesmæssige bindinger tilstede i fortællingen som ikke er berettiget gennem opbyggede relationer? Er der noget der berettiger til at den interviewede synes at den nye leder er fantastisk? Eller at den nye leder er arrogant og utroværdig? Dernæst i selve interviewets gennemførsel – udspiller der sig en særlig tiltrækning eller afvisning mellem interviewer og den interviewede, som kan have den utilsigtede effekt, at det præger tolkningen af interviewet i en særlig retning. Dette er opmærksomhedspunkter, der skal medtages i anvendelsen af FANI [5] som metode.

En afrunding af de to begrebers – overføring og modoverføring – karakteristika, er at de som nævnt residerer i det ubevidste, dvs. vi er ikke selv klar over hvornår de aktiveres eller hvad der aktiverer dem, endsige hvorfor vi reagerer på dem. Det er kun gennem opmærksomheden skarpt rettet imod naturlig sammenhæng mellem situation og reaktion, at vi kan få øje på en mulig diskrepans, som berettiger til en nærmere undersøgelse.

2.3.4. Gruppe dynamik

Bions teoretiske bidrag vedrørende gruppedynamik anvendes til undersøgelsen af relationerne mellem organisationens aktører, de ubevidste dynamikker der udspiller sig mellem mellemlederen som medlem af en gruppe og de øvrige

[5] FANI - Free Association Narrative Interview af Wendy Hollway og Tony Jefferson

medlemmer, som således siger noget om mellemlederens oplevelse af modstandsfænomenet i et system.

En hel række af gruppe konstellationer træder frem i det empiriske materiale og nogle er mere interessante i analysen end andre. En gruppe som opstår og eksisterer alene i kraft af en strukturel placering i systemet er eksempelvis alle mellemledere fra Gentofte. En anden er det oplevede medlemskab af en særskilt gruppe af mellemledere med samme faglige baggrund - eksempelvis alle lægerne eller alle sygeplejersker.

Disse forskellige 'medlemskaber' og 'gruppe tilhørsforhold' (Hogg & Hains, 1996) træder frem i mellemlederens narrativ; nogle grupper træder frem i kollektivet af narrativer mens andre fremstår mere bevidst med direkte reference til et oplevet og italesat tilhørsforhold. Nogle træder tydeligt frem og andre er fraværende – dette er præmisset ved narrativet og derfor er fokus på de psykodynamiske systemdynamikker som narrativet lægger frem hvortil Bions videnskabelige arbejde anvendes.

Bion beskriver to tilstandsformer i grupper; den ene er 'arbejdsgruppetilstanden' og den anden betegnes som 'grundlæggende antagelses-tilstand', hvoraf der eksisterer fem. De tre står Bion fadder til mens de sidste to har andre ophav, fælles for dem alle er dog deres eksistentielle formål; at undgå at arbejde med hovedopgaven.

Arbejdsgruppe tilstand

Arbejdsgruppetilstanden er den ønskværdige tilstand hvori gruppens medlemmer samarbejder i forhold til den enkeltes kapacitet og evner. Samarbejdet er karakteriseret ved at være frivilligt og gruppen mødes med henblik på at udføre en opgave sammen; den forholder sig til realiteter og arbejdsmetoden er udpræget rationel.

De grundlæggende antagelses tilstande

De grundlæggende antagelser forhindrer gruppen i at arbejde med det der betegnes som hovedopgaven, og disse grundlæggende antagelsestilstande er ikke konstante, men skifter ustandseligt – både imellem tilstandene og mellem de af gruppens medlemmer, som måtte have en særlig valens for det emotionelle materiale der er tilstede i gruppen. *"Workgroup activity is obstructed, diverted and on occasion*

assisted by certain other mental activities that have in common the attribute of powerful emotional drives." (Bion, 1961) Det er det emotionelle materiale, der indikerer såvel tilstedeværelsen af det ubevidste samt gruppens grundlæggende antagelsestilstand.

Kombineret med forsvarsmekanismer, som kommer til udtryk som emotionelle reaktioner, kan dynamikken i en gruppe fremstå som navnet indikerer – meget dynamisk.

Afhængighed – Dependency

Den første grundlæggende tilstand 'afhængighed' bygger på teorien om at gruppen gør sig selv afhængig af en leder, således at gruppen "fritages" fra at arbejde med hovedopgaven.

"The first assumption is that the group is met in order to be sustained by a leader on whom it depends for nourishment, material and spiritual and protection."(ibid). Tilsvarende responderer lederen på denne 'efterspørgsel' og en gensidig afhængighed opstår. Denne afhængighed fritager (resten af) gruppen for at etablere en arbejdsgruppe, der som ovenfor nævnt er karakteriseret ved at samarbejde med sin fulde kapacitet og alles aktive deltagelse.

Pardannelse - Pairing

Den anden grundantagelse – pardannelse – har en anderledes karakteristik i forhold til gruppens leder. Denne (lederen] er nemlig ikke "undfanget" endnu. Benævnelsen "par-dannelse" låner sig selv til en forståelse af, at der skal dannes et par, der i fællesskab undfanger en fremtidig leder. *"Like the first [assumption, editor] this also concerns the purpose for which the group has met. ... the conversation was monopolized by a man and a woman who appeared more or less to ignore the rest of the group." (ibid).* Dette håb om 'frelse' forhindrer ligesom den første grundantagelsestilstand gruppen i at arbejde med hovedopgaven. Håbet er at løsningen viser sig på magisk vis som den hellige undfangelse.

Kamp/flugt – Fight/flight

Den tredje og sidste af Bions grundantagelsestilstande er kamp/flugt. Betegnelsen dækker gruppens adfærd enten som en direkte eller passiv aggressiv tilstand eller en tilbagetrukket u-deltagende tilstand. *"... the group has met to fight something or to run away from it. It is prepared to either indifferently. ... the accepted leader*

of a group in this state is one whose demand of the group are felt to afford opportunity for flight or aggression …" (ibid).

Der er ingen af de tre grundantagelsestilstande som Bion beskriver dem, der eksisterer som bevidste handlinger eller kognitive valg. Den beskrevne adfærd foregår instinktivt, har afsæt i det ubevidste og sker i alle grupper. Tilstandene kan være periodevis eller længerevarende og til tider lammende for en gruppes evne til at skabe noget – såsom at beskæftige sig med forandringen. Disse tilstande karakteriseres som gruppens 'forsvarsmekanisme', idet hovedopgaven og arbejdsgruppetilstanden aktiverer angst i en sådan grad at gruppen aktiverer mekanismer til forsvar imod denne angst og forfalder til grundantagelses tilstand.

De øvrige to grundantagelse tilstande

Udover Bions grundantagelsestilstande eksisterer der yderligere to; one-ness (McMillan, 1981)og me-ness (W. G. Lawrence, Bain, & Gould, 1996) som er af nyere dato.

One-ness

One-ness er beskrevet af Turquet i 1974 som gruppens ubevidste ønske om at blive en ensartet enhed uden differentierende faktorer som forsvar af gruppens eksistens.
"Whose members seek to join in a powerful union with an omnipotent force, unobtainably high, to surrender self for passive participation, and thereby to feel existence, well-being and wholeness." (McMillan, 1981). Det afviger fra de øvrige grundlæggende antagelser ved at være rettet imod store grupper, hvor Bions antagelser hovedsagligt tager afsæt i små grupper. Ved at 'opgive' egen identitet - i bytte for passiv deltagelse - bliver oplevelsen af at være et med gruppen (one-ness) en angst reducerende mekanisme og bringer én nærmere til et fællesskab med en løsning udenfor gruppen.

Me-ness

Den femte grundantagelse er baseret på Lawrence, Bain og Goulds *(W. G. Lawrence et al., 1996)* arbejde i forskellige gruppe konstellationer og beskrives ganske kort som modsætningen til grundantagelsen One-ness. Forfatterne fremhæver at denne modstand mod at opgive identitet formentlig er kontekstuel. De lægger vægt på at presset fra omgivelserne er så massivt, at vi regredierer til en

vis form for fornægtelse og afvisning af disse omgivelsers pres ved at finde tryghed i vores egen (indre) forståelse.
Gennem afvisning af gruppen og et tilhørsforhold til gruppen – som ville indebære en deltagelse i gruppens formering og arbejde – kan individet fastholde egen identitet og dæmpe den angst der ubevidst opstår som følge af et voksende ydre pres. Ikke-medlemskab forhindrer en udfordring/realitets testning af det indre verdensbillede. Den femte grundantagelse er relevant for projektet, givet den kontekstuelle ramme omkring nutidens voksende ydre pres og reaktionen herpå, og jeg henviser til den hvor det er relevant.

2.3.5. Supplerende artikler

Peter Fonagy og Mary Target's bog (Fonagy & Target, 2003) beskriver psykoanalytisk teoriudvikling med afsæt i Freud og efterfølgende centrale bidragsydere som f.eks. Anna Freud, Bion, Klein og Bowlby og mange andre . Bogen tilbyder en samlet forståelse af hvad forskellige forskeres teoriarbejder har bidraget til helheden og hvorledes helhedsforståelsen fremstår i dag - med en summarisk kritisk vurdering undervejs.

Teoribidragene er gengivet i deres oprindelige udformning fra et nutidigt perspektiv med respekt for de eksisterende præmisser i undfangelsen. Individets tidligere udviklingsfaser er gengivet i den kliniske forståelse af psykens konstruktion, dens funktionalitet og de tidsprægede opfattelser af køn, relationer og seksualitet som de kontekstuelle rammer. Det dominerende perspektiv er overvejende klinisk med psykoanalytisk teori som modellen for forståelse og behandling af patienter med psykiske lidelser.

Bogens relevans for dette projekt retter sig mod de opsummerende sider hvor de to forfattere fremhæver fire karakteristika ved psykoanalytisk/psykodynamisk teoriers anvendelighed. Det første er 'generering af teorier' hovedsagelig indenfor psykopatologien; pointen er at teorifeltet inspirerer tænkere indenfor tilstødende teorifelter og fungerer som katalysator (P. Simpson & French, 2006). Et andet og særligt karakteristika er teorifeltets evne til at fungere som en 'samlende forklaringsmekanisme' (A. Carr & Yiannis, 2001). Det tredje er 'dynamisk anvendelse' som tillader teoriudvikling gennem kompromisdannelse, der inkluderer dybde, struktur og kompleksitet. Sidst og ikke mindst fremhæves det, at teoriapparatet tillader 'sindet' at blive anvendt som undersøgelses instrumentet

(Hollway, 2013) – at opmærksomheden rettet imod eget indre respons ofte repræsenterer stimuli og dermed data, fra omverdenen.

Til at supplere det organisatoriske perspektiv – der i dette projekt er centralt – trækkes på Gabriel & Carr (Gabriel & Carr, 2002). De lægger op til en gensidig læring mellem de to teorifelter – psykoanalytiskteori og organisationsteori. Deres påstand er, at psykoanalyse har meget at byde på i forhold til forståelse af organisationer og ledelse ved at tilbyde indsigter der er både originale med vidtrækkende forklaringspotentiale. De åbner også for praktiske anvendelses muligheder. De forudsiger at fremtiden vil byde på øget anvendelse af psykoanalyse indenfor organisations teori.

Afslutningsvis i denne gennemgang af det ubevidste, har jeg medtaget to artikler. Formålet med de to artikler er 1) at demonstrere den forsatte aktualitet af Freuds psykoanalytiske teorier og begrebsskabelse i forbindelse med tidlig konceptualisering af psykens konstruktion og funktionalitet; og 2) eksemplificere at især hjerneforskning i kortlægningen af hjernens funktionalitet har anvendt psykoanalytiskteori som et tidligt kort at navigere efter. Det sidste har muliggjort udviklingen indenfor neurologi og tilsvarende bidraget til at udvikle en dybere forståelse af det psykoanalytiske felt. Så trods varierende kritik af psykoanalysen, og påstande omkring Freuds arbejde som uvidenskabeligt, bekræfter teksterne en fremadrettet og kontinuerlig videreudvikling, som den har fundet sted de sidste 20 år. En forskning der kontinuerligt bekræfter eksistensen af det ubevidste, forsvarsmekanismers virke, indflydelse på adfærd og emotioner samt koblingen imellem disse begreber.

Drew Western

Western (Western, 1999) stiller spørgsmålet – ”Er Freud virkelig død?” Da dette projekt anvender centrale elementer fra psykoanalytiskteori som teoretisk perspektiv synes spørgsmålet med reference til anvendelighed og aktualitet særlig relevant. Freud har siden sine første udgivelser været udsat for kritik af såvel metode som konklusioner med henvisning til manglende videnskabelighed. Han er gentagne gange blevet erklæret både utidssvarende og irrelevant (Crews, 1996; Grünbaum, 1984). Alligevel synes de teoretiske modeller forsat at have endog stor gyldighed.

Western fremhæver to konklusioner på sin gennemgang af data omkring forskning på området - ubevidste tanker og hukommelse. Det nævnte data har fokus på forskning i psykologiske og neuro-anatomiske forskelle; med andre ord forskelle i hjernens anatomi som de relaterer sig til adfærdsmæssige respons. Den ene konklusion er, at Freuds mest fundamentale antagelse i psykoanalytisk teori ikke længere kan være til videnskabelig debat. Western henviser specifikt til 'det ubevidste' og en række af de hermed forbundne begreber som eksempelvis emotionelt influeret adfærd, tanker og minder uden afsæt i bevidstheden samt forsvarsmekanismer. Hjerneforskning har de sidste 30 år demonstreret deres eksistens.

Den anden konklusion er, at den videnskabelige forskning på området nu også viser, at det ikke længere giver mening at omtale 'det ubevidste' som et entydigt begreb. Konsekvenserne for psykoanalysen af den eksperimentelle litteratur er, at den blandt andet påviser eksistensen af en række forskellige typer af 'ubevidste processer' som tilgodeser forskellige funktioner, og disse processer har tilsvarende forskellige neuro-anatomiske overflader i hjernen. Dette må nødvendigvis ændrer diskursen, og revidere den gængse konceptualisering af begrebet 'det ubevidste'.
Sondringen mellem bevidste og ubevidste processer lå oprindeligt i definitionen af det kognitive. Hukommelse blev betragtet som den proces, der bragte tanker ind i korttidshukommelsen - beskrevet som bevidstheden - således at lagrede minder kunne (gen)anvendes. Det har været den dominerende model siden 1968 (Atkinson & Shiffrin, 1968). Siden 90'erne er konsensus blandt kognitive forskere, at der eksisterer mindst to systemer indenfor menneskelige tanke- og hukommelses processer. Det ene er bevidst (benævnt eksplicit) og det andet ubevidst (benævnt implicit) og det er den implicitte hukommelsestilstand, der eksisterer i en række varianter. Artiklen beskriver en lang række videnskabelige forsøg, hvis resultater demonstrerer disse fænomeners eksistens.

I forhold til nærværende projektet er sammenhængen mellem følelsesmæssig influeret adfærd med afsæt i stimuli af det ubevidste af særlig interesse. Det kan være undertrykkelse (forsvarsmekanisme) af tidligere minder som er forbundet med så meget angst (emotioner) at permanent amnesi forekommer. Forskellige forsøg demonstrerer en sammenhæng mellem sublimal stimuli (ubevidst) og supraliminal stimuli (bevidst) og efterfølgende adfærdsresultat.

De stærkeste empiriske beviser på undertrykkelse af emotioner kommer fra studier af kvinder der som børn har været udsat for seksuel misbrug med fysiske skader til følge. Kvalitativt data dokumenterer at en række af disse subjekter demonstrerer ubevidste processer af forsvarsmekanismer til at rekonstruerer en alternativ virkelighed, hvori overgrebet og den associerede angst ikke 'eksisterer'.

Mark Solms & Oliver Turnbull

Mark Solms har skabt begrebet neuro-psykoanalyse og begrebet dækker over en kobling mellem hjerneforskning og psykoanalyse. Freud, som selv oprindeligt var hjerneforsker eller neurolog, var optaget af at kortlægge sindets struktur og funktionalitet, som han erkendte hængte tæt sammen med hjernens struktur og funktionalitet (Solms & Turnbull, 2015). Psykoanalysen var hans bud på sindet eller psykens konstruering. Freuds beslutning om at adskille de to begrebsverdenen var mere pragmatisk end teoretisk funderet.

Datidens mulighed for at undersøge hjernens struktur og funktionalitet var begrænset til at undersøge og observere på beskadigede hjerners mangler i forhold til relationsdannelse, emotionel kontakt, hukommelse m.m. I dag bistår teknologien det videnskabelige felt med at udvikle konceptuelle forståelser af hjernens funktionalitet som efterfølgende kan testes.

Solms påstand er at hjerneforskning har en hel del at tilbyde psykoanalysen, da det nu er muligt at teste store dele af det teoretiske landskab som Freud oprindeligt tegnede de første skitser til (ibid). Hjerneforskning har udviklet sig radikalt de sidste 20 år med hensyn til kunstig stimulering af hjernen og specifikke områder hvorfra eksempelvis hukommelse lagres og tilgås; hvorfra adfærd styres og emotioner udspilles.

Solm & Turnbull påpeger samtidig de udfordringer der ligger i at føre de to videnskabelige discipliner sammen. På et overordnet filosofisk niveau er spørgsmålet om neuro-psykoanalyse *reducerer* vores forståelse af sindet til kun at omhandle hjernen; *forklarer* vi sindet eller skaber vi en påviselig sammenhængskraft mellem de to?

Forfatterne argumenterer med henvisning til Kant[6], at 1) sindet i sig selv er en ubevidst størrelse og 2) alt hvad der fremtræder i verden, sker gennem en

[6] Immanuel Kant, Tysk filosof

perciperet virkelighed og ikke som fænomenerne er i sig selv; således også sindet – og endelig 3) at vi derfor i vores forståelse af verden omkring os skaber og udvikler modeller, koncepter og begreber som efterfølgende efterprøves. Derfor er vores forsøg på at forstå sindets konstruktion og virke meningsløse, hvis vi ikke gør brug af viden om hjernens strukturer og deres indbyrdes funktionalitet i en kontinuerlig kortlægning af de to. Landvindinger i hjerneforskning skaber mulighed for bedre forståelse af det psykoanalytiske teoriapparat.

Solm *et al* (Solms & Panksepp, 2015) påpeger at termonologien 'bevidst' og 'ubevidst' anvendes så uensartet ,at det praktisk talt er umuligt at skabe en sammenhængende diskurs blandt de videnskabelige discipliner. Med afsæt i et evolutionsteoretisk perspektiv postuleres det at alle pattedyr har en hjerne, og at dette indebærer kapaciteten til at reflektere og skabe sammenhæng mellem stærke emotionelle oplevelser og begivenheder lagret i hukommelsen. Disse oplevelser kan derefter have adfærdsmæssig indflydelse på senere oplevelser og i realiteten afbryde eller intervenere, og dermed gå forud for kognitive processer.

Med henvisning til Tulvings opdeling af bevidsthed (Tulving, 2002) argumenterer forfatterne for en konstruktion med anoetisk, noetisk og autonetisk viden korresponderende til Freuds Id, ego og super-ego. Med afsæt i disse teoretiske begreber tilbyder forfatterne en hierarkisk model for affektive/emotionelle respons, deres karakter (positive/negative), deres indbyrdes placering i hjernens topografi samt deres interageren i forhold til hinanden. Dette danner deres begrundelse for eksistensen af 'det ubevidste'. Det understreger samtidig hvor begrænset vores viden om området forsat er – udover dets eksistens og formodningen om hvilken rolle det spiller i psykens konstruktion.

Diskussion

Anvendelsen af en psykoanalytisk teoretisk linse til opnåelse af en dybere forståelse af organisatorisk liv er ikke ny (Diamond & Allcorn, 2003; Hinshelwood, 2010; Lawlor, 2009; Menzies, 1960). En stor del af praksis feltet, organisatorisk diagnosticering bygger på en psykoanalytisk informeret forståelse af organisationer (M. Kets de Vries, 2004).

Adfærdsreaktioner og forsvarsmekanismer bidrager til at skabe mening i det tilsyneladende 'meningsløse' som forekommer når irrationel adfærd giver anledning til tolkning ind i en 'dysfunktionel' forståelse. Med udgangspunkt i en

perspektivrig udlægning så forekommer al adfærd for pågældende individ både rationel og berettiget. Det er derfor op til betragteren at stille spørgsmålene: 1) Hvorfor forekommer det irrationelt og dysfunktionelt udefra (i forhold til en funktionel berettiget adfærd), og 2) Hvorfor forekommer det rationelt og funktionelt for pågældende 'indefra'? Spørgsmålene kalder på et teoriapparat, der evner at besvare begge dele.

Overføring og modoverføring spiller ifølge Diamond & Allcorn en stor rolle, da disse begreber refererer til tidligere oplevede (organisatoriske) begivenheder som eksempelvis opgaver, relationer og de heraf affødte emotioner som de gentager sig for individet i nye organisatoriske rammer. Begrebet 'organisation in the mind' (Hirschorn & Gilmore, 1992; Hutton, Bazalgette, & Reed, 1997) bliver relevant, da det relaterer sig til tidligere oplevede organisatoriske strukturer, adfærdsstimulering som eksempelvis belønning, forfremmelse, afskedigelse etc. som ubevidst 'bringes' ind – overføres til nye organisatoriske strukturer.

Det faktum at vi forsat er på en rejse i den fulde forståelse af dette felt udelukker ikke anvendelsen af dette teoriapparat; min påstand er: tværtimod. Anvendelsen af dette teoriapparat er en etape på denne rejse, hvor anvendelighed, relevans og i sidste ende generering af ny viden, demonstrerer dets berettigelse i organisatorisk sammenhænge.

Opsummering

Mellemlederens narrativ beskriver såvel det meningsfulde som det meningsløse, han/hun oplever og gengiver. I denne beskrivelse leder jeg efter de bagved liggende forklaringer på hvad der for den interviewede fremstår som 'meningsfuldt' og hvad der fremstår som 'meningsløst'? Begge vil være fortolkninger og udlægninger af virkeligheden, og begge kan være repræsentationer af ubevidste processer, som derfor taler på vegne af noget andet end det præsenterede rationale.

Anvendelsen af den psykodynamisk systemteoretiske prisme i denne søgen igennem data, gør mig i stand til at identificere tilstedeværelsen af 'det ubevidste' i mellemlederens narrativ.

Denne tilstedeværelse træder frem som et emotionelt respons og/eller adfærd som ikke stemmer overens med situationen den refererer til i.e. realiteten. Det emotionelle respons og/eller udlevede adfærd skyldes aktivering af mekanismer, der residerer i 'det ubevidste' som eksempelvis forsvarsmekanismer. Forsvarsmekanismerne har afsæt i individets ubevidste ligesom også overføring eller modoverføring gør.

Teorien indikerer dog en substantiel forskel på de to; hvor forsvarsmekanismer har afsæt i tidligt formede mønstre og opfattes som en mekanisme aktiveret af lyst princippet versus realitetsprincippet, så behøver overføring og modoverføring ikke ligge længere væk i tidsmæssig kontekst end den forrige organisation, hvor individet havde udviklet identitet komponenter.

Tilsvarende vil kollektivet af narrativer kombineret med det individuelle narrativ identificere 'det ubevidstes' tilstedeværelse og indflydelse i gruppedynamisk henseende, således som det er gældende i det organisatoriske system. Det indikerer hvorledes dette påvirker de relationelle bånd som mellemlederen opfatter dem. Individperspektivet repræsenterer brudstykker af et systemfænomen, der suppleret med en gruppe forståelse, fremstår mere solidt som en helhed i projektet. Givet at mellemlederen er både forandringsagent og recipient på samme tid, er det naturligt at antage at dette repræsenterer stimuli af mellemlederens indre verdens forståelse. Et stimulus kan forårsage ængstelse – såvel reel som perciperet - og dermed også aktivere forsvarsmekanismer i det ubevidste. Når det sker, hvad er

konsekvensen så? Hvilken indflydelse har det på relationerne mellem mellemleder og øvrige aktører i det organisatoriske system?

I det følgende afsnit gennemgås relevant litteratur omkring emotioner. Formålet er at demonstrere den naturlige kobling mellem det ubevidste fra psykodynamisk systemteori og teorien om emotioner. Det fører til en dybere forståelse af mellemlederens forandringsadfærd. Således anvendes udviste eller italesatte emotionelle respons – egne og andres - som indikatorer på aktiverede forsvarsmekanismer.

2.4. Emotioner

Dette afsnit af litteraturgennemgangen fokuserer på teori om emotioner. Begrebet anvendes i bred almenforstand til at beskrive enhver form for sanselige indtryk, og det er nødvendigt med en forståelsesmæssig afgrænsning. Det er tilsvarende alment erkendt og anerkendt at emotioner opstår som følge af stimulus. Når der er en direkte kausalitet mellem emotioner og stimulus, eksempelvis når man slår sig og føler smerte; eller ens hund efter 11 år dør og man er ked af det, er i denne sammenhæng irrelevant. Emotioner der relaterer sig til objektets indre verden er derimod relevante i dette projekt.

Betegnelsen emotioner er en almen reference til følelser, som i psykoanalytisk sammenhæng (Plutchik, 1991) ofte benævnes affekt, med henvisning til en tilstand af følelsesmæssig dominans, og altså ikke følelsen isoleret eller i sin egenart. Psykoanalytisk er følelser repræsentationer for energi; en konsekvens heraf er udladninger knyttet til ideer og deres tilstedeværelse, indikerer en forstyrrelse i individets psykiske balance. En ubalance som forhindrer individet i at tilpasse sig den relevante og tidsmæssige realitet (Rycroft, 1995) kan skyldes aktivering af angst i det ubevidste med aktivering af forsvarsmekanismer til følge.

Emotioner kan beskrives som mønstre af handling eller fysisk reaktion som er aktiveret af stimulus. I definitionen inkluderer han 8 centrale afsæt for emotioner.

> ”*An emotion may be defined as a patterned bodily reaction of either destruction, reproduction, incorporation, orientation, protection, deprivation, rejection or exploration or some combination of these, which is brought about by stimulus” (Plutchik, 1991)*

Plutchiks analytiske og komparative gennemgang af de mange varianter af videnskabelige perspektiver i hans 5 bind, bidrager til forståelsen af 1) følelsesrepræsentationer, 2) deres indbyrdes relationer – hvor deres placering i forhold til hinanden ikke er tilfældig – og endelig 3) en graduering af det emotionelle spektrum som relaterer sig til den enkelte følelses intensitet og dermed manifestation i adfærd.

Emotioner kan være en indikator af noget ubevidst. Ikke i deres umiddelbare form eller tilstedeværelse, men i en tolkning af hvad den enkelte emotion og den udviste

intensitet (eller fravær af samme) kan betyde i et psykodynamisk systemiskperspektiv. Hvad repræsenterer følelsen som respondenten udviser? Hvorledes låner følelsen sig ud i forhold til et aktiveret forsvar som reaktion på øget ængstelsen hos respondenten?
En sådan tolkning af emotionelle manifestationer vil indikere tilstedeværelsen af ubevidste tematikker. Afhængig af forsvarsmekanismens karakter kombineret med den kontekst hvori den udspiller sig, kan den indikere hvad der er på spil for respondenten. Endelig vil der i analysen af det kollektive materiale kunne udledes systemimplikationer af de ubevidste temaer.

2.4.1 Emotioner og psykoanalyse

Der har altid været en tæt relation mellem teori om emotioner og psykoanalytiskteori. Det psykoanalytiske teorilandskab knytter sig til tolkning af observeret adfærd og terapi. Det kommer til udtryk gennem emotionelle konationer knyttet til oplevelser og begivenheder i patientens liv. Freud karakteriserer barnet første- og formative år, som en periode hvor det kun drejer sig om at spise, sove, besørge og få omsorg. Der er ingen af disse behov, der er tillært eller påtvunget – og der er ingen af disse lyster, der kan fremelskes eller provokeres. De eksisterer i det biologiske udgangspunkt.

I opsummeringen af det emotionelle felts mange teoretiske bidragsydere har Plutchik samme udgangspunkt; at i starten er der intet udover cellens biologiske programmering og hvad der er styrende for al adfærd er ét og kun et formål – overlevelse. Eksemplet er biologiske organismer som f.eks. gopler hvis adfærd er dikteret af hovedsagligt det samme grundlæggende behov som spædbarnet – overlevelse. Helt banalt kan det oversættes til næring og frygt, dvs. søgen efter føde og instinktiv genkendelse af fare (med henblik på at undgå denne).
Kortlægningen af det emotionelle teorifelt er for omfattende til at redegøre for i sin helhed. Relevante nedslagspunkter i den emotionelle topologi er medtaget og er kort beskrevet med fokus på deres relevans for forskningsprojektet i forbindelse med psykodynamisk systemteori.

Det emotionelle teorilandskab

Den forskningsmæssige litteratur indenfor emotioner er relevant på de områder, der beskæftiger sig med koblinger til psykoanalytisk teori, systemteori, måling af emotioner og sammenhæng mellem emotionelle manifestationer og

forsvarsmekanismer. Som sådan er disse medtaget i dette afsnit. Litteraturgennemgangen hidtil har tilsvarende haft perspektiver der omhandler emotionelt influeret adfærd, og bringes ind hvor den findes relevant.

Emotioner i en psykoanalytisk forståelse tager afsæt i Freuds affektbegreb og erkendelsen af det ubevidstes eksistens. Med udgangspunkt i Freuds beskrivelse, skaber Brenner en tydelig kobling til emotioners rolle som repræsentant for det ubevidste. Han knytter de primære drifter (lyst og ulyst – næring for overlevelse og undvigelse af farer) og idé-begrebet til fænomenet.
"An affect is a sensation of pleasure, unpleasure or both, plus the ideas, both conscious or unconscious associated with that sensation" (Brenner, 1974)
Systemteoretisk tages afsæt i en af grundlæggerne i generel systemteori, biologen Ludwig Von Bertanalffy. Han fremhæver at åben system forståelse fordrer en konstant tilpasning til omgivelser, input og output. Tilpasninger, hvis formål er sikring af systemets overlevelse, kan sidestilles med emotioners mest basale biologiske formål.

Koblingen mellem psykodynamisk systemteori og emotioner flirter med en kvantitativ tilgang til emotioner – specielt i forhold til intensitet og karakter. Dette vil fremtræde mere tydeligt senere i afsnittet. Der er dog ikke tale om en kvantificering i traditionel forskningsmæssig forstand, men snarere et epistemologisk perspektiv hvor emotioner udgør den hermeneutiske nøgle i den hermeneutiske cirkel og således inviterer til en systematisk behandling i analysen.
Måling af emotioner er ikke nyt. Modeller og spørgeskemaer til måling af tilstedeværende emotioners karakter og intensitet har tidligere forekommet f.eks. i LSI (Life Style Index) (Conte & Apter, 1994) og EPI (Emotional Profile Index) og koblingen mellem emotioner og psykens forsvarsmekanismer er derfor hverken konceptuelt uforenelige eller ukendte.

Plutchiks teori bidrag

Robert Plutchiks forskningsmæssige arbejde på området er omfattende og i hans og Henry Kellermans redaktionelle 5 binds værk [7]er væsentlige bidragsydere indenfor feltet samlet repræsenteret; kollektivt kortlægges et nuanceret teorilandskab fra de tidligste teoretiske bidrag til koblingen til psykoterapi og psykopatologi.

[7] Plutchik og Kellerman redaktører af 5 bind værk "Emotions – Theory, Research and Experience" – De 5 værker er følgende: Bind 1 – Theories of Emotion, Bind 2 – Emotions in Early Development, Bind 3 – Biological Foundations of Emotions, Bind 4 – The Measurement of Emotions og Bind 5 – Emotion, Psychopathology and Psychotherapy

Plutchiks Emotionelle Hjul, der beskriver 8 grundlæggende emotionelle tilstande og deres derivater - beskrevet i intensitet og gensidig relevans - er et praktisk og illustrativt eksempel på hans stor bidrag til feltet. Uanset teoretisk udgangspunkt – det emotionelle eller psykodynamisk systemiske – så synes emotioner og forsvarsmekanismer at være tæt forbundne; alene fordi forsvarsmekanismer kommer til udtryk gennem adfærd. En adfærd der er karakteriseret ved stærke emotionelle manifestationer og fordi forsvarsmekanismer i deres definition skal sikre psykens 'overlevelse'.

Den antagelse jeg derfor lægger til grund- og benytter mig af i analysedelen er, at tilstedeværelsen af stærke emotionelle manifestationer i det narrative datamateriale, *kan* være udtryk for en forsvarsmekanisme – og dermed indikerer tilstedeværelsen af det ubevidste. I hvilken udstrækning det reelt er tilfældet vil analyseafsnittet demonstrere.
Af hensyn til en sammenhængsforståelse, gennemgås Plutchiks bidrag skematisk og sumerisk i form af en opstilling af de otte emotioner, deres karakteristika og den adfærd de er udtryk for.

Adaptive behavior		Emotions
Protection	The behaviour that occurs in response to pain or threat of destruction	Fear, terror
Desctruction	Behavior designed to destroy a barrier that prevents the satisfaction of an important need	Anger, rage
Reproduction	Any behaviour associated with sexual activity, including "approach [and] maintenance-of-contact tendencies	Joy, ecstacy
Reintegration	Behaviour that is in response to a loss of something "pleasureful or nutrient"	Sadness, grief
Incorporation	The acceptance of stimulus	Acceptance, trust
Rejection	The removal of something that has been accepted, but has turned out to be harmful	Disgust, loathing
Exploration	The behavior displayed when organisms explore or examine their environment	Expectancy, anticipation
Orientation	The brief response - stopping or freezing - when a new stimulus, which has not yet been classified as benificial or harmful, is encountered	Surprise, astonishment

Tabel 6. Tilpasning og emotioner

Primære følelser og intensitet

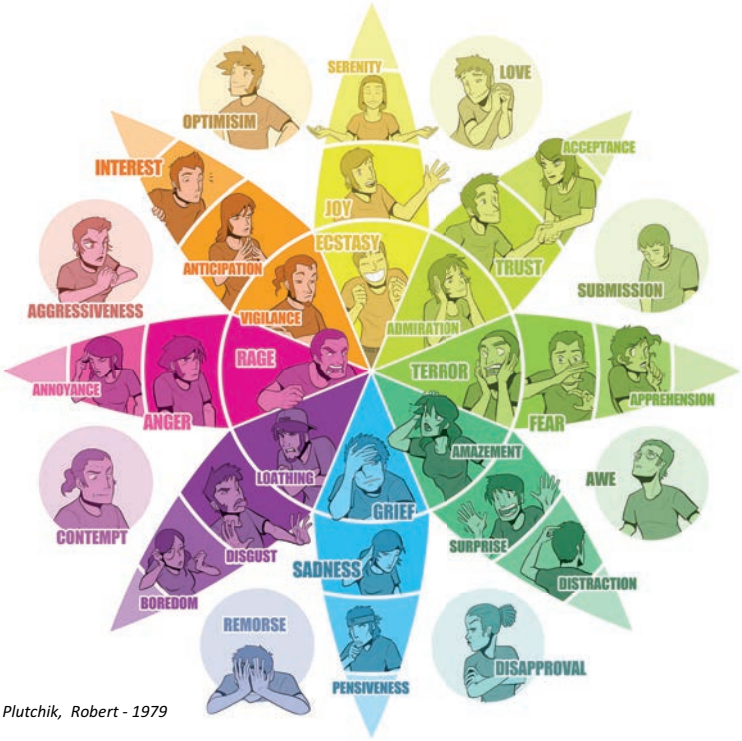
Inden for den enkelte adfærds karakteristika er der flere emotionelle manifestationer. Gennem en klassificering af disse er 8 primære emotioner identificeret (se tabel 7)
Plutchik trækker på en række forståelsesmæssige beskrivelser af disse følelser, der inkluderer såvel biologiske som filosofiske bidrag. Dermed fremkommer de 8 primære emotioner, som han derefter undersøger sammenhængene mellem. Både med henblik på at skabe en uniform beskrivelsen af emotioner, men også med

henblik på at skabe en systematisk forståelse af deres indbyrdes relationer og intensiteten af den enkelte følelse.

The mean judged intensity for each of the eight primary emotion dimensions							
Dimensions							
Protection	**Destruction**	**Reproduction**	**Deprivation**	**Incorporation**	**Rejection**	**Exploration**	**Orientation**
Terror (10.13)	Rage (9.90)	Ecstacy (10.00)	Grief (8.83)	Admission (4.16)	Loathing (9.10)	Anticipation (7.30)	Astonishment (9.30)
Panic (9.75)	Anger (8.40)	Joy (8.10)	Sorrow (7.53)	Acceptance (4.00)	Disgust (7.60)	Expectancy (6.76)	Amazement (8.30)
Fear (7.96)	Annoyance (5.00)	Happiness (7.10)	Dejection (6.26)	Incorporation (3.56)	Dislike (5.50)	Attentiveness (5.86)	Surprise (7.26)
Apprehension (6.40)		Pleasure (5.70)	Gloominess (5.50)		Boredom (4.70)	Set (3.56)	
Timidity (4.03)		Serenity (4.36)	Pensiveness (4.40)		Tiresomness (4.50)		
		Calmness (3.30)					

Tabel 7. Gennemsnitsintensitet af de otte primære emotioner

De emotionelle manifestationer placerer indenfor det enkelte adfærds afsæt, hvorved der skabes både relation samt intensitet. Dette danner grundlaget for et systematisk overblik over hvorledes disse emotionelle manifestationer blandes og interagerer med hinanden.



Efter Plutchik, Robert - 1979

Figur 4. Det emotionelle hjul – ill. af følelsesmæssige tilstande

Intensiteten angivet i skemaet ovenfor er angivet af universitetsstuderende, og baseres på en indsamling af synonymer for hvad Plutchik beskriver som 8 primære emotionelle klassificeringer, der udledes af "prototypisk adfærd involveret i biologisk adfærd på alle udviklingsstadier". Klassificeringerne repræsenterer polariseringer mellem f.eks. beskyttelse og ødelæggelse, integrering og afvisning, orientering og undersøgelse, genskabe og fratage. Begge observationer – intensitet og polarisering – lader sig anvende til en struktureret tilgang og model. Plutchik har i sin udarbejdelse af den strukturerede model, arbejdet med teoretiske aspekter som personlighedstræk og anvendt en farveskala (se modellen side xx). I denne sammenhæng er farverne uden relevans.

Relevant er intensiteten og sammenhæng mellem emotionerne, der opstår i forsøg med opstilling af forskellige emotioner i kombination af to begrebspar (primære, sekundære og tertiære). Det er i eksemplet her gengivet med vrede, (primære) vrede + glæde = stolthed – eller – (sekundære) vrede + accept = dominans – eller (tertiære) vrede + overraskelse = modvilje.

I forbindelse med modellens udvikling, angiver Plutchik hvad han kalder "en affødt effekt af hans emotionelle teorimodel" - en grundliggende sammenhæng til andre konceptuelle videns domæner; heriblandt forsvarsmekanismer.

> *"The third major development of my theory is an elaboration of what I call the derivatives model. This aspect of theory attempts to show fundamental connections between emotions and a number of other important conceptual domains, which include personality traits, personality disorder, ego defenses and coping styles." (Plutchik, 1991)*

Det er ikke overraskende, at Plutchik ser denne sammenhæng. I et psykodynamisk systemperspektiv er mit argument for emotioners manifestation, at de relaterer sig til kombinationen af 1) aktørens opfattelse af situation, med andre ord konstruktionen af den oplevede realitet han/hun befinder sig i, og 2) graden af indre kontrol eller mangel på samme som udtryk for niveauet af tilstedeværende angst forårsaget at situationen dvs. den stimulus som situationen aktiverer.
Følgende skematiske oversigt angiver intensitet som værende helholdsvis høj og lav som udtryk for lav og stærk indre kontrol over det emotionelle udtryk.

Low intensity (strong inner control)	Primary emotion (authentic response)	High intensity (low inner control)
Apprehension	Fear	Terror
Annoyance	Anger	Rage
Serenity	Joy	Ecstacy
Pensiveness	Sadness	Grief
Acceptance	Trust	Adminiration
Boredom	Digust	Loathing
Interest	Anticipation	Vigilance
Distraction	Surprise	Astonishment/Amazement

Tabel 8. Primære emotioner og lav/høj intensitet

Det emotionelle hjul

Plutchiks forskning har resulteret i den praktiske model som på forskellige områder er blevet testet for relevans og anvendelighed (Plutchik, 1989). Måling af emotioner og koblingen til forsvarsmekanismer er hverken ny eller uprøvet. Kellerman (Kellerman, 1989) beskriver hvorledes Rorscharch test (Form Interpretation Test) – populært kendt som Rorscharchs blæktest, der med sin frie association til et billede, er den første metode til at identificere og måle subjektets indre liv gennem projektive tolkninger af billeder skabt af algoritmer og som sådan åben for tolkninger.

"... the Rorschach was the first major projective test purporting to measure the inner life." (ibid)

En anden metode til at identificere og måle projektioner som udtryk for individets indre liv var TAT (Thematic Apperception Test) udviklet af Henry A. Murray (ibid).

" The Thematic Apperception Test was designed as a method for investigating fantasies, needs and issues of press, that is motivations" (ibid).

En tredje metode til måling af indre liv var Karen Machovers Figure Drawing Test, som knyttede subjektets tegninger til meningsudtryk for subjektets indre liv. Machovers bidrag var en systematisk tilgang til den psykologiske tolkning af en tegning og dennes kobling til et udtryk for intra-psykisk og interpersonel betydning.

”… it was Machover who systematized the psychological meanings of the figure drawings, relating both intrapsychic and interpersonal interpretations to the categories of measurement that she applied to drawings.” (ibid)

Emotioner og deres manifestation har således i en naturlig progression fra formulering af teoretisk og konceptuel forståelse gået imod en klassificering, indbyrdes relatering og måling. Det næste skridt i en anvendelses orienteret forståelse vil være hvad denne måling kan anvendes til.
Sammenhængen mellem det emotionelle hjul og subjektets indre liv skal findes i emotionens karakteristika og den korresponderende adfærd som Plutchik beskriver indgående i sin opsummering af teoretiske perspektiver på emotioner (Plutchik, 1989), centrale psykologiske grundpiller samt de konsekvensielle emotionelle derivater (se nedenstående).

A model of Emotions and Their Derivates or Associated Domains								
Biological regulatory process	**Behavioral expression**	**Adaptive function**	**Subjective state**	**Personality trait expression**	**Diagnostic extreme**	**Ego defense regulatory process**	**Coping Style**	**Social control institution**
Avoid Approach	Withdraw Attack	Protection Destruction	Fear Anger	Timid Quarrelsome	Anxious Agressive	Repression Displacement	Avoidance Substitution	Religion Police, war, sports
Fuse	Mate	Reproduction	Joy	Affectionate	Manic	Reaction formation	Reversal	Marriage & family
Seperate Ingest	Distress signal Eat	Reintegration Incorporation	Sadness Acceptance	Gloomy Trusting	Depressed Hysterical	Compensation Denial	Replacement Minimization	Religion Psychiatry, shamanism
Eject	Vomit	Rejection	Disgust	Hostile	Paranoid	Projection	Blame	Medicine
Start	Examine	Exploration	Expectation	Demanding	Obsessive-compulsive	Intellectualization	Mapping	Science
Stop	Freeze	Orientation	Surprise	Indecisive	Borderline	Regression	Help-seeking	Games, entertainment

Tabel 9. Emotioner – affødte og tilstødende domæner

På baggrund af disse sammenhænge og med fokus på personlighedstræk, udviklede Kellerman og Plutchik en metode / model EPI (Emotions Profile Index) som baserer sig på en forståelse af, at alle interpersonelle personligheds træk kan konceptualiseres som resultatet af to eller flere primære emotioner i kombination med hinanden. *”It is based on the idea that all interpersonal personality traits can be conceptualized as resulting from the mixture of two or more primary emotions.”(Plutchik, 1989)*

Et ubestridt stort bidrag til vores forståelse af individet er konceptet omkring forsvarsmekanismer til beskyttelse af vores ego, og med reference til

psykoanalytisk teori er disse forsvar *"..mental processes that attempt to resolve conflicts between emotions or between action tendencies." (ibid).*

I Ego Defences (Conte & Apter, 1994) angiver Conte og Apter deres metode til måling af denne korrelation i deres Life Style Index (LSI). Denne metode bygger på antagelsen om at centrale forsvarsmekanismer har udviklet sig ontogenetisk med henblik på at håndtere en basal emotion. Denne antagelse tager således udgangspunkt i 1) at forsvarsmekanismer aktiveres af emotioner, og da dette må antages at være en tilbagevendende begivenhed antages det tilsvarende 2) at forsvarsmekanismen udvikles igennem sin anvendelse – dvs. en vis rutine og øvethed indtræder. Denne betragtning synes at være domineret af en sammenkobling af begrebet "forsvarsmekanisme" i traditionel psykoanalytisk forstand og 'håndteringsmekanismer' (coping mechanisms). Plutchik beskrives det således:

> *"Ego defenses are assumed to be unconscious processes, of which an individual is normally not aware. This, of course, does not mean that an individual is not aware of various aspects of his or her behavior that an observer may interpret as defensive behavior. Defenses are inferences made from overt behavior. The inferences are based upon verbalizations about preferences, motivations, feelings, and actions, the defensive significance of which the individual may not understand."*

Skønt Plutchik anerkender at forsvarsmekanismer har deres afsæt i det ubevidste, tillægges det tydeligvis en væsentlig betydning, at subjektets egen bevidsthed om adfærdsaspekter kan opfattes som forsvar af subjektet selv. Plutchik hævder endvidere at forsvarsmekanismer derfor godt kan være et bevidst valg til opnåelse af egen fordel.

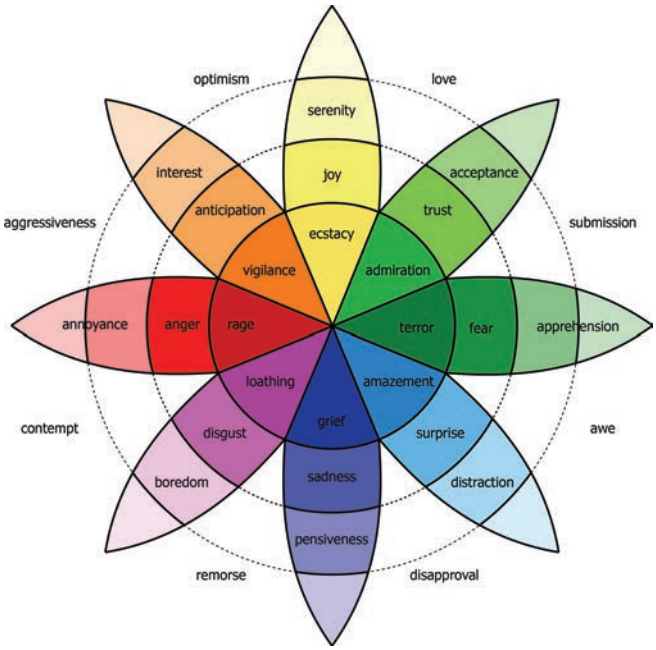
Der er store ligheder mellem LSI og den i dette projekt angivne kobling mellem emotioner og koblingen til det ubevidste. Hvor LSI i sin anvendelse, teoretisk skelner mellem årsag og effekt (emotion og forsvarsmekanisme - eller - forsvarsmekanisme og emotion) så lander fokus på omsættelig måling af adfærd, ligesom i dette projekt.

LSI antager i sin tilgang, at tilpasningsadfærd - som udtryk for hvorledes forsvaret af psyken udtrykker sig emotionelt og håndteres gennem tilpasning – er endnu et

derivat af emotioner. Interessant er det, at LSI også har været anvendt industrielt til måling af sammenhæng mellem stress og anvendelse af forsvarsmekanismer iblandt 110 mellemledere i en stor multinational virksomhed.

> *"Two groups were identified, those with high stress and good adjustment, and those with high stress and poor adjustment. The pattern of ego defenses in these two groups was quite different. For example, the high stress-good adjustment managers were highest on denial and relatively low on reaction formation. In contrast, the high stress-poor adjustment managers were lowest on denial and highest on reaction formation." (ibid)*

Dette eksempler tjener udelukkende til at understreger at en sammenhæng mellem emotioner og forsvarsmekanismer eksisterer og kan anvendes udenfor kliniske miljøer.
Resultatet af eksemplet har ingen relevans, da dette projekt ikke inkluderer eller fokuserer på en sammenhæng til stress relateret adfærd.
Den indbyrdes sammenhæng mellem de otte primære emotioner og de korresponderende intensitets derivater (stærke som svage) er angivet i Plutchiks illustrative model (se figur 5).



Figur 5. Plutchiks emotionelle hjul

Det er denne model (Plutchik, 1989) som danner grundlaget for hvad Kellerman senere har konstrueret, og det er disse modeller jeg anvendelsesmæssigt bygger på i analyseafsnittet.

Emotioner og systemteori

Når det teoretiske landskab for emotioner folder sig ud, så træder en af grundlæggerne af systemteori, Von Bertalanffys (Bertalanffy, 1972) frem. Et grundlæggende element i systemteori og forståelsen af åbne systemer versus lukkede systemer, er deres evne til at vedligeholde sig selv, reproducere hvad der er nødvendigt for at overleve. Lukkede systemer har iflg. Von Bertalanffy ikke den evne, og i vores forståelse af systemer skal disse betragtes som levende organismer der modtager og udveksler input med omverdenen. *".. the theory of open systems that is, systems exchanging matter with environment as any living system does."*

Specifikt omkring psykoanalysen og dens klassificering af fænomener er Von Bertalanffy enig – der er ikke noget i den indbyrdes klassificeringen af Id, ego og superego der ikke understøttes af systemteoretisk forståelse.

> *"In some way parallel [to open systems, (authors comment)] is stratification in the mental system which can be roughly circumscribed as the domains of instincts, drives, emotions, the primeval "depth personality"; perception and voluntary action; and the symbolic activities characteristic of man. None of the available formulations for example, Freud's Id, ego, and superego, and those of German stratification theorists is unobjectionable."(ibid)*

Koblingen mellem de to skabes som følge af det faktum, at psykoanalysen i sine definition af begreber, anvendes disses manifestationer som indikatorer for tilstedeværelsen af "noget" i et system f.eks. individets personlighed. Fænomenerne når de optræder, står således ikke isolerede og alene, men skal forstås i sammenhæng med- og er udtryk for en systemforståelse af f.eks. begrebet personlighed.

> *"Emotions are considered as aspects of complex, interactional systems of the organism. ... Some emotions are primarily concerned with the maintenance of internal stability; others, such as the agonistic and sexual emotions, contribute strongly to the depth of social interactions!(Scott, 1980).*

Emotioner kan således betragtes som aspekter af komplekse systemers interaktion. Aspekter hvis funktion på den ene side er ønsket om at skabe en indre balance i systemet - og på den anden side ønsket om at skabe stærke relationer i de sociale interaktioner.
Begreberne relationer og forbundenhed bliver her både nærværende og relevante. Oplevelsen af at være forbundet til omgivelserne er udtryk for tydelig indre stabilitet i individet, ligesom styrken af relationer er afhængig af relationens dybde udtrykt gennem emotionelle manifestationer som f.eks. sårbarhed.
En forståelse af dynamikkerne mellem organisationens aktører fordrer således ikke kun en systemteoretisk forståelse, men også det psykoanalytisk teoretiske supplement og i det kombinerede perspektiv bliver emotioner de relevante data at analysere.

Emotioner og psykoanalyse

I den psykoanalytiske diskurs er emotion benævnt affekt – og affektiv adfærd er udtryk for en adfærd præget af emotionelle udtryk. Jeg skelner ikke i projektet her mellem de to betegnelser og den alment acceptable følelser og anvender dem alle synonymt.

Freuds perspektiv på følelser knytter sig naturligt nok til psykens topografi som han definerer den i det bevidste, underbevidstheden (eller det før-bevidste) og det ubevidste. Det retoriske spørgsmål Freud stiller er hvorvidt der også eksisterer ubevidste drift impulser, emotioner og fornemmelser - eller om sådanne sammensatte størrelser bliver meningsløse i kortlægningen af det ubevidste? Svaret giver han selv. Nemlig at emotioner og fornemmelser i deres natur opleves og derfor altid vil være i det bevidste.

> *"After all it belongs to the very essence of feeling that it is felt – i.e. known to consciousness. It would be quite impossible, then, for feelings, sensations and emotions to be unconscious."(S. Freud, 2005).*

Samtidig er Freud også meget klar på at drifter – som residerer i de helt tidligere stadier af udviklingen – er et sammensat fænomen. På den ene side eksisterer de som en teoretisk repræsentation i vores ubevidste, mens selve ideen omkring deres væren, form og påvirkning eksisterer i vores bevidsthed fordi deres affødte effekt opleves.

”If drives were not attached to idea and did not manifest themselves as emotional states we would know nothing of them.” (ibid) [or their existence, authors comment]”

Med andre ord – hvis ikke det var for emotionelle manifestationer ville vi 1) ikke kende til eksistensen af det ubevidste og 2) vi ville ikke have mulighed for at undersøge det ubevidstes indflydelse eller betydning. Det indebærer dog ikke at emotionelle manifestationer frit kan tolkes om værende udtryk for det ubevidstes indflydelse.

”.. it can happen that an emotional impulse is perceived but misunderstood. Due to its own representative being repressed, it is forced to attach itself to another idea, and it is then regarded by consciousness as an expression of that idea.” (ibid)

Risikoen for at mistolke eller overføre egne meninger til den emotionelle manifestation individet afgiver, er altid til stede jvf. overføring og modoverføring. Som forsker eller analytiker skal man konstant være opmærksom på disse dynamikker når man bevæger sig ind i udfaldsrummet.

Anvendelsen af psykodynamisk systemteori bliver således et vigtigt og centralt perspektiv til dybere forståelse af en problemstilling som modstand mod forandring, idet netop dette fænomen er et overflødighedshorn af emotionelle manifestationer. Freud formulerer det præcist og anvendeligt i denne sammenhængsforståelse. Modstanden mod forandring kan opfattes som energi båret af forestillinger (ideer) – med et normalt afsæt i vores hukommelse, sammenlignelige minder og tidligere erfaringer. De emotionelle manifestationer og fornemmelser er indikationer af disse ideers karakter og udspring.

”Strictly speaking, then, although the expression is not wrong unconscious emotions do not exist in the same way as unconscious ideas. Nevertheless, emotional formations, which become conscious like any other, certainly can exist in the unconscious system. The difference stems entirely from the fact that ideas are investments of energy – basically in memory traces – whereas emotions and feelings correspond to processes of discharge whose ultimate expressions are perceived as sensations.” (ibid).

Koblingen mellem teori om emotioner - eller affekt – og psykoanalyse er som tidligere nævnt ikke fremmed (Conte & Apter, 1994; Kellerman, 1980; Plutchik, 1991) eller på anden måde en påtvungen konstruktion. Måden hvorpå man psykoanalytisk vurderer normalitet eller balance i forståelsen af en sund funktionel psyke, er når det bevidste kontrollerer det emotionelle og bevægelsesmæssige system. Med andre ord når der er overensstemmelse mellem handling / stimulus og emotionel manifestation.

> *"Conversely we can say that as long as the cs (conscious) system controls emotionally and motility, the psychic state of that individual can be described as normal" (ibid)*

Heraf følger at når overensstemmelse mellem handling og affekt er fraværende, så er der ubalance. I nærværende kontekst ville det være sidestillet med at respondenternes emotionelle manifestation ikke svarer overens til den forventelige reaktion på stimulus.

For respondenten selv er dette ikke tydeligt. Det er kun gennem en analyse af narrativet i det valgte teoretiske perspektiv, at en mulig forklaring træder frem. Respondenten selv vil ubevidst koble sin følelsesmæssige fornemmelse til det Freud kalder en idé – som træder frem i det bevidste.
Det er dog ikke nødvendigvis den idé som har fremkaldt emotionen, hvis denne residerer i det ubevidste – men derimod en idé som "får lov" til at komme til bevidsthed. Denne kobling fremstår for respondenten som logisk og rationel, men det vil for forskeren ikke være tilfældet og dermed opstår grundlaget for antagelsen om, at der er tale om en tematik i det ubevidste.

> *"It is possible for the development of emotion to proceed directly from the ucs (unconscious) system, in which case it always has the character of anxiety, for which all ´repressed´ emotions are exchanged. Often though, the drive impulse has to wait until it has found a substitute idea in the cs (conscious) system. The development of emotion it then facilitated by this conscious substitute, the qualitative character of the emotion being determined by the nature of the idea". (ibid)*

En modning af Freuds oprindelige udgangspunkt og en tidsvarende anvendelse tilbyder Brenner (Brenner, 1980). Selvom hans afsæt er trofast overfor Freuds

originale beskrivelse af emotioners og deres komposition, så er hans teoretiske ramme i sin tolkning relevant for projektet. Brenner argumenterer for at emotioner – om end de ofte har en klar differentiering i deres udtrykte karakteristiske som f.eks. frygt, vrede, sorg - er tættere forbundet end som så, og ofte overlapper hinanden. Implikationen af hans påstand er, at ethvert forsøg på at definere emotioner i psykologiske termer, og at skelne dem fra hinanden, forudsætter to ting.

Først forudsætter det, at definitionen inkluderer oplevelsen af vellyst-ubehag (pleasure-unpleasure) samt intensiteten af denne følelse. Dernæst kræver det at definitionen indeholder en reference til den originale idé eller de associerede ideer - afsættet for selve emotionens opståen.

> *".. any attempt to define affects in psychological terms and distinguish them from one another can only be done by (a) specifying the experience of pleasure or unpleasure and its intensity and by (b) making some reference to the content and origins of the associated ideas" (Brenner, 1980)*

Netop den anden forudsætning for overhovedet at kunne definere emotioner, kræver en undersøgelse, analyse og tolkning af hvad den bagvedliggende idé eller drift kan være og selvom argumentationen umiddelbar kan forekomme cirkulær, så er det denne forudsætning der bekræfter psykoanalysens anvendelighed i forståelsen af emotionelle manifestationer og ikke lade sig forføre af det umiddelbares forklarelige enkelthed.
Plutchik referer i sin redegørelse for hvorledes Freud med sine teorier signifikant har influeret vores opfattelse af emotioner. Da emotioner ikke nødvendigvis er manifestationer af bevidste oplevelser (med andre ord residerer i det ubevidste), må forskeren antage en række komplekse sammenhæng for at identificere emotioners afsæt i såvel sig selv som i andre (eksempelvis overføring og modoverføring) (Plutchik, 1991).

2.4.2. Forsvarsmekanismer

Plutchik argumenterer overbevisende for, at emotioners primære funktion som værende en avanceret tilpasningsmekanisme, der skal sikre individets overlevelse på alle udviklingstrin.

”It is implicit in this view that emotions are adaptive devices in the struggle for individual survival at all evolutionary levels” (Plutchik, 1991).
Det synes derfor rationelt og naturligt, at koble den psykoanalytiske forståelse af individets psyke sammen med et specifikt udtryk for denne psykes primære udtryksform mellem det emotionelle spektrum i dens mange varianter (Buckley, 1994).

Hvorvidt angst for udslettelse er bevidst eller ubevidst så vil denne komme til udtryk hos individet igennem et emotionelt udtryk – enten kropsligt eller sprogligt. Der er naturligvis ikke tale om udslettelse eller overlevelse i bogstavelig forstand, men i en ubevidst forståelse sidestilles tab af identitet, tab af tilhørsforhold med ”udslettelse” og tab af trygge omgivelser, kendte miljøer sidestilles med en trussel og ”overlevelse” synes pludselig at være i spil.

Som nævnt tidligere kan disse fænomener være helt reelle; en fyring er at sidestille med et tab af identitet og som sådan bliver det emotionelle respons et rationelt respons. Det er når det emotionelle respons ikke modsvarer det reelle fænomen, at responset peger på et afsæt i det ubevidste. At det reelle fænomen ”vækker” noget i det ubevidste som derefter kalder på et emotionelt respons. Det emotionelle respons bliver en indikation for 1) det ubevidstes tilstedeværelse og 2) en manifestation af en eller flere forsvarsmekanismer.
Epistemologisk ligger udfordringen herefter i at påvise den kobling som synes at eksistere mellem de enkelte emotioner i Plutchiks emotionelle hjul, deres varians (i intensitet) på den ene side og de psykoanalytisk identificerede forsvarsmekanismer på den anden. Det vil jeg i metode afsnittet beskrive og argumentere for i en sammenstilling af de teoretiske rammer og opstille en anvendelses orienteret analysemodel.

2.4.3 Kobling og anvendelse

I afsnit 2.3. - Det ubevidste - beskrev jeg de centrale psykoanalytiske begreber anvendt i dette projekt. I afsnit 2.4.1 og 2.4.2 har jeg på tilsvarende måde redegjort for emotioners kobling til både systemteori og psykoanalytisk teori.
I dette afsnit kobler jeg de to felter – det ubevidste og emotioner - sammen og viser en sammenhæng mellem emotioners tilstedeværelse som manifestation af potentielle ubevidste tematikker identificeret gennem en psykodynamisk systemteoretisk linse.

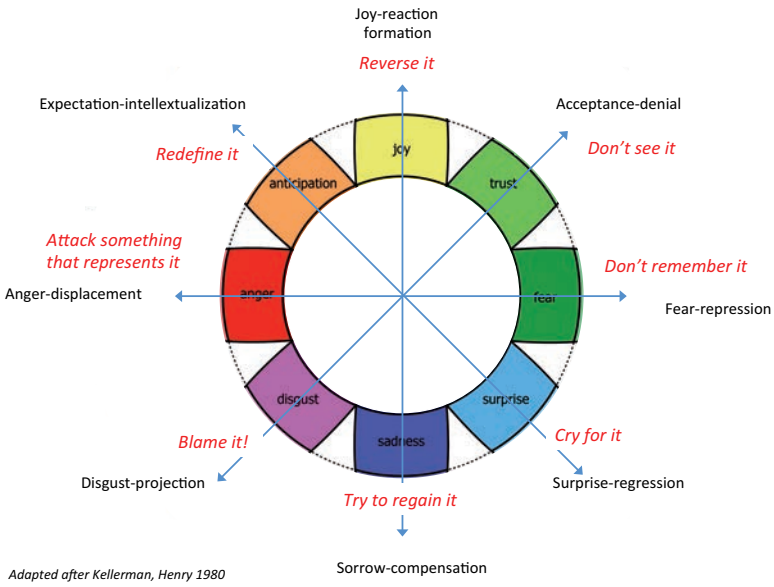
Som tidligere nævnt er koblingen mellem psykoanalyse og emotioner hverken kunstig eller ny, og Kellermans model (Kellerman, 1980) er i analysen anvendt til at skabe en kobling mellem tilstedeværelsen af det ubevidste, ved identificering af en aktiveret forsvarsmekanisme udtrykt ved den emotionelle manifestation i narrativet.

I Kellermans artikel redegøres for sammenhængen mellem den enkelte emotionelle manifestation og den tilsvarende forsvarsmekanisme, ligesom han beskriver 6 påstande der underbygger relationen mellem disse fænomener.

	Primary emotion (authentic response)		**Defenses of the EGO (defence-mechanisms)**
Apprehension	Fear (apprehension and passiveness) relates to	Terror	Suppression (of unwanted emotions)
Annoyance	Anger (animosity and hostillity) relates to	Rage	Displacement
Serenity	Joy (and manic expressions) related to	Ecstacy	Reaction formation (excateration of opposite emotions)
Pensiveness	Sadness (grief and depression) relates to	Grief	Compensation (by replacement of other behavior)
Acceptance	Trust (and acceptance) relates to	Adminiration	Denial (ignoring reality)
Boredom	Digust (and paranoia) relates to	Loathing	Projection (placement of own unwanted emotions in others)
Interest	Anticipation (and obsessive interest) relates to	Vigilance	Intellectualization
Distraction	Surprise (and deviant character traits) relates to	Astonishment/Amazement	Regression (to earlier development)

Tabel 10. Primære emotioner og kobling til forsvarsmekanismer

Et af disse påstande rører ved en central betragtning omkring koblingen mellem disse teorier; nemlig et punkt jeg vender mere indgående tilbage til i de kritiske refleksioner – rækkefølgen af opståen.



Figur 6. Det emotionelle hjul med kobling til forsvarsreaktion

Modellen ovenfor opsummerer disse sammenhænge og angiver med deskriptiv tekst den korresponderende adfærd i en forenklet fremstilling.

Placeringen af det enkelte emotionelt ladede udsagn er baseret på hvilke ord respondenten anvender til at beskrive en situation, en oplevelse eller en følelse. Tilsvarende forstærkes indtrykket af emotionel manifestation såfremt denne gentages i forskellige udlægninger selv med mindre sproglige nuancer – eller såfremt respondenten vender tilbage til en situation eller en bestemt følelse igen og igen, således at denne emotion kommer til at dominere narrativet. Disse er ikke kvantificerede eller på anden måde gengivet, udover en markering af de specifikke udsagn i kvalitative datamateriale.

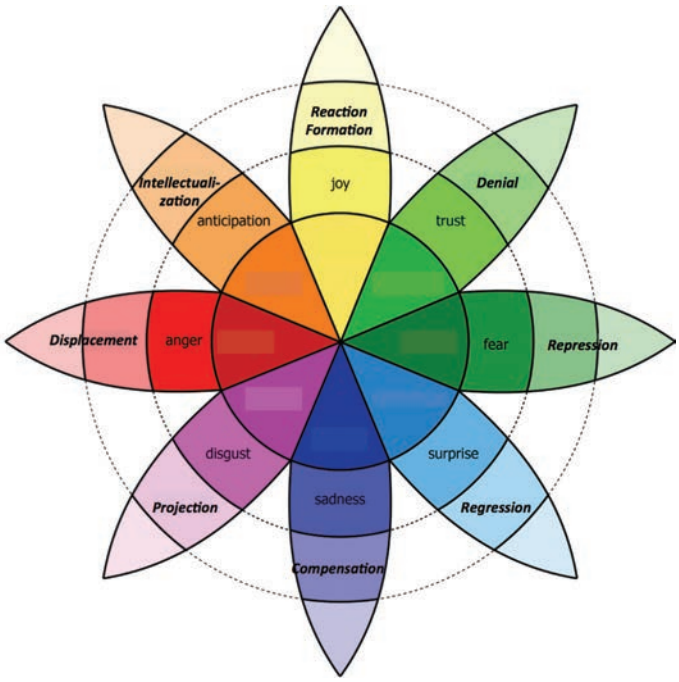
Opsummering

Kombinationen af psykodynamisk systemteori og teori om emotioner skaber en praktisk anvendelig analysemodel, der kobler emotioner til forsvarsmekanismer og dermed identificerer en mulig tilstedeværelsen af ubevidste temaer. Er det tilfældet kan det konkluderes at det ubevidste med varierende styrke influerer den adfærd mellemlederen udviser under forandringsprocessen.

Analysemodellen anvendes i en hermeneutisk ramme, hvorved narrativet som data bliver genstand for analysen. Delelementerne individ og gruppe forventes at kunne udsige noget om helheden repræsenteret ved systemet eller i almen tale - organisationen.

2.4.4. Kritiske refleksioner

I refleksion over de valgte teoretiske perspektiver og en kritisk forholden sig til deres anvendelighed i projektet rejser et par spørgsmål.



Figur 7. Kobling mellem emotioner og forsvarsmekanismerne i det ubevidste

Er emotion manifestationen af en forsvarsmekanisme – eller omvendt; med andre ord - er det ene et udtryk af/for det andet? Kan identifikationen af emotionsudtryk indikere aktiveringen af en forsvarsmekanisme? I så fald kan det sidestilles med tilstedeværelsen af det ubevidstes tilstedeværelse og den deraf affødte indflydelse på adfærden?

Plutchik perspektiv på sammenhængen mellem emotioner og forsvarsmekanismer er ikke kun en akademisk betragtning. Plutchik beskrivelse af

forsvarsmekanismens anvendelse indikerer en involvering af subjektet på et kognitivt plan som jeg stiller spørgsmål ved.

> *"..it is important to point out that defenses may be recognized by oneself or uncovered through comments by others or by interpreting one´s own behavior. In such cases, an individual may continue to use certain defensive styles of interacting in a quite conscious and deliberate way. For example, the belief that other people are hostile, inconsiderate, and selfish may be a projection of one´s own feelings. It is, however, possible to use blame of others for their apparent shortcomings as a conscious way to influence a situation for one´s own end." (Plutchik, 1989).*

Jeg mener ikke det er muligt, for subjektet (her forskningsobjektet) at have kognitiv adgang til sit eget ubevidste. Subjektet kan som tidligere angivet konstatere at egen udvist adfærd indikerer et forsvar, og også vælge at anvende dette bevidst fordi det tjener et formål.

Dette kognitive valg indikerer dog ikke at andet end at forsvarsmekanismen har ændret karakter fra projektion til forskydning. At denne adfærd tjener et sekundært formål er en kognitiv rationalisering. Hvad forsvarsmekanismen knytter sig til af 'idé' er forsat skjult for objektet selv. Forsvarsmekanismens manifestation i emotionel udtryk har knyttet til sig en 'acceptabel idé' som fremtræder rationelt i bevidstheden.

Med andre ord, vi kan ikke i den gængse definition af det ubevidste have adgang til det. Vi er ikke-bevidste om hvad eller hvilke processer der foregår. Hvad vi kan, er to ting. Vi kan erkende at det eksisterer og har indflydelse på vores væren i verden (være bevidste om det ubevidstes eksistens), og vi kan observere os selv i denne væren, og forstår den bedre gennem denne erkendelse.

Sammenhæng mellem fænomenerne eksisterer, og litteraturen bekræfter dette. Spørgsmålet må rette sig imod kausaliteten; er det stimulus af det ubevidste, der udløser en forsvarsmekanisme som derefter kommer til udtryk i en emotionel manifestation – eller opstår der en følelse så ubehagelig og angst fremkaldende, at den kalder på forsvar af psykens balance, hvorved det ubevidste reager med aktivering af forsvarsmekanismen som har en emotionel manifestation?

Iflg. Freud er emotion eller affekt en manifestation af ubalance i psyken; en ubalance der aktiverer en forsvarsmekanisme, der manifesterer sig i en energiudladning beskrevet som affekt eller emotion. I et rent psykoanalytisk perspektiv er der således ingen tvivl om rækkefølgen; stimulus knytter an til ideen i det ubevidste, denne afstedkommer en ubalance som aktiverer et forsvar af psyken – en stræben efter balance - og tilpasningsmekanismer har en emotionel manifestation. En kritisk refleksion går på, hvorvidt denne stimulus kan have form af en ubevidst følelse?

I Freuds forståelse er det ikke muligt. Definitionen af begge begreber udelukker det og bekræfter gensidigt denne udelukkelse. Det ubevidste er i sin definition ikke tilgængeligt for det kognitive apparat, hvorimod definitionen af emotioner er, at de opleves, mærkes og dermed er tilgængeligt i det kognitive apparat. For at kunne beskrive følelsen må den være tilgængelig i sin kropslige repræsentation og dermed kobles til en beskrivelse, der tager afsæt i sprog.

En anden kritik af anvendelighed kunne knytte sig til hvorvidt de individuelt baserede teoretiske perspektiver kan overføres til gruppedynamiske konstellationer som i relationen mellem mellemleder og medarbejdere – eller i relationen mellem leder og mellemleder.

En sådan kritik mener jeg kan afvises med henvisning til følgende fakta; det ene er det valgte teoretiske perspektiv – psykodynamisk systemteori. Denne bygger på psykoanalytisk forståelse, der har sit udspring i analyse af individet, hvilket i sig selv ikke ekskluderer dets anvendelse i en gruppe sammenhæng – tværtimod.
Alle grupper består af individer, og det dynamiske islæt refererer til de relationer der opstår mellem individer når de indgår i den konstellation der benævnes 'gruppe'. Det andet faktum knytter sig til den epistemologiske metode, som ved valget af et hermeneutisk perspektiv bygger på en forståelse af helheden gennem en analyse af enheden. I denne sammenhæng opnås viden om gruppen således gennem individets oplevelser.

Et sidste kritikpunkt kunne rettes imod den opfangede og anvendte intensitet af de emotionelle manifestationer i de analyserede narrativer. Den emotionelle manifestation kan være et ord i en sammenhæng, en følelsesladet sætning eller mangel på sammen og intensiteten af denne er en fortolkning, der er sammenholdt med andre indikatorer i narrativet. Den usikkerhed det kan afstedkomme placeres

entydigt hos undertegnede som i min egenskab af forsker, har tolket og tillagt udsagn en betydning, efter de i projektet valgte teoretiske perspektiver.

2.4.5 Opsummering af litteraturen

Den relevante litteratur berører tre overordnede emner som sammenstillet anvendes i analyse af data og efterfølgende diskussion. Emnerne er

- Modstand mod forandring
- Det ubevidste og
- Emotioner

Modstand er et helt centralt omdrejningspunkt i denne afhandling og udgør genstandsfeltets kerne. Til at undersøge fænomenet som det fremstår i casen i.e. hvorledes modstand opleves i sammenlægningen af de to psykiatriske centre, har jeg valgt at fokusere på den adfærd der karakteriseres som modstand i forskningslitteraturen.

Den beskrives ofte som irrationel og dysfunktionel, fordi den fremkommer uforståelig og forstyrrende. Den er kendetegnet ved emotioner og emotionelle reaktioner. Til at forstå de bagved liggende mekanismer har jeg valgt at anvende psykodynamisk systemteori som kendetegnes ved anerkendelsen af det ubevidstes tilstedeværelse i systemer.

De emotionelle reaktioner er i psykoanalytisk forståelse knyttet til indre reaktioner på stimuli – stimuli som kan være eksterne såvel som interne. I denne forståelse bliver emotioner manifestationen på en kæde af stimuli og reaktioner, der ender i en adfærd karakteriseret af emotionen.

I dette forskningsprojekt søger jeg efter en større forståelse af denne kæde af stimuli og reaktioner omend disse, i en ikke defineret udstrækning, foregår i objektets indre. At stimuli tolkes i det indre og afstedkommer emotionelle reaktioner er en ting; det at objektet ikke selv er bevidst om denne sammenhæng mellem stimuli, tolkning og emotionel reaktion og deraf følgende adfærd er en anden. Begge varianter – den bevidste og den ubevidste – er vigtige bidrag til denne forståelse.

Objektets bevidsthed om egne emotioner bygger på evnen til at mærke, sanse og beskrive. Objektet formulerer også et rationale således at emotion og stimuli knyttes sammen i en årsag og effekt kausalitet som ikke nødvendigvis er berettiget. Psykodynamisk systemteori tilbyder en teoretisk linse der bidrager til forståelsen af hvorfor dette sker.

I den forbindelse er positionen hvorfra disse stimuli opleves, tolkes og bringes sammen i rationelle forklaringer væsentlig. Mellemlederen er i sin organisatoriske placering omdrejningspunkt for forandringers implementering og derfor er denne rolle af særlig interesse.

2.5. Mellemlederrollen

Mellemlederen indgår i dette forskningsprojekt som betragtningspositionen hvorfra forandringsadfærd opleves og analyseres. Som beskrevet under modstand i starten af dette kapitel, bliver agent og recipient i forandringssituationen ofte refereret til som en enten-eller proposition. Det integrerede fænomen sammenbragt i mellemlederen forekommer sjældent i litteraturen, og forestillingen om at mellemlederen er bærer af enten den ene eller den anden position synes at være de dominerende fremstillinger.

Der er ikke meget litteratur der beskæftiger sig med hvordan denne integration af identitetskomponenter påvirker mellemlederen i konteksten af forandring, hvor den må formodes at være særlig tilstede. Fra et analytisk perspektiv, synes en integration at indebære visse åbenlyse problematikker. Den midlertidige identitet kan konkurrere med den permanente identitet (A. N. Carr, Lapp, & Carr, 2006) i en særlig kontekst, eller individet i mellemlederrollen skal drive forandringsinitiativer (Balogun, 2003) samtidig med en forholden sig til de kognitive, affektive eller konative overvejelser en forandring måtte afstedkomme (Piderit, 2000).

En præcision af hvem eller hvad mellemlederen er, synes nødvendig. Ikke kun i den traditionelle beskrivelse af placering, men mere i konteksten af dette forskningsprojekt – hvad betyder det når mellemlederen skal være forandringsagent og samtidig er forandringsrecipient? Da dette projekt er induktiv i sin opbygning vil der i analysen af data være indikationer, der kan besvare dette spørgsmål. Følgende kortlægning af mellemlederen beskriver kort rollens

udvikling i en traditionelle fremlægning, og slutter af med et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv på hvad det *kan* indebære for mellemlederen, at der eksisterer konfliktfyldte identiteter samtidigt i.e. forandringsagent og forandringsrecipient.

Rollen

Som nævnt tidligere anvender jeg 'rolle' ikke som teoretisk begreb, men som et udtryk for en organisatorisk placering i den empiriske verden. I ledelseslitteraturen står definitionen af mellemlederens rolle uklar. I organisatorisk sammenhæng refererer begrebet 'rolle' til en bestemt adfærd, særlige forpligtigelser og visse normer, der konceptuelt er knyttet til den givne rolle i organisationsmedlemmernes bevidsthed. Et sammenfald mellem rollen som mellemleder og rollen som forandringsagent antydes som bl.a. udtrykt gennem forhandling (Bryant & Stensaker, 2011). Mellemlederen optræder som en konstant funktion, hvorimod forandringsagenten opstår som en midlertidig eksistens med egen rolle adskilt fra mellemlederrollen (Gatenby, Rees, Truss, Alfes, & Soane, 2014). Sjældent bliver de to roller beskrevet som samtidig eksisterende, og tilsvarende sjældent som sameksisterende (Menzies, 1960). Når mellemlederen fremhæves som problematisk i forbindelse med forandringer, så bliver forklaringsmekanismen altid at 'mellemlederen' gør modstand og dermed er synonym med forandringsrecipient.

At se mellemlederen i denne case som en rolle, der integrerer to distinkte rollekomponenter – rollen som forandringsagent og rollen som forandringsrecipient, giver mig mulighed for at betragte de primære data i et bredere defineret udfaldsrum og ikke kun som enten det ene eller det andet. De to kontekstmarkører ville hver for sig og separeret begrænse det analytiske udfaldsrum og øge risikoen for en utilsigtet forenkling af fænomenet tilsvarende modstandsbegrebet. At mellemledere indeholder multiple og ofte konkurrerende identiteter (Ashforth & Mael, 1969; Pratt & Foreman, 2000; Thoits, 1983) er ikke usædvanligt; risikoen er ofte at ubeslutsomhed og ambivalens opstår (Piderit, 2000). Koblingen mellem ubeslutsomhed, ambivalens og måske ligefrem modvilje ligger ikke langt fra en karakteristik af 'modstand'.

Mellemlederen

Mellemlederen har eksisteret siden tiderne morgen i de tidligste organisationsstrukturer vi kender fra stamme samfund og senere militære enheder.

I en samfundsvidenskabelig forståelse opstår det som begreb med de tidlige bidragsydere af nutidig organisations forståelse - Frederick Winslow Taylor og Max Weber på den ene side, og Frederick Herzberg og Elton Mayo på den anden. Taylor beskriver i sin bog "*Shop Management*" (1903) at fem ting skal være opfyldt for at skabe det perfekte arbejdssystem; det nyeste tekniske udstyr og metoder, en planlægningsafdeling, funktionelle formænd, resultatmålinger og et retfærdigt lønsystem. Uden at dvæle ved sammenhænge og relevans, så er det benævnelsen 'funktionelle formænd', der er interessant som en tidlig proponent for en rollebeskrivelse som mellemleder. Den funktionelle reference peger på jobmæssig indsigt. En mellemleder skulle eller kunne med andre ord kun være en, der havde tilstrækkelig indsigt i opgaveløsningen samt faglig dygtighed til at forstå og anvise den optimale opgaveløsning.

Den øvrige beskrivelse trækker tilsvarende spor til Max Webers bureaukratiske tanke om en organisationsstruktur karakteriseret ved regler, arbejdsdeling, hierarki og meritokrati. Igen er det elementet arbejdsdeling og hierarki, der trækker spor til rollen som mellemleder. Både Taylor og Weber var optagede af strukturer og systemer som værende udslagsgivende for øget effektivitet. Elton Mayo (Hassard, 2012; Saracheck, 1968)og Herzberg (Herzberg, 2003) var derimod optaget af individuel motivation til opnåelse af større produktivitet.

Den litteratur der omhandler rollen som mellemleder er fra starten af 50'erne, hvor mellemlederen i C. Wright Mills bog (Mills, 1951) første gang beskrives i en mere reflekteret tilgang, som værende *"tandhjulet og drivremmen i selve det bureaukratiske maskineri … den magt du udøver, er andres. Du er den underordnede, din tale er en andens på dåse … du er beslutningens tjener og autoritetens hjælper"* (forfatterens oversættelse)[8]. Det giver et tidsbillede, der i sig selv er fyldt med paradokser omkring rollen.

Stort set fra begrebets oprindelse er denne position beskrevet i vendinger, der tydeliggør den vanskelige placering mellem medarbejdere og topledere, som også Elliot Jacques beskriver i sin bog omkring sociale strukturer (Elliot, 1953). På den ene side helt instrumentel og central i gennemførsel af opgavens løsning – og

[8] *"You are the cog and beltline of the bureaucratic machinery itself … and such power as you yield is a borrowed thing. Yours is the subordinate's mark, yours is the canned talk … you are the servant of decision, the assistant of authority" (Mills, 1951)*

samtidig ikke i egen ret, men på vegne af en anden, nemlig toplederen. At være stedfortræder for lederen, hvis ord og ordrer man ”blot” gentager.

2.5.1. Definition

Fraværende i den videnskabelige litteratur op- og indtil efterkrigstiden, er den kontekstuelle relevans i forhold til forandringer og koblingen mellem rolle, funktion og kontekst. Det bliver heller ikke efter krigen mere tydeliggjort gennem en klar definition af begrebet mellemleder. Først da samfundsøkonomiske markedsvilkår nødvendiggør tilpasning af forretningsmodeller m.m. begynder organisatoriske forandringer at forekomme med en øget frekvens og mellemlederens rolle udvides fra en traditionel styring og optimering af ressourcer til at ændre og implementere nye processer, strukturer og systemer (Bartlett & Ghoshal, 1990).

Fra den mængde af aspekter af mellemlederens rolle som er blevet diskuteret i forskningslitteraturen de sidste 50 år, fremstår følgende centrale elementer af særlig interesse for dette projekt; de kontekstuelle sammenhænge rollen er skrevet ind i (Bourgeois & Brodwin, 1984; Mintzberg & Waters, 1985), de relationer der har dannet rammen for de forskellige perspektiver (Harding et al., 2014) samt den konkrete opgaveløsning (Tengblad, 2006) som litteraturen har inkluderet i en valgt optik.

Disse elementer har relevans for projektet her og medvirker til at definere rollen som mellemleder mere præcist. Bestræbelsen på at beskrive rollen så tydeligt som muligt har flere formål. Det primære er en entydig referenceramme, når det empiriske materiale som nævnt skal analyseres. Såfremt grænsen mellem rolle, funktion og individ forsat fremstår utydelig, så er risikoen, at det vil sløre det analytiske resultat tilsvarende. Er det omvendt en realitet, at grænsen mellem rolle, funktion og individ er utydelig, så er dette en præmis som skal medtages i metoden. Med udgangspunkt i eksisterende forskningslitteratur fremtræder følgende tematiseringer, som gennemgås og opsummeres i en beskrivelse af mellemlederrollen. Denne beskrivelse sammenfatter de dominerende mainstream teoretiske perspektiver.

Tematikkerne uddraget af definitionen er:

- Eksekveringsevne gennem relationer,
- Legitimitet gennem personlig faglighed,
- Central forandringsagent gennem nærhed,

Den relative uklarhed omkring mellemlederen, kombineret med tilstødende teoretiske positioner indenfor strategiimplementering, ledelse, adfærdskarakteristika og forandringer, gør det relevant at søge en mere præcis beskrivelse af denne rolle.

Et forslag til en traditionel beskrivelse af karakteren sigter på at beskrive mellemlederen så denne fremstår i sin fulde kompleksitet. Det indebærer at rollebeskrivelsen omfatter den hierarkiske placering, den kontekstuelle ageren, og de påkrævede individbaserede karakteristika, samt anerkender forandringsdilemmaets tilstedeværelse og implikationer.

En mellemleder er defineret ved at lede tæt på organisationens hovedopgave, hvorfra han/hun kan udfylde sin funktion som primær forandringsagent gennem en legitimitet, båret af personlig integritet, faglig forståelse og tætte relationer til de direkte opgaveløsere.

Denne definition på mellemlederen er en opsummering på kortlægningen af rollens opståen, opgaver og udvikling. I analysen tjener den til at undersøge mellemlederens relationer, den personlige faglighed og tilknytning til den midlertidige hovedopgave (forandringen) i et psykodynamisk, systemteoretiske perspektiv.

I min fremstilling af tema har jeg valgt at beskrive den traditionelle rollefunktion eksekveringsevnen, som kontekst markør. Samtidig knyttes en forudsætning til hvorledes tematikken opfyldes i.e. relationer. Det er denne forudsætning der er fundamentet for udfyldelse af rollen. I det følgende gennemgås litteraturen som den knytter sig til disse tematikker, der samlet set definerer forskellige aspekter af rollen som mellemleder. Tilsvarende vil jeg gennemgå de nævnte forudsætninger i et psykodynamisk, systemteoretisk perspektiv. Således kan metodedesignet imødegå en besvarelse af spørgsmålet - hvad betyder det når mellemlederen skal være forandringsagent og samtidig er forandringsrecipient? Endvidere henviser

jeg til afsnittet om "Modstand" hvori funktionen som forandringsagent er grundigt beskrevet.

Eksekveringsevne gennem relationer

Igennem 1960'erne, 70'erne og starten af 80'erne var litteraturen, der beskrev mellemlederrollen primært fokuseret på mellemlederens evne til at eksekvere: - at løse den opgave han - for det var primært en mand – var pålagt. Hvordan dette skulle gøres, var der til gengæld en række forskellige perspektiver på. Den dominerende litteratur på det tidspunkt var case-baseret. Fælles for den er en kausalitet mellem resultatskabende adfærd og bestemte karakteregenskaber (Couch, 1979; Livingston, 1969). Det kunne dække mundane og commonsense perspektiver, såsom evnen til at prioritere, skabe nye relationer og generel adfærdstilpasse sig i den nye rolle som leder (Couch, 1979).

Relationer

Et gennemgående træk i litteraturen peger på en voksende bevidsthed omkring det relationelle i mellemlederrollen (Gabarro, 1979; Kanter, 1989; Ninomiya, 1988) som grundlæggende forudsætning for at have succes i rollen. Det relationelle dækker et kontinuum, der i den ene ende peger på hvorledes mellemlederen, gennem utilsigtet adfærd (Livingston, 1969), påvirker relationer og hvilken indflydelse på resultatet, det afstedkommer. I den anden ende er der et bredere spektrum af bevidst adoptering af relationen med henblik på at optimere resultatskabelse (Gabarro & Kotter, 1980) både ned i organisationen, og tilsvarende opad i organisationen (Bartolomé & Laurent, 1986).
I nærværende projektet vil mellemlederens relationer afspejle sig i narrativet i forskellige konstellationsbeskrivelser i.e. i forholdet til kollegaer, medarbejdere og leder og disse relationers indflydelse på mellemlederens følelsesregistrer i.e. frustration, vrede, afmagt eller forventning til at kunne eksekvere den aktuelle forandring.

Legitimitet gennem personlig faglighed

Opgavens faglighed var, i en lang periode, en implicit selvfølgelighed i såvel litteratur som praksis. I praksis var det ofte den bedste håndværker, ingeniør, sælger eller udvikler, der blev forfremmet til mellemleder (Knippen & Green, 1999). Så blev ledelse en disciplin i sig selv (Osterman, 2008), og fokus skiftede fra tidligere tiders overlevering af fagets indholdsmæssige side til fokus på

organisering og planlægning af arbejdets leverance. Med andre ord et skift fra at gøre tingene rigtigt til at gøre de rigtige ting (Drucker, 2000).
Dette skift i fokus har flere afsæt. Et er iboende i menneskelig natur – refereret til i mainstream litteraturen som motivation f.eks. selv-realisering (Maslow, 1943) eller jobindhold (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Progressionen fra specialist til mellemleder synes dog fortsat at være den almene karriereudvikling i faglig sammenhæng, hvilket trækker spor til begrebets oprindelse i Scientific Management.

Et andet afsæt, er det skred fra faglig dygtighed til generalist, der skyldes graden af viden som kræves i specialist rollen. Det faktum at viden (Drucker, 1957) er så stor en bestanddel af opgaven, gør det til en nær-umulig opgave for mellemlederen, at være den, som specialisten henvender sig til, såfremt der er opgaveaspekter, som volder problemer. Mellemlederrollen kan ganske enkelt ikke vedligeholde den mængde viden det kræver. Konsekvensen af øget viden er nye opgavetyper som f.eks. koordinering, ressource styring etc. som kræver en anden viden end specialist viden. Den type viden har mere generel og overordnet karakter. Mellemlederrollen bliver i stigende grad karakteriseret af at kunne tilsikre de rammer, hvorunder opgaven løses optimalt.

Personlig faglighed

Når personlig faglighed alligevel er en definerende karakteristikum af mellemlederrollen skyldes det følgende paradoks. På den ene side forventningen i nutidens vidensamfund - og muligvis fremtidens samfund, at mellemlederen ikke kan vide alt om opgaveløsningen, men primært skal beherske ledelse af opgaveløserne. På den anden side viser især praksis, understøttet af litteraturen (Couch, 1979; Harding et al., 2014; Osterman, 2008), at legitimitet og personlig autoritet opnås tydeligst gennem en stærk faglig viden. Med andre ord; følgeskab opnås gennem mellemlederens forståelse for specialistens udfordringer, og legitimitet af egen rolle opnås i kraft af faglig dybde.

Da den personlige faglighed som specialist over tid må vige for fagligheden i den 'nye' rolle som mellemleder, opstår der i denne transitionsfase en usikkerhed og ambivalens (Bridges, 1986), der uvilkårligt vil trække mellemlederen tilbage til den 'trygge' rolle som specialist (Lombardo & Eichinger, 2000). Evnen til at holde denne frustration ud – at kunne rumme egne- og andres frustrationer uden af forfalde til handling, kalder på hvad ofte bekrives som 'negativ kapacitet' (French,

2001; Peter Simpson & French, 1998). Evnen til at anvende rollen i sig selv som afgrænsende for opgaven, vil tilsvarende afspejle sig i det præsenterede narrativ og give indikation af mellemlederens valens for handling som udløsning for emotioner.

Central forandringsagent gennem nærhed

I takt med at forandringer spiller en større og større rolle i alle organisatoriske livsformer og på alle udviklingsstadier, så er dette blevet en mere og mere central rollefunktion for mellemlederen. Litteraturen bugner af eksempler på samspillet mellem at lede forandringer(Huy, 2001), facilitere forandringer (Ikävalko & Aaltonen, 2001), skabe mening i forandringer (Weick & Quinn, 1999) og håndtere modstand mod forandringer. I disse perspektiver på forandring er mellemlederrollen angivet som værende helt central (Hatch, Kostera, & Kozminski, 2006; Kanter, 1999, 2004).

Mellemlederen forventes i praksis at være tættest på det operationelle niveau (Delmestri, 2005). Den der forstår hvad der foregår på ”gulvet” – og i kraft af denne nærhed har medarbejdernes tillid. Ikke kun den fysiske nærhed, men også i betydningen af tilstrækkelig personlig faglighed på området, til at medarbejderne ved at mellemlederen forstår deres situation (Huy, 2002, 2011). Det at være tæt på selve opgaveløsningen er altså en vigtig del af rollen og indeholder to distinkte dimensioner.

Nærhed

Den ene dimension af nærhed dækker det at forstå opgaven. At mellemlederen ved hvad opgave løsningen indebærer, hvad den kræver af den enkelte medarbejder, hvad der virker og hvorfor det nogle gange går galt. Den form for nærhed bygger på kommunikation og involvering , en adfærd der samtidig udbygger den relation mellemleder og medarbejder måtte have, med det resultat at den tillid der er afgørende i forbindelse med forandringer opbygges .

Den anden dimension af nærhed er mellemlederen faglige indsigt og forståelse. Uden et niveau af relevant faglighed, så vil risikoen være større for at mellemlederen træffer beslutninger baseret på data udenfor hovedopgavens løsning, f.eks. rene økonomiske analyser som kan virke løsrevet fra virkeligheden. Den faglige indsigt vidner om en nærhed som giver medarbejderne tillid til, at mellemlederens beslutninger, er truffet på baggrund af indsigt og forståelse om beslutningernes konsekvens.

De to dimensioner trækker spor til såvel det relationelle som det faglige i mellemlederrollen og i en psykodynamisk, systemteoretisk udlægning berører det forandringers påvirkning af organisationen som system og gruppen som repræsentation for dette system. Mellemlederens evne til at tage rollen som leder i den systemmæssige udlægning og vogte grænser, holde fokus på hovedopgaven og bidrage til at arbejdsgruppen ikke forfalder til grundantagelsestilstand vil være en indikation. En indikation af mellemlederens kapacitet til nærhed – tilstrækkelig til ovennævnte og hverken for fjern til at miste føling med gruppens behov eller for tæt til at identificere sig med gruppens frustrationer.

2.5.2. Opsummering

Det der skal undersøges i analysen er mellemlederens relationer, den personlige faglighed og nærhed til den midlertidige hovedopgave i et psykodynamisk, systemteoretiske perspektiv.

- *Relationer* som de afspejler sig i narrativet i forholdet til kollegaer, medarbejdere og leder(e) og disse relationers indflydelse på mellemlederens følelsesregistrer såsom frustration, vrede, afmagt eller forventning.
- *Personlig faglighed* som svingning mellem specialist-fortiden overfor den 'nye' faglighed som mellemleder og evnen til at udholde frustration – egen og andres - uden af forfalde til handling som reaktion på emotioner som det fremgår af narrativet.
- *Nærhed* som en form for normativ afstand i.e. evnen til at vogte grænser, holde fokus på hovedopgaven og bidrage til at arbejdsgruppen ikke forfalder til grundantagelsestilstand vil være en indikation. Tilstrækkelig tæt til at facilitere gruppens arbejde effektivt og med tilstrækkelig afstand til ikke at identificere sig med gruppens frustrationer.

Denne anvendelse af definitionen på mellemlederen dækker samtidig essensen af den konflikt mellemlederen står i ved at skulle integrere de to identitetsaspekter - på samme tid at være forandringsagent og forandringsrecipient.

2.6. Opsummering og oplæg til metode

Gennemgangen af litteraturen leder frem til anvendelsesaspektet som er indgående beskrevet i følgende kapitel – metode og forskningsdesign.
En dybere forståelse af fænomenet 'modstand mod forandring' kræver tilsvarende en udvidelse af det teoretiske apparat og nye betragtninger. Hidtidige undersøgelser og forskning har bidraget med en rig forståelse af begrebets opståen, sammensætning og dets kontinuerlige fremtræden. Det har dog ikke bidraget med en tilstrækkelig forståelse af den forsat høje frekvens af mangelfulde forandringstiltag.

Det er min hensigt at kombinere den tilgængelige viden på de angivne felter – modstand mod forandring, det ubevidste og emotioner i en analyse af hvorledes modstand mod forandring opleves af mellemlederen og hvorfor.
Det er specifikt spørgsmålet til mellemlederens opfattelse af situationen, der giver anledning til at anlægge et psykodynamisk, systemteoretisk perspektiv, da dette muliggør en tolkning af indikatorer på noget ubevidst hos objektet. Forklaringen på 'hvorfor' kan meget vel være skjult for mellemlederen selv, hvorfor det ubevidste bliver forskningsmæssigt interessant i denne sammenhæng og kan lede frem til en dybere forståelse af genstandsfeltet.

Anvendelse af det ubevidstes tilstedeværelse i analysemæssig sammenhæng, giver mulighed for at undersøge emotioner og dermed adfærd i forandringssituationer. Ikke kun som de fremtræder i sig selv eller de rationelle forklaringer der knytter sig til dem, men også som udtryk for noget vi ikke kan se. Det åbner for nye fortolkningsmuligheder og kan dermed levere et bidrag til en bedre forståelse af fænomenet 'modstand mod forandring' som det opleves fra mellemlederens positionering i organisatoriske sammenhæng.

Kapitel 3. Metode valg og forsknings design

I dette kapital redegør jeg for metodevalg og design. Kapitlet er opdelt i to dele; den første del omhandler de videnskabsteoretiske overvejelser mens den anden beskriver forskningsforløbets design inklusiv projektets praktiske gennemførsel. Formålet er at bibringe læseren en kobling til den litteratur præsenteret i Kapitel 2 og hvorledes disse valg relaterer sig til de videnskabsfilosofiske overvejelser.

3.1. Videnskabsteoretisk perspektiv og afsæt

Det videnskabsteoretiske perspektiv er kritisk realisme (Bhaskar, 1998), der beskrives i det følgende. Valget af videnskabsteoretisk afsæt har en række implikationer for så vidt angår genstandsfeltets virkelighed samt skabelsen af viden om feltet.

3.1.1. Kritisk realisme

Kritisk realisme hævder at *teorien om viden* – epistemologi, er en anden form for *teori om at være* - ontologi. Kritisk realisme tilsiger, at der eksisterer en realitet uafhængig af det menneskelige undfanget. Det betyder konkret, at der eksisterer ikke-observerbare begivenheder, som afstedkommer de observerbare. Den sociale verden kan derfor kun forstås, hvis vi forstår de strukturer, der genererer sådanne ikke-observerbare begivenheder. Dette er vigtigt i den sammenhæng hvor viden skabes gennem eksperimenter, fordi den giver mulighed for at skelne mellem begivenhed og årsag. Ifølge denne teori er personen som udfører et eksperiment den nødvendige forudsætning for eksperimentets manifestation (den observerbare begivenhed), men selve manifestationen er forårsaget af underliggende love og mekanismer (som de ikke-observerbare hændelser)(Archer, 1998); disse træder først frem gennem eksperimentets gennemførsel. Disse underliggende love og mekanismer kan således identificeres som kausale for den observerbare begivenhed.

Modstand mod forandring eksisterer som fænomen i en social konstrueret kontekst som f.eks. organisationer. Som det observerbare fænomen er modstand altså betinget af ikke-observerbare fænomener. Vi kan ikke observere kausaliteten eller den direkte årsag til modstanden, når vi oplever den. Vi kan forsøge at forstå de strukturer der er tilstede, når den forekommer som eks. forandringens natur,

modstandens karakter, adfærdens emotionelle udtryk etc. En forståelse, der er betinget af forskerens egen position som subjekt og som øges i takt med eksperimenter som f.eks. at analyse et case studie (Easton, 2010).

Ontologi

I forhold til projektet indebærer kritisk realisme, at genstandsfeltets virkelighed består af 1) flere niveauer; der 2) forekommer i en sammenhæng; i øvrigt 3) er forandrelige – altså ikke ens fra gang til gang og 4) processuelle (Bhaskar, 1998). Den virkelighed som genstandsfeltet repræsenterer kan altså optræde på flere niveauer (Fleetwood, 2005); eksempelvis 'det empiriske' niveau, der omfatter data såsom erfaringer og opfattelser. Et andet niveau er 'det aktuelle' som f.eks. begivenheder og handlinger. Det tredje niveau - ofte omtalt som det 'dybe niveau' – omfatter (uden at være udtømmende) eksempelvis normer, konventioner, forpligtigelser, procedurer, regler, ritualer, rutiner , værdier og strukturer.
Denne opbygning taler således for at virkeligheden kommer til syne for os på følgende måde: på det øverste niveau forholder vi os til erfaringer (egne og andres) og tolkninger af disse (egne og andres). Modstand mod forandring fremstår derfor som en akkumuleret mængde af tilfælde hvor fænomenet er beskrevet i en kontekstuel sammenhæng. Det næste niveau er så det aktuelle – nemlig en case her og nu; en begivenhed og/eller handlinger med relation til en specifik tid og rum. I dette projekt omhandler det fusionen mellem to psykiatriske centre.

Det 'dybe niveau' som er der, hvor vores forståelse og vidensskabelse forekommer. Her afstedkommer begivenheden emotionelle reaktioner, udtrykt gennem handlinger i form af adfærd. Det kan forstås i forhold til de normer, ritualer, forpligtigelser, rutiner, værdier og andre strukturelle mekanismer, der indfluere på handlingens manifestation. Tilsammen kan dette på et 'dybere' niveau give en forståelse for 'hvorfor' modstand mod forandring opleves således som det gør. Vi kan ikke identificere entydigt i naturvidenskabelig forstand, hvordan- eller hvad der forårsager modstand mod forandring på en sådan måde, at vi kan genskabe forholdene.

Så viden om genstandsfeltets virkelighed - modstand mod forandring, kan kun erfares gennem en 'dyb' undersøgelse af sammenhæng mellem fænomener. De førnævnte observerbare hændelser undersøges for deres sammenhæng i optikken af strukturer med afgørende indflydelse (magt) versus tendens strukturer.

Virkeligheden eksisterer i forskellige former, som repræsentation for det empiriske niveau; de forskellige erfaringer og opfattelser af modstand mod forandring. Disse er opstået gennem det andet niveau – en særlig adfærd som opstår når særlige begivenheder og handlinger forekommer. Endelig ligger forklaringsmekanismerne på det 'dybe' niveau, hvor vi danner en forståelse af 'hvorfor' modstand opstår, gennem den viden som skabes omkring strukturer i de sociale konstruktioner.

Epistemologi

Kritisk realisme erkender epistemologisk at være underordnet ontologien; dvs. det at skabe viden om virkeligheden, er betinget af den virkelighed som allerede eksisterer og som f.eks. er skabt i en given social sammenhæng. Det betyder at evnen til at skabe ny viden om begrebet modstand mod forandring - er afhængigt af den allerede eksisterende viden på området.

Denne afhængighed kan umiddelbart virke begrænsende i forhold til det at skabe ny viden. Det er dog ikke tilfældet, da kritisk realisme i sin skabelse af viden er rettet imod at afdække kausale strukturer – dvs. ikke forklaringer af 'hvordan' kausalitet forekommer eller muligvis kan genskabes, men derimod en dybere forståelse af 'hvorfor' den eksisterer og 'hvad' der betinger dens eksistens i.e. hvilken mekanismer influerer på den observerbare begivenhed?

3.1.2. Filosofisk Hermeneutik

Hermeneutikken har flere retninger; traditionel, metodisk, filosofisk og kritisk – fælles for dem alle er dog den hermeneutiske cirkel som udtryk for den gensidighed, der eksisterer mellem del og helhed, subjekt og objekt, spørgsmål og svar.
Den filosofiske hermeneutik, der anvendes her, adskiller sig fra de øvrige retninger, idet den tilsiger at det ikke kun er i mødet mellem objekt og subjekt at mening skabes (Christensen, 1994; Højberg, 2013). Det skabes hos fortolkeren, hvorfor fortolkerens egen kontekst og situation må medtages i forståelse af sammenhængen.
Så når mellemlederens narrativ bliver en fremstilling af vedkommendes verdensbillede eller virkelighed, så fremstår det ikke som hele virkeligheden, men som en del af virkeligheden og skulle gerne bidrage til en forståelse af helheden.

Denne forståelse bibringes dog ikke af mellemlederen selv, men gennem forskerens fortolkning af det præsenterede narrativ.

Dermed er der tale om en opfattelse af tings måde at eksistere på, - at være til - mere end en måde hvormed ting kan undersøges og fortolkes. Tilsvarende lægger den filosofiske hermeneutik op til en dependent cirkularitet mellem fortolkning og fortolker og herunder også fortolkers forudsætninger for fortolkningen. Det filosofiske perspektiv hævder, at fortolkning er afhængig af fortolkerens egen indre verden; der er her ikke tale om en retorisk eller sproglig nuance som adskiller filosofisk hermeneutik fra de øvrige retninger, men en reel forskel.

At være tilknyttet det fusionerede psykiatriske center som forsker, ændrer ikke på det faktum, at jeg gennem personligt kendskab har virkelighedsforståelser rodfæstet i det "gamle" psykiatriske center Ballerup og mine bånd til den centerchef der. Det må antages at dette har en indflydelse på min forståelse af den virkelighed, jeg forsøger at kortlægge viden omkring gennem fortolkning af data.
Fortolkning inkluderer ikke nødvendigvis fortolkerens forudsætninger for at forstå. Dette referer til Gadamer's begreb om forforståelse; at for at kunne forstå og begrebsskabe, må vi tage fat i en forståelse skabt før vi forstår. Måden hvorpå vi betragter verden og skaber mening i det vi ser, bygger på vores evne til at forstå det vi ser/oplever. Denne før-forståelse bygger i vid udstrækning på tidligere indtryk og erfaringer samt vores evne til at trække på disse tidligere indtryk på en hensigtsmæssig måde.

Det kræver således, at vi kan anvende den forståelse vi har etableret/erhvervet før vi kan opnå reel forståelse og samtidig erkender denne før-forståelses indflydelse og begrænsninger. Denne før-forståelse eller forforståelse er paradoksalt nok grundlaget for at kunne forstå (Gadamer, 2013b).

Som nævnt er et centralt metodemæssigt element i hermeneutikken den hermeneutiske cirkel, der beskriver den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed (Højberg, 2013). Det indebærer at delelementet kun kan forstås i sit forhold eller relation til helheden; således bliver det selve relationen mellem del og helhed, der skaber mening og giver mulighed for en fortolkning.

Højberg påpeger, er forholdet mellem del og helhed ikke er fastlåst (Højberg, 2013) hvilket åbner for en lang række forskellige meningsskabende relationer mellem del og helhed.
Fortolkning er ikke en metode adskilt fra betragteren, men inkluderer betragteren (kybernetisk anden orden); fortolkning er en måde hvorpå man "er" (Gadamer, 2013a) og at "være" er i dette projekt en central del af helhedsforståelsen.
Forskningsprojektet inkluderer ikke kun den empiriske base bestående af mellemledernes narrativ som dele af en helhed – men også forskerens egen involvering og påvirkning af processen. Både i forbindelse med interview og indsamling af dele (data) som f.eks. min påvirkning af de interviewede i forbindelse med deres narrative overlevering – og tilsvarende i forbindelse med min rolle og involvering i organisationen som helhed og min egen relation til ledelse af organisationen.

3.1.3. FANI – *Free Association Narrative Interview*

Det centrale metode valg til analyse af det empiriske materiale baserer sig på FANI - (Free Association Narrative Interview) udviklet af Wendy Hollway og Tony Jefferson (Hollway & Jefferson, 2000). I sin opbygning og struktur følger FANI de normer og krav til kvalitativ metode, ligesom metoden også overholder den gængse definition af narrativer og interview (Kvale, 2003).

Der hvor metoden supplerer de gængse definitioner af kvalitative redskaber, er centrale områder, der er relevant for perspektivet i dette forskningsprojekt – det psykodynamisk systemteoretiske.

Hollway og Jefferson insisterer på tilstedeværelsen- og indflydelsen af det dynamisk ubevidste i ethvert narrativ (Hollway & Jefferson, 2000). Forfatterne påpeger at denne præmis *på den ene side* udfordrer rationel tænkning som den eneste forklaringsmodel - *og på den anden side* knytter praksis, identitet og narrativ sammen. Individets biografiske erfaring, eksempelvis internaliserede psykiske konflikter, ambivalens, tab og skuffelser erkendes som en vigtig og *ubevidst* ingrediens i individets fremstilling af egen adfærd og beskrivelse af egen identitet (Roseneil, 2006).

Det betyder, at den fortælling som den interviewede leverer anerkendes som den sociale virkeligheds konstruktion den interviewede bærer rundt på. Der er altså

ikke en mistro til, at den interviewede skjuler noget, forvrider noget eller på anden måde manipulerer med sin fremstilling af virkelighedsopfattelsen *bevidst*.
Denne erkendelse - at et narrativ indeholder mere end 'blot' det sagte og dette 'mere' skal søges og fremfindes – ligesom det efterfølgende analyseres i det teoretisk valgte perspektiv. Objektets narrativ udgør den primære og tungeste delmængde af den indsamlede data. Den supplerende del udgør forskeren i henhold til ovenstående.

Forskeren står som subjekt muligvis 'udenfor' objektets konstruktion af sit narrativs meningsbærende elementer, men påvirkningen af objektet gennem spørgeramme, interviewets gennemførsel og interaktionen mellem interviewer og den interviewede formodes at have en indflydelse på selekteringen af objektets meningsbærende elementer i narrativet – og hvorvidt disse sorteringsmekanismer er bevidste eller ubevidste vender jeg tilbage til i det følgende.

Den kollektive mængde af narrativer (primær data), bearbejdes ud fra en grundlæggende antagelse om 1) at mennesker konstruerer og internaliserer en livshistorie som er meningsbærende for deres livsverden og 2) at disse autobiografiske historier indeholder tilstrækkelig psykologisk mening for individet til at blive gengivet – og 3) at disse gengivelser (narrativer) kan analyseres for temaer, strukturer, funktionelle egenskaber og andre kategorier som beskriver en psykologisk, social og kulturel disposition (McAdams, 2012).

Det essentielle i denne tilgang (FANI) er at interviewer anerkender dette som del af præmisserne og medtager sin egen andel i skabelsen/påvirkning af data. Det betyder forskerens opfattelse af data, tolkningen af disse samt forskerens egen adfærd i indsamlingsprocessen af data også er forud-determineret i en udstrækning og derfor i sig selv konstituerer data.

Her er paralleller til den generelle subjekt- / objekt problematik (Stone, 2008) – at subjektet ikke kan udsige noget om objektet uden at have sit eget materiale med. Subjektivitet og de konstruktioner der opstår i vores omgang med hinanden og forståelse af historie, kontekst m.m. taler ind i positioner af kybernetikken (Vincent, 2009).

3.1.4. Metode kritik

Hollway og Jefferson har skabt begrebet DQRD – (*Doing Qualitative Research Differently*) som dækker over FANI (*Free Association Narrative Interview*) og metoden har også været udsat for en del kritik og især tre punkter synes at være relevante at berøre.
Det ene punkt adresserer risikoen for en *aktiv overfortolkning* af data. Et andet punkt er de *etiske overvejelser/implikationer* ved at fortolke andre narrativ uden muligheden for at realitetsteste denne fortolkning og det sidste punkt adresserer påstanden, at forskeren i sit fortolkningsarbejde *er præget af samme ubevidste mekanismer*, som f.eks. overføring, modoverføring eller forsvarsmekanismer.
Jeg adresserer kort de tre kritikpunkter og opsummerer efterfølgende.

Aktiv overfortolkning og generaliserbarhed

Anvendelsen af DQRD og FANI tager afsæt i metodens oprindelse og anvendelsesmæssige udvikling. Metoden blev oprindeligt anvendt i individuelle case studier, dvs. et interview der tager udgangspunkt i et enkelt individs fortælling omkring egen historie (opvækst), herunder relationer, liv samt social interaktion med forældre, familie og nærmiljø.

Fortolkningen af et enkelt individs narrativ - der som angivet ovenfor- og givet metodens teoretiske afsæt, i høj grad bliver en tolkning af hvad individet *ubevidst* tillægger sin biografi, og hvad disse indflydelsessfærer har af betydning for vedkommendes narrativ - bliver udfordret.

I traditionel sociologisk forståelse knyttes der an til flere betydningsfulde parametre såsom magt, strukturer, samfundsklasser, køn, uddannelse osv. før man kan analyse en relation. Med andre ord spiller kontekst en betydningsfuld rolle; ikke kun i forståelsen af hvad der udspiller sig for individet, men også i forståelsen af hvad det betyder for helheden. Kritikken går således på, at netop det store fokus på individet gør forskeren blind for betydningen at den kontekst hvori individet indgår.

Hollway og Jefferson adresserer dette kritikpunkt i deres 2000 udgave, og fremhæver at case studier er heuristiske. En case studie har ikke det overordnede formål, at kunne genskabes eller i sig selv gøres til genstand for generaliserbarhed,

men derimod at skabe grundlag for undersøgelse af videnskabsteoretiske positioner eller udforske et bestemt vidensområde og bidrage til forståelse frem for formulering af teori.

Dette forskningsprojekt, der er en case studie, og hvor fokus er på individet i en bestemt organisatorisk rolle, og som repræsentation for noget systemisk, bliver det kontekstuelle defineret af den enkelte mellemleder i hans/hendes oplevelse af virkelighed.

Etiske implikationer

Hollway og Jefferson gør i FANI op med de grundlæggende antagelser som kvalitativ forskning indeholder; primært at den interviewede i mødet med forskeren er *transparent* og dermed at narrativet ligeledes er *transparent*. FANI stiller spørgsmålstegn ved hvad vi som forskere egentlig møder op med af grundlæggende antagelser om den interviewedes evne til at vide, huske og fortælle om dem selv.

Forfatternes udgangspunkt er, at først når vi som forskere slipper antagelsen om selvfølgelighed i forhold til gennemsigtighed og stiller spørgsmål til *hvorfor* den interviewede leverer sit narrativ som vedkommende gør, *hvilket formål* tjener det den interviewede, at virkeligheden konstrueres som den fremstilles og fremfor alt *hvad* er det den interviewede ikke siger og *hvad* betyder det?

FANI metoden lægger på mange måder op til en tolkning af det sagte. Der er dog ikke fortællingen i sin åbenlyse fremstilling der er interessant, men snarere de nuancer som der ligger under overfladen - og bagved det talte. En sammenlignelig metafor er Edgar Scheins illustrative beskrivelse af en organisations kulturelementer; nemlig at artefakter og delte værdier er tydelige i deres udtryksform, hvorimod de underliggende grundlæggende antagelser er ”skjult” for øjet som betragter.

Det betyder ikke at narrativet i sin umiddelbare fremkomst er uden værdi. Det betyder blot at det ikke kan stå alene, fordi det i bedste fald vil blive en éndimensionel version af den sociale konstruktion som den interviewede præsenterer. Den interviewede præsenterer det som han/hun er optaget af i nuet – det der fylder lige nu – og som understøtter den interviewedes opfattelse af sig selv. – både i den undersøgte kontekst som i de relationer, der udspiller sig der. I

den valgte teoretiske optik er dette ikke en bevidst handling eller et forsøg på at føre forskeren bag lyset; men antagelig en delvis og selektiv fremstilling af en konstrueret virkelighed, betinget af såvel det bevidste som det ubevidste materiale, objektet bærer på.

Det er denne 'skjulte-' eller underliggende del som FANI fokuserer på, og som selvsagt repræsenterer nogle etiske implikationer, hvis den ikke stringent bringes frem igen og igen og til stadighed udfordres.

Den forsvarede forsker

Det tredje kritikpunkt, er, at forskeren i anvendelsen af FANI selv bliver objekt i forskningsmæssig henseende. Hollway og Jeffersons fremhæver, at forskeren i mødet med objektet også har *sin* biografi med sig; altså selv medtager tidligere stærke følelsesmæssige bindinger som residerer i forskerens ubevidste, og som ligeledes indvirker på ham eller hende. Der vil være situationer hvor forskerens forsvarsmekanismer aktiveres uden at han/hun er sig det bevidst, ligesom han/hun tilsvarende vil være 'skyldig' i overføring og modoverføring.

Kritikken fokuser på at forskeren ikke er tilstrækkelig opmærksom på, hvad forskerens eget ubevidste bidrager med og hvorledes dette påvirker datatolkningen og dermed resultatet.

Det er et kritikpunkt, der ligesom de øvrige tages alvorligt, da det peger ind i hjertet af data analysen og den efterfølgende diskussion og dermed det teoretiske bidrag. I nærværende projekt vil det være et tilbagevendende perspektiv, der besøges med henblik på en forholden sig til netop forskerens eget ubevidste og hvilken rolle, denne med rette kan pålægges af betydning i en given sammenhæng.

Opsummering af metode kritik

De nævnte metodemæssige kritikpunkter fremstår meningsfulde og relevante i sammenhæng med projektet – både i teoretisk betragtning samt i forhold til deres anvendelse her.

Jeg er derfor særlig opmærksom på såvel tolkningen af objektet (den interviewede) samt mig selv som subjekt (interviewer/forsker) og mit 'eget materiale' og hvorledes dette kan risikere at bidrage til en overfortolkning, forvrængning eller forsimpling af data.

3.2. Design, metode og praktisk omsættelighed

Koblingen mellem den videnskabsteoretiske positionering og den praktiske gennemførsel af forskningen skal findes i forskningens egenart. Der er tale om kvalitativ forskning, der generelt karakteriseres som induktivt (Olsen, 2002) og i sin karakter er eksplorativ.

Projektet tager afsæt i en kvalitativ forståelse dvs. en erkendelse af, at der ikke eksisterer objektive sandheder eller entydige virkelighedsforståelser, men at disse er sociale konstruktioner, der residerer hos det enkelte individ. Konstruktioner der har afsæt i den enkeltes bibliografi og subjektive tolkning af de relationelle interaktioner som vedkommende indgår/eller har indgået i.

Med denne grundlæggende præmis som fundament er det hensigten at undersøge den enkelte mellemleders verdensbillede og forståelse af genstandsfeltet og dets elementer samt deres oplevede sammenhæng igennem mellemlederens narrativ.
En præsentation af data i et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv vil tilvejebringe grundlaget for en dybere undersøgelse af hvad data fortæller, hvilke ubevidste temaer der fremkommer og hvilken indsigt disse temaer kan bidrage med.

I en ideel progression af projektet vil disse temaer kunne sammenstilles i en meningsfuld model, som derefter kan bidrage med en øget forklaringsdybde til eksisterende mainstream teoretiske positioner omkring forskningsfeltets centrale elementer.

3.2.1. Design overvejelser

Forskningsdesignet er bygget op omkring det relationelle – ikke kun som et fænomen mellem individer eller i grupper, men også som relationen defineret i den hermeneutiske cirkel, mellem delelement og helhed, med henblik på at forstå begge bedre. Eksemplerne på disse, som de fremstår i projektet er:

1. Centerchef og centerledelse - hvor centerchefen er organisatorisk referencepunkt for den øvrige centerledelse bestående af den administrative chef, 2 udviklingschefer og 2 kliniske chefer.

2. Centerledelse og mellemledere - hvor topledelsen er organisatorisk referencepunkt for en store gruppe af mellemledere.
3. Mellemleder og medarbejdere - hvor den enkelte mellemleder er det organisatoriske referencepunkt for en række medarbejdere.
4. Individ og gruppe, hvor individet – mellemlederen – også udgør en repræsentation for mellemleder gruppe niveauet i organisationen.
5. Intrapersonelt og interpersonelt, hvor individet i sin indre verden har tanker, forestillinger og fantasier omkring de fænomener, der foregår i den ydre verden specifikt i forhold til de (organisatoriske) relationer han/hun indgår i.

Disse betragtninger - de angivne delelementer sat overfor deres respektive helheder - åbnede op for overvejelser omkring hvorledes denne forskning kunne udfolde sig –

- hvilket design ville optimalt tilvejebringe interessante data,
- hvilken tilgang til analyse af data kunne/skulle/burde jeg vælge, og
- hvorledes skulle jeg uddrage viden om genstandsfeltet til analyse og endelig udlede dokumentation for de argumenterede konklusioner og dermed bidrage med ny viden indenfor genstandsfeltet?

Med et videnskabsteoretisk afsæt i kritisk realisme og filosofisk hermeneutik, så er der allerede truffet nogle metodemæssige valg; projektet er kvalitativt i sin natur, idet konstruktionerne og deres sammenhæng opstår gennem social interaktion, relations dannelse samt sproglige dimensioner. Der er tale om en induktiv tilgang, hvor de indsamlede data får lov til 'at tale'. Der er ikke opstillet nogle hypoteser der skal efterprøves. Alle begreber der beriges gennem eksempelvis en forståelse af de bagved liggende strukturer, vil gennem en fortolkning af analysen fremstår som en valid forklaringsmekanisme (Smith & Elger, 2014).

Jeg har valgt at benytte narrativet, som er frembragt gennem semistrukturerede kvalitative interview (Clandinin & Connelly, 2000; Kvale & Brinkmann, 2009) med medlemmer af mellemledergruppen på de to centre.

Mine overvejelser har i designfasen inkluderet det faktum, at der eksisterer en overvældende forskningsmæssig tyngde omhandlende ledelse, forandringer og implementering af forandringer samt modstand forankret forskellige steder i

organisationen – alle med et præg af iboende rationalisme (Samuels, Stich, & Faucher, 2014).

Fælles for de teoretiske retninger, der har afsæt i psykoanalysen, er anerkendelsen af at individet ikke er et rationelt væsen (Alexander, 1962). I bestræbelsen på at forstå det irrationelle når det viser sig, anvender vi vores kognitive apparat, og analyserer det vi ser ind i en rationelt betonet forståelsesramme.

Pointen er, at såfremt forståelsesrammen 'kun' rummer rationelle forklaringsspor og ikke inkluderer tilstedeværelsen og påvirkningen fra det irrationelle, så udelukker man uvilkårligt dimensioner af fænomenet. De betragtede fænomener kommer til at fremstå som forsimplede 2-dimensionelle udstillingsvinduer og ikke 3-dimensionelle illustrative eksempler med dybde; og en forståelse af dem bliver tilsvarende begrænset.

Dette projekt skriver sig således ikke ind i hverken den ene eller den anden perspektivering, men foreslår at det ene perspektiv beriger det andet (A. Carr & Gabriel, 2001). Så med et markant afsæt i den ene position – den psykodynamisk systemteoretiske - vil jeg analyse den indsamlede data indenfor rammen af genstandsfeltets elementer. Derpå udledes hvad dette perspektiv kan bidrage med af øget forklaringsdybde til forståelse af begreber, hvis definition allerede fremstår som en dominerende virkelighedskonstruktion i den generelle bevidsthed.

3.2.2. Designkontekst

Genstandsfeltets elementer er alle elementer der isoleret kan beskrives, analyseres og forstås som de fremstår - det være sig 'modstand mod forandring', 'mellemlederen', selve 'forandringen' eller 'implementeringen' af den. I en kritisk, realistisk forståelse giver det dog mening at sammenbringe elementerne, idet de så både får- og giver større mening - som sammenhængende helhed med gensidige påvirkninger i en systemforståelse, fremfor fragmenterede dele uden forbindelser.
Sammenhængen skabes med udgangspunkt i mellemlederen. Med afsæt heri udfoldes det kontekstuelle perspektiv. Hvad betyder det for mellemlederens at han/hun er både forandringsagent og forandrings recipient? Hvordan påvirker dette mellemlederens adfærd i forandrings processen – og endelig hvordan påvirker dette implementeringsresultatet? Dette perspektiv – mellemlederens oplevelse – bliver i en større sammenhæng det delelement, der medvirker til at

forstå helheden – hvordan relationen mellem forandringens påvirkning af mellemlederen influerer hans/hendes implementerings anstrengelser.

3.2.3. Udfordringer

Genstandsfeltet 'modstand mod forandring' indeholder en række udfordringer. Det forekommer ofte sammen med en lang række tilstødende begreber fra social videnskabens verden som eksempelvis strategi, ledelse og forandringer samt elementer heraf. Dertil kommer de mere humanvidenskabelige elementer som eksempelvis adfærd, emotioner og identitet. Bredden er selvsagt problematisk, og udfordringen har været at indsnævre fokus til et niveau hvor interesse, undring og muligheder var konvergente.

Den mulighed opstod da to psykiatriske centre: Psykiatrisk Center – Ballerup (PC B) og Psykiatrisk Center – Gentofte (PC G), skulle fusioneres. Jan Toftholm Andersen (JTA) - daværende centerchef på PC B ønskede en proceskonsulent tilknyttet i den periode, hvor centrene arbejdede intens med fusionsprocessen, dvs. planlægning og strukturering af implementeringsforløbet. Konsulenten skulle facilitere organisationens arbejde med forandringsprocessen, understøtte de to centerledelsers eget arbejde med at fusionere, og ikke mindst være sparringspartner for centerchefen (JTA).

På den ene side åbnede denne situation op for en case 'rig på data'; på den anden repræsenterede den også en række besværligheder og forskningsetiske overvejelser som jeg vil redegøre for.

Min relation til JTA er i overvejende grad af privat karakter og i begrænset omfang af erhvervsmæssig karakter. Hvor den personlige relation åbnede op for muligheder, så udgjorde den samtidig en betydelig risiko for kontaminering af projektet.

Der har jeg som forsker løbende forholdt mig til og revideret betydningen af. Projektet afspejler disse overvejelser og jeg vil kort redegøre for deres karakter, omfang og indflydelse samt hvad jeg har gjort for at imødegå dem. I projektet natur – erkendelsen af det ubevidstes tilstedeværelse - må jeg tage det forbehold, at jeg trods mine rationelle forklaringer formentlig vil være blind for egne

ubevidste bevæggrunde. Hvorvidt jeg er lykkedes med mit forehavende, vil jeg overlade til læseren af vurdere.

Etik

De etiske refleksioner har flere nedslagspunkter. Det første er etikken omkring dataindsamling og anonymitet i den forbindelse. I en forandringsproces er der selvsagt mange emotioner i spil, nogen kan være voldsomme og mange vil være rettet imod centerledelsen på den ene eller anden måde (se afsnit under Litteratur gennemgang – 2.3.2. forsvarsmekanismer), idet centerledelsen (som gruppe) og til tider centerlederen (JTA som individ i rollen) vil være repræsentation for forandringen og derfor være genstand for store mængder af projektivt materiale (Ledborg, Toftholm Andersen, Mørch, Arnbjerg, & Laustsen, 2004).

Det var vigtigt for mig at sikre mit empiriske grundlag; de interviewede objekter anonymitet – og det var vigtigt at være eksplicit heromkring – både overfor de deltagende mellemledere og overfor centerledelsen inklusiv JTA. Der ville ikke blive givet adgang til datamaterialet udover den form hvormed det indgår i dette projekt – ej heller ville jeg referere til - eller gengive datamateriale i vores samtaler på en sådan måde, at anonymiteten kunne kompromitteres. Det betød ikke, at jeg ikke vil gengive elementer fremfundet i dataindsamlingen, som kunne være kilde til undring, og som JTA måske kunne bidrage til forståelse af – både på hel rationel kognitiv vis – men også som datamateriale af JTA's egen opfattelse og dermed som supplerende bidrag til dataindsamlingen.

Projektet har ikke haft karakter af bestillingsarbejde i nogen form, fokus eller omfang. Projektet er alene defineret med afsæt i personlig undring, interesse samt casens tilgængelighed og PC B's og JTAs villighed til at støtte mig, har gjort det muligt at gennemføre.

Personlige dynamikker – gensidig påvirkning

En anden overvejelse har været påvirkning. Igennem forskningsforløbets dataindsamling har JTA og jeg haft flere dialoger og diskussioner omkring emner med relation til fusionen. Emnerne er fortrinsvis opstået som undren hos os begge; hos JTA en undren over adfærd og reaktioner i organisationen – hos undertegnede en undren fra observationer, interview og egne refleksioner. Vi har i disse dialoger i fællesskab afsøgt mulige forklaringsmodeller i søgen efter forståelse.

Det kan ikke afvises at vi i disse dialoger også har påvirket hinandens konkluderende udfaldsrum. Det må antages, at vi i disse dialoger har været præget af såvel egne ikke-delte såvel som delte for-forståelser, hvilket har været muligt kognitivt at erkende gennem en italesættelse af dette, som et opmærksomhedspunkt i vores delte holdninger. Det har vi erkendt og samtidig bestræbt os på at påpege for hinanden, når situationer er opstået som kunne indikere dette.

En eventuel påvirkning er ikke begrænset til det rationelt kognitive område. Erkendelsen af det ubevidstes tilstedeværelse hos os begge og dets indflydelse på vores respektive adfærd, aftvinger en erkendelse af, at også andre motiver kan være tilstede i vores dialoger omkring undren og mulige forklaringsmodeller.

På det ubevidste

Mit ubevidste ønske om at demonstrere egne evner som leder på samme niveau som han – og hans ubevidste ønske om at demonstrere evner til at udføre forskning ligesom jeg – spiller formentlig ind i en grad vi ikke selv er i stand til at evaluere nøgternt. Så konkurrence og misundelse er nogle adfærdsmønstre som er tilstede, men svære at skille fra de rationelle begrundelser, vi hver især præsenterer for hinanden.

Tilstrækkeligt er det dog at påtale vores kollektive bevidsthed om disse dynamikkers tilstedeværelse og deres mulige påvirkning – selvom vi ikke altid kan udpege dem for hinanden; hvilket i sig selv heller ikke tjener andet formål end demonstration af nævnte dynamikker. Det er erkendelsen af deres tilstedeværelse, der muliggør en forholden til den, mere end en undgåelse af den.

Adgang til data

I forbindelse med dataindsamling har jeg oplevet en stor frihed til at bevæge mig rundt i organisationen med ubegrænset adgang til alle niveauer. Sekretariatet har assisteret mig på alle tænkelige måder med mødekoordinering, frembringelse af referater, præsentationer fra informationsmøder m.m. Denne adgang har ikke været underlagt restriktioner eller betingelser fra JTA's side, endsige været koordineret med JTA som regulerende mellemled.

Forskningsetisk fordrer det som minimum den overvejelse, at en åbenlys og tilsyneladende grænseløs organisatorisk tilgængelighed, kan have den effekt at

forskeren får adgang til så meget- og så rigt data, at det bliver vanskeligt at fastholde fokus og udrede relevant empiri. Tilsvarende kan jeg ikke frigøre mig for den taknemmelighed der følger af den hjælp det har været, at kunne tilgå organisationen således. Taknemmeligheden kan dog også have den konsekvens, at mine observationer, tolkninger og konklusioner i en vis udstrækning er blevet påvirket af observationer "beriget" af JTA.

Forskningsmæssigt ligger der den overvejelse, at ubegrænset adgang ikke eksisterer som objektivt begreb; i adgangen vil der ubevidst være grundlæggende antagelser om at 'det ved alle' eller 'det er ikke vigtigt' hvorfor noget data ikke vil se dagens lys, hvorfor den psykodynamiske systemteori synes særlig anvendelig.

3.2.4. Berigelse

På trods af disse udfordringer så repræsenterede casen og relationen til JTA også en signifikant mulighed for en berigelse af projektet. Det skal ligeledes medtages her, da det har medvirket til at skabe balance i betydningen af den praktiske gennemførsel.

Frihed

Først og fremmest har det været muligt at bevæge sig rundt i begge organisatoriske enheder uden mærkbare eller synlige restriktioner af nogen art. Formentlig som følge af forskningsprojektets ambition om at bidrage til dybere forståelse af forandringsimplementering og organisationens ønske om at bidrage til dette – og dels som følge af min interne rolle som strategisk konsulent. Jeg er ikke blevet pålagt direktiver eller instruktioner omkring hvad eller hvem jeg kunne adressere. Hvorvidt de pågældende aktører har haft tid eller ønske om at snakke med mig, har været sværere at vurdere.
Denne frihed til at færdes i organisationen, har bidraget til en rig empiri som til tider har virket overvældende og som har stillet krav til uvildig selektering i tillid til tilstedeværende relevans.

Adgang

Adgang til organisationens medlemmer har en særlig betydning, der knytter sig til en kobling mellem to faktorer; på den ene side tidsperspektivet i konteksten og på den anden side valget af metode.

Adgang til organisationen og dens aktører fandt sted umiddelbart efter selve fusionen blev meldt ud. Fusionen blev meldt ud til de to organisationer i sommeren 2010, og i efteråret træder de to centerledelser sammen med henblik på at fungere som samlet fusionsledelse i en overgangsperiode, med koncernledelsen for Psykiatrien i Region H for bordenden.

I december 2010 fratræder centerchefen for PC G sin stilling, og centerchefen for PC B (JTA) konstitueres som den forsættende centerchef. Centerledelsen består forsat af administrationschefen, de 2 udviklingschefer og de 2 kliniske chefer og denne centerledelses konstellation forsætter indtil 2013.

Selve fusionen involverer en række operationelle tiltag som f.eks. sammenlægning af afdelinger, omfordeling af ressourcer til løsning af ændret opgave prioritering, fysisk flytning mellem geografiske lokaliteter samt ibrugtagning af ny byggeri etc. Den forventes at ske henover en 2-årig periode, fra starten af 2011 til slutningen af 2012.

Jeg har således været tilknyttet organisationen i forskellige roller, mens selv forandringen udfoldes. Det har givet mig mulighed for at indsamle min empiri, mens den dannes. Det har en særlig betydning i forhold til valg af metode.
Når forandringer pågår, så er nuet naturligt præget af en orientering mod det ”nye”, en re-orientering samt en tilbagevendende ambivalens omkring det ”gamle”– en konstant kalibrering af indtrykkene omkring objektet - de tanker, følelser og fantasier forandringen afstedkommer – hvilket leder tankerne hen på et oscilloskop. Alt sammen munder ud i en kognitiv bearbejdelse af situationens indtryk, og i sidste ende et meningsbærende afsæt for handling, også selvom denne mening kan være flygtig og påvirkelig af morgendagens tanker, følelser og fantasier.

Når forandringer undersøges så sker det oftest retrospekt, det vil sige når de har fundet sted. Det er der flere naturlige og fornuftige forklaringer på. Dels kan man evaluere resultatet af forandringer – har man opnået det ønskede resultat? Hvis man har haft succes, vil ens undersøgende blik naturligt koncentrere sig om forklaringen på det – og hvorvidt successen om muligt kan gentages. Hvis resultatet ikke møder forventningerne, så vil forskningen naturligt lede efter forklaringsmodeller på dette. Pointen er her, at efter forandringen har fundet sted – og upåagtet resultatet – så kigger vi oftest tilbage gennem en kognitivt bearbejdet

optik, som forklarer forløbet. Risikoen ved dette er, at bearbejdelse udelader – bevidst eller ubevidst – elementer som ikke passer ind i vores forklaringsmodel, og således berøves vi noget data som kan nuancere forståelsen af udfaldet.

Så min mulighed for at indsamle data – rå og kognitivt 'ubearbejdet' data – mens denne data så at sige skabes/dannes, vurderer jeg som en berigelse af projektet.

3.2.5. Betænkeligheder

De to foranstående afsnit – Udfordringer og Berigelse - er udtryk for rationelle kognitive overvejelser. Det fritager mig ikke for at betragte de samme emner i et psykodynamisk, systemteoretisk perspektiv. En kort gennemgang af denne dimension vil bidrage til yderligere forståelse af projektets særlige karakter – både at betragte det på overfladen synlige og samtidig forholde sig analytisk og undersøgende til det under overfladen (Visholm, 1993). I den optik har jeg haft særlig øje på følgende risici:

Legitimitet og anerkendelse

Et ubevidst ønske fra JTA's side kunne være tilfredsstillelse af eget behov for anerkendelse; et ønske om at blive anerkendt for sine beslutninger, sin adfærd og sin ledelsesstil. Et forskningsprojekt som dette kunne muligvis repræsentere en fantasi om en anerkendende redegørelse. En sådan redegørelse kunne bidrage til legitimering af JTA's metode og proceshåndtering og dermed yderligere bidrage til JTA's selvforståelse. En legitimering i denne kontekst foreslår altså, at JTA's ubevidste ønske om at demonstrere egne evner som dygtig leder, bliver tilfredsstillet gennem et forskningsprojekt. Det vil imødekomme behovet for narcissistisk tilfredsstillelse. (M. Kets de Vries, 1994).

Promovering og positionering

Denne legitimering kunne også repræsentere det rationelle ønske om at promovere og positionere sig selv i såvel Region H's Psykiatri som i Region H's Sundhedsvæsen -hvilket i en tolkning af det ubevidste kunne repræsentere behovet for ros og anerkendelse samt elevation til "den dygtigste" af søskendeflokken – centercheferne i Region H's psykiatri (Visholm, 2004).

Konflikter

Endelig er det en overvejelse værd, hvorvidt mit valg af position – mellemlederen – er et ubevidst udtryk fra egen side om at undgå eventuelle konflikter. Konflikter der kunne opstå mellem JTA og mig selv, såfremt mit forskningsresultat ville kunne tolkes som en kritik af JTA enten som individ eller som rolleindehaver.
Det at vi har adresseret denne ubevidste dynamik eksplicit og diskuterer denne risiko for ham – en negativ fremstilling – og for mig – et mindre validt resultat - eliminerer ikke problemstillingen. Det giver os dog muligheden for en forholden os til- og opmærksomhed herpå således at skulle den opstå, har vi kunnet adressere den direkte. Det har ikke været tilfældet under forløbet.

Fremstilling

Den sidste betænkelighed omkring hvad de ubevidste dynamikker kan have afstedkommet, går på de projektioner som organisationens aktører kan have haft omkring min rolle. Det skal ikke forveksles med overføring og modoverføring i forbindelse med tolkning af data. Denne betænkelighed har to spor.

Det ene er hvorvidt jeg som strategisk konsulent i organisationen har haft en funktion som genstand for organisationens frustrationer og angst og dermed ageret bærer (container) for disse følelser hos organisationen mellemledere især. I det omfang data indikerer dette, vil jeg påpege det og forholde mig til det i tolkningen af dataanalysen.

Det andet spor er hvorvidt mine data har været udsat for selvcensur – udover hvad der er naturligt. Naturligt i denne sammenhæng retter sig imod de ubevidste dynamikker, der har afsæt i individets eget ubevidste. Den betænkelige selvcensur knytter sig til den enkeltes forestilling om, at jeg er ledelsens repræsentant og dermed kan de ikke sige hvad de føler og tænker af frygt for mulige forestillinger om konsekvenser.

Beslutninger

Til undersøgelse af- og imødegåelse af ovenstående, har JTA og jeg selv - som nævnt, haft møder, dialoger og diskussioner undervejs som alle har bidraget til udfoldelsen af såvel mulige problemer, tydelige begrænsninger og klare risici.
Forholdet mellem organisationens øverste leder og forskeren er problematisk – med de angivelser og forbehold som beskrevet ovenfor. Disse overvejelser er medtaget i projektet her under forskningsdesign, fordi det er i designet at dette

forhold rejser en række problemstillinger. Jeg har forholdt mig kritisk til disse. Gennem en tydelig bevidsthed omkring deres tilstedeværelse har jeg forsøgt at tage højde for deres mulige indflydelse.

3.2.6. Narrativet

Narrativet er valgt som primær datakilde i dette projekt af flere grunde. Narrativet eller fortællingen er, sammen med redegørelsen, argumentation og beskrivelsen bredt defineret, en af fire retoriske former for diskurs [9]. Til forskel for de tre øvrige, er narrativet dog friholdt fra kronologisk fremstilling, logik eller påtaget objektivitet og knytter sig alene til den enkeltes udlægning dvs. fortolkning af et oplevelsesforløb og hvad det indebærer af meningsdannelse for individet.

Et narrativ er karakteriseret ved at være en personlig fremstilling af oplevede handlinger i en sekventiel orden. Som individer skaber vi gennem fortællinger mening ud af disse oplevelser (Kohler Riessman, 2008). Dermed danner narrativer ofte grundlag for erfaringer, netop fordi vi skaber mening, og kontekstualiserer noget der kan genkendes og genanvendes.

I forhold til fortolkning af data og især komplekse data er der en risiko for fejlslutninger og forsimpling (Clandinin & Connelly, 2000) gennem fortællingens struktur og budskab, idet individet har tendens til at skabe sin egen meningsskabende udlægning (Boje, 2001; Clandinin & Connelly, 2000).

Det er af disse grunde at narrativet er valgt som primær datakilde.
På den ene side imødekommer narrativet ønsket om, at det er individets udlægning og dannelse af mening i handlingsforløbet som det opstår. På den anden side er der en risiko for at den kompleksitet som organisatoriske forandringer repræsenterer er for stor, og derfor i individets narrativ reduceres til enkle og forsimplede meningsdannende fortællinger.

Begge positioner underbygger valget af undersøgelsesmetoden FANI, idet behovet for at danne mening ud af det som sker i systemet (gennem et narrativ) og samtidig antageligt vil forfalde til at forenkle kompleksiteten, taler for tilstedeværelsen af noget manifest materiale der kan illustrere tilstedeværelsen af det ubevidstes indflydelse på narrativets dannelse (McAdams, 2012).

[9] http://en.wikipedia.org/wiki/Narrative#Social_sciences_approaches

3.2.7. Interviewformen

Interviewovervejelserne var centreret omkring 1) i hvilken udstrækning form og struktur opfyldte kravene til videnskabelig habilitet samt 2) hvilke etiske spørgsmål (Brinkmann & Kvale, 2008) der skulle tages højde for, da der er tale om en psykoanalytisk udlægning - ikke kun af narrativet, men også narrativets tilblivelse – dvs. selve interviewets gennemførsel.

Form og struktur: Interviewet var semistruktureret med henblik på at give den interviewede mulighed for at dele sin egen fortælling med interviewer. Selve strukturen i interviewforløbet følger Kvale og Brinkmanns 7-trin for gennemførsel af kvalitative interview (Kvale & Brinkmann, 2009) med en række mindre modifikationer.

Tematiseringen blev gengivet eksplicit overfor hver enkelt deltager, ligesom formålet med forskningsprojektet blev beskrevet. Design af forløbet samt interviewguide var adapteret til metoden (FANI) og strukturen i det enkelte interview var derfor centreret omkring de tre emner; rolle, hovedopgave og relationer med minimal indblanding, retning eller styring af fortællingen. Det strukturelle fokus var, at den interviewede fik adresseret alle tre punkter på sin egen måde, i erkendelse af at man skaber fortællingen som den giver mening for én selv.

Transskriberingsforløb og analysemetodik beskrives senere i dette kapitel, ligesom denne afhandling repræsenterer selve afrapporteringen af det ”fundne”. Der hvor interviewformen afviger en smule fra Kvale og Brinkmanns konstruerede model, er i verificeringen af dataanalyse. Givet metodevalg og det at forskeren bidrager med tilstedeværelsen af eget ubevidste, garanterer nærmest for udsving i tolkningen af data, såfremt denne ville blive præsenteret for andre med henblik på bekræftelse af konklusionerne.

Til gengæld har bestræbelserne på at beskrive indflydelser, kritik og risici ved de trufne valg, været beskrevet minutiøst og detaljeret for at imødekomme dette.
Denne kvalitativt stringente videnskabelige tilgang til interview opfylder de indledende overvejelser omkring form og struktur. Det næste er hvorledes den valgte FANI metode har kunnet udfoldes med henblik på at skabe rum for- og indsamle de alternative perspektiver som ”gemmer” sig i det enkelte narrativ.

Konstruktion

Konstruktionen af interviewet fulgte en række overvejelser på flere niveauer; én overvejelse var hvorledes indflydelsen af det ubevidste kunne gøres tilgængeligt. Det ville som minimum kræve, at tilstedeværelsen af det ubevidste trådte frem – og hvorledes kunne jeg som interviewer facilitere dette? Samtidig var det også nødvendigt at træde tilbage fra denne proces og reflektere over min egen forestilling om at kunne konstruere en sådan scene, hvor netop det jeg kiggede efter også ville træde 'tilfældigt' og 'tydeligt' frem.
Erkendelsen blev således retningsgivende for valg at narrativet som den enkelte mellemleders historie.

Som det fremgår af litteraturen omkring det ubevidste, så er dette tilstede i alt og hele tiden (S. Freud, 1900). Dette faktum tilsiger at et narrativ vil indeholde tegn på det ubevidstes tilstedeværelse, således som de fremtræder. Teorien (ibid) siger, at det ubevidstes tilstedeværelse fremtræder gennem sine symptomer eller indikatorer, dvs. det der forårsages af det ubevidste og træder frem eksempelvis en stærk følelsestilkendegivelse, kan således tolkes og forstås som symptom på det ubevidstes påvirkning, eksempelvis som et aktiveret forsvar.

Derfor blev det i min konstruktion af metodisk indsamling af data, mere afgørende at skabe en ramme for, at adgangen til det meget lidt faktuelt baserede var acceptabelt i denne sammenhæng, heraf formuleringen "tanker, følelser og fantasier".

En grundliggende antagelse i interview er, at den interviewede forstår hvad intervieweren spørger til. Denne antagelse bygger blandt andet på et fælles sprog og vores brug af almene begreber i sproglige konstruktioner. Problemet ved denne antagelse, som Hollway og Jepperson påpeger, er at vores begrebsdannelse sker på baggrund af historiske sammenhæng og internaliserede erfaringsdannelser og således er vores forståelse af begrebet højst sandsynligt nuanceret fra hinanden – muligvis i en grad der kompromitterer konklusionernes gyldighed.

I semistrukturerede interview er dette en øget udfordring, da den minimerede struktur har til hensigt at lade den interviewede præsentere sin egen virkelighedsrepræsentation, således at denne virkelighed fremstår på den interviewedes præmisser.

En anden udfordring er de netop nævne præmisser som den interviewede kan opfatte på forskellig måde; i forbindelse med dette projekt kunne en overvejelse være, at den interviewede ønsker at imødekomme forskerens intention – som han/hun vel og mærke opfatter den og forstår den (på basis af egne historiske erfaringer).

Det åbner op for to centrale risici, som skal adresseres – nemlig at den interviewedes muligvis ønsker at tilfredsstille interviewer og derfor præsenterer det intervieweren søger efter indenfor egen forståelse af hvad det måtte være. Motivet kunne f.eks. være ønsket om 1) at vise hvor dygtig man er eller 2) en forestilling om forskerens relation til center chefen og hvad mon "han" gerne vil høre?

Disse udfordringer og risici er altid til stede i kvalitativ forskning og i såvel strukturerede som semistrukturerede metoder. Der hvor FANI adskiller sig, er at denne metode anerkender dette som en præmis i såvel indsamling af empiri, som i tolkningen af data, og aktivt anvender dette præmis som data.

Formuleringen "tanker, følelser og fantasier" er svær at placere i identificerbar teoretisk forståelse, om end den i psykodynamisk, systemteoretisk sammenhæng er almen i karakter, og tilsvarende optræder som kilder (blandt flere) til forskellige forståelsesfremstillinger af psyken og individets mentale liv.

Formuleringen om at invitere den interviewede til at fortælle om de 'tanker, følelser og fantasier' der knytter sig til forandringen – har den intention at åbne for et rum, hvor den interviewede kunne 'give sig selv lov' til at komme i kontakt med tilfældige tanker, følelser og fantasier, såvel som de mere kognitivt bearbejdede indtryk. Hensigten er således at legitimere begge repræsentationer af indtryk og dermed minimere en eventuel selvcensur.

Med den åbne ramme var ønsket at den interviewede fik og ikke mindst 'gav sig selv lov' til at dele hvad der måtte være af indre virkelighedsrepræsentationer, således at datamaterialet forventningsvis vil repræsentere en vis kvalitet samt manifestationer af det ubevidste.

Den delvist strukturerede del rettede sig mod genstandsfeltets elementer, og blev formuleret som henholdsvis "hovedopgaven, egen rolle og medarbejderne". Disse

beskrivelser kan ved første blik virke temmelig fikserende. Ved nærmere undersøgelse vil de tre termer dog vise sig at fremstå som pejlepunkter på et kort over en indre verdensforståelse.

Hovedopgaven

Referencen til hovedopgaven henviser til den opfattelse af formål, den enkelte mellemleder ser sig ind i, og som rettelig er medvirkende til at skabe en meningsbærende hverdag for ham eller hende. Med andre ord indeholder begrebet hovedopgave en internaliseret og eksternaliseret del.

Den internaliserede del retter sig mod den motivation, der kan mobiliseres i det daglige arbejdsliv, fordi dagligdagen er præget af arbejdsopgaver der giver mening. Denne mening personificeres af centerlederen/centerledelsens og deres individuelle- og kollektive evne til at skabe denne mening, især når hovedopgaven revideres. En revidering indebærer at prioriteringsområder og ressourceallokeringer justeres; andre indsatsområder opprioriteres og nogen nedprioriteres ligesom økonomien til at løse de enkelte, kalder på nye og alternative/innovative måder at opgaveløse på.

Således bliver hovedopgaven synonymt for en række begreber som motivation, identitet, og tilhørsforhold, for nu at nævne blot nogle af de internaliserede repræsentationer – og tilsvarende bliver den synonym med centerchefen, centerledelsen, kollegaer (nye såvel som gamle). Kombineret taler disse to aspekter til hvilke relationer mellemlederen oplever med sine omgivelser, og i hvilken udstrækning han/hun oplever sig knyttet relationelt med disse omgivelser.
Selve forståelsen af hovedopgaven som den fremtræder i mellemlederens udlægning vil give indikationer af de konfliktperspektiver som mellemlederen bærer på i forbindelse med introduktionen af en forandring. Mellemlederen skal således skabe en integrationsmekanisme til at håndtere konflikten mellem forandringsagent og forandringsrecipient, som kommer til udtryk gennem virkeligheds opfattelsen.

Egen rolle - mellemleder

Det primære empirigrundlag består af mellemledere fra de to organisatoriske enheder. Det er aktører i den rolle, der refereres til. Det erkendes dog at forandringen ændrer vilkårene for rollen, hvilket naturligt afspejler sig i de præsenterede narrativer. Jeg henviser her til det fænomen, at mellemlederen

udover at være forandringsagent også bliver forandringsrecipient og skal forholde sig – bevidst eller ubevidst, til denne dualitet.

Sammenlægning af enheder overflødiggør i en vilkårlig udstrækning ledere; og der vil være en række varierende udfaldsrum i den fremadrettede konstellation. Egen rolle i den forbindelse – enten som fremtidig mellemleder sammen med en ny kollega, som en del af et mellemleder team der forsætter, eller som én, der ikke forsætter, mens ens kollega nu indgår i et nyt team afspejler disse variationer. De nye roller har også et antal varianter indbygget, f.eks. som medarbejder i en afdeling man før var leder af, eller som medarbejder i en hel anden afdeling etc.

Der opstår helt nye afdelinger, hvor der er mellemlederroller der skal besættes, ligesom også arbejdsområder med mellemledere helt nedlægges eller optages af andre områder. Endelig er der mellemledere der reagerer og agerer tidligt i forløbet f.eks. med opsigelse. Deres narrativ indgår også i empiri grundlaget, og baggrunden for at handle antages at referere til hvordan en forventelig rolleudvikling der ikke var attraktiv.

På den måde er mellemlederrollen i sig selv, vel nok den mest udsatte rolle når organisatoriske strukturer og vilkår ændres.

Medarbejderne

Medarbejderne er i en traditionel organisatorisk opfattelse indbegrebet af handling. Det er på dette organisatoriske niveau at driften udspiller sig og kontakten med patienterne er mest intenst. Det er således også her forandringen forventningsvis har den største effekt eller konsekvens. Det er på dette niveau – måske af samme grund – at modstand mod forandring i den dominerende opfattelse forventes at opstå/forekomme.

Det er medarbejderne der skal gøre noget andet end de plejer. Det er medarbejderne, der mærker forandringens mest. Derfor er det måske her, man forventer at finde den største modstand. Rationelt, forklarer det hvorfor mange forandringstiltag retter sig imod dette organisatoriske lag - det operationelle niveau.

Mellemlederens følelser, tanker og fantasier om dette – må forventeligt afspejle sig i de tiltag som iværksættes mhp. at facilitere medarbejderne gennem forandringsprocessen.

Relationen mellem mellemleder og medarbejdere

I gruppesammenhæng skabes den sociale identitet (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979) og professionelle identitet (Pratt, 1998; Pratt & Foreman, 2000)delvist i det tilhørsforhold man har til grupper Et element i denne identitetsdannelse er de sociale sammenhænge man indgår i, og interaktioner man oplever med andre individer (Ashforth & Mael, 1969; Bateson, 1972; Stevens, 2008) - i såvel almen tale som i teoretisk forståelse benævnt relationer.

Disse relationer opfattes og formes dels i situationens særegenhed i.e. konteksten (Løw, 2002) samt vores indre verden, der dels bygger på noget reelt og dels på noget imaginært. Det reelle element er de interpersonelle interaktioner; det er f.eks. når mellemlederen holder møde med sin leder om en specifik arbejdsopgave i forbindelse med sammenlægningen. Denne helt reelle interaktion tillægges af begge parter en vis betydning - og upåagtet hvorvidt denne betydning er positiv, negativ, stærk eller svag, så konstituerer den en relation mellem parterne. En relation som de to parter må formodes at opfatte forskelligt da deres udgangspunkt, position eller opfattelse af virkeligheden vil være forskellig.

Gennem kommunikation testes og sammenlignes de individuelt konstruerede realiteter (Schein, 1993). Er kommunikationen effektiv skabes grundlag for en ny fælles og delvist afstemt realitet. Relationen mellem parterne (det interpersonelle) kommer tættere på forestillingen om relationen, som den eksisterer i fantasien (det intrapersonelle) hos individet.

Det psykodynamisk systemteoretiske supplement tilsiger, at der udover det nævnte også vil være noget ubevidst tilstede i relationen (som f.eks. angst, misundelse, tiltrækning, afmagt, vrede m.m.) som ingen af parterne er bevidste om, og som kan afstedkomme reaktioner der måske virker uforståelige.

Forskellighederne skyldes dels deres individuelle opfattelse af relationens betydning; en opfattelse der skabes i samspillet mellem psykens tre komponenter (S. Freud, 2001a). Denne opfattelse af interaktionens betydning, er for individet

ligeså virkelig som den reelle interaktion, men uden realitets test. Den må derfor karakteriseres som imaginær eller fantasi.

Realitetstest ville være at undersøge hvorvidt egen opfattelse af en relation stemmer overens med modpartens opfattelse – og selvom vi oplever vi gør dette løbende f.eks. gennem tolkning af kropssprog, anerkendende ord, udtryk for sympati eller andre tilkendegivelser, der indikerer gensidighed – så er og forbliver denne opfattelse et udtryk for en intrapersonel evaluering – altså en opfattelse skabt af én selv, delt med én selv og med udgangspunkt i én selv. Den måde vi tolker en andens kropssprog på er jo ikke en garanti for at vores tolkning fortæller os ”sandheden”.

Rationelt og opsummeret er begrebet ‘relation‘ knyttet til individets opfattelse af hvorledes han/hun relaterer sig til et andet individ eller gruppe af individer. Den psykodynamisk systemteoretiske forståelse fokuserer på det, der ligger bagved denne opfattelse og udvider dermed vores forståelse af begrebet.

Det er især i relationsudtrykket, der kan ligge indikative forklaringer på det bagved liggende ubevidstes tilstedeværelse; hvorvidt relationen er stærk eller svag, positiv eller negativ – hvorvidt relationen forbliver uudtalt, og i stedet finder en alternativ udtryksform.

I psykodynamisk systemteoretisk perspektiv omhandler relationer primært overføring, modoverføring samt projektioner. Alle disse fænomener karakteriseres som forsvarsmekanismer og er nærmere omtalt i litteratur gennemgangen.

3.2.8. Kort om casen – mellemlederne

Casen består af en fusionsproces, der manifest er sammenlægningen af Psykiatrisk Center – Ballerup (PC B) og Psykiatrisk Center – Gentofte (PC G). Hele casen er beskrevet mere indgående i Kapitel 4. Det interessante i forbindelse med forskningsdesign er min indsamling af data i de to organisatoriske enheder.
Interview har hovedsagligt fundet sted på de to matrikler – henholdsvis Ballerup og Gentofte og omfatter de respektive mellemledere de to steder.

Dertil kommer interview med en række mellemledere fra Gentofte, som i reaktion på fusionen valgte at opsige deres stillinger. Disse interview er foretaget i andre

rammer. Et interview har fundet sted på Psykiatrisk Center – Frederiksberg, to på Psykiatrisk Center – Bispebjerg, to på forskellige afdelinger af Distrikts Psykiatrien – Østerbro og Nørrebro. Disse lokaliteter er udelukkende nævnt her og ikke medtaget i det enkelte interview af hensyn til bevarelse af anonymitet, ligesom disse interview ikke indgår i analysematerialet, men udgør et efterskrift.
Når jeg nævner det her, skyldes det at de organisatoriske rammer, er med til at definere den virkelighedsfremstilling, som den interviewede præsenterer i sit narrativ. Hvor det er tydeligt i datamaterialet gør jeg opmærksom på det.

3.3. Empiri – dataindsamling og analyse processen

Dataindsamlingen var en proces, der strakte sig over ca. 9 måneder fra efteråret 2011 til foråret 2012.
De to centre i sundhedssektoren har en travl hverdag, præget at driften, hvor patientbehandling har præcedens over alt andet. En radikal organisatorisk ændring, der kræver øget kommunikation, stor involvering og koordinerende planlægning, betyder selvsagt at mellemlederne var stærkt optagede. Så mødeplanlægning var en vanskelig og tidskrævende proces.

Det empiriske brutto materiale består af 35 mellemledere (13 fra Ballerup og 22 fra Gentofte) som alle hver især blev interviewet i ca. 30 minutter. Repræsentationen af mellemledere indeholder alle varianter; mellemledere der forsætter i samme funktion efter fusionen –mellemledere der ikke længere forsætter som mellemledere efter fusionen og mellemledere, der vælger at forlade organisationen. Alle interview er båndet, og dernæst transskriberet loyalt overfor det sagte til individuelle word-dokumenter.

De transskriberede interview har efterfølgende været igennem en formatering proces, således at data grundlaget kunne behandles systematisk og ensartet. I hvert enkelt dokument er der tilføjet linjenumre, og udover selve interviewet er der tilføjet 3 kolonner, således at analysen af materialet følger en stringent og ensartet metodik. De 3 kolonner reflekterer den efterfølgende analyse proces.

Interview guide

Til brug for indsamling af data blev en interviewguide udfærdiget (bilag I) som retningslinje for interviewets gennemførsel og indeholdende en overordnet

interview instruktion (bilag II) som blev læst op inden gennemførsel af hvert enkelt interview.

Dataanalyse – 4 faser

Dataanalysen har været inddelt i 4 faser, som jeg kort vil beskrive og samtidig belyse fordele og ulemper ved denne fremgangsmåde.

Fase 1. – Generelle indtryk

Første analysefase er en gennemlæsning af det fulde interview uden fortolkning og uden vurdering. Efter gennemlæsning har jeg til hvert enkelt interview efterfølgende i dokumentet påskrevet dokumentet mit umiddelbare indtryk af det læste. På denne måde, har jeg forsøgt at anvende mig selv som instrument til et opsamle indtryk fra det sagte uden at analysere teksten efter en prædefineret optik. Jeg ønskede at danne mig et indtryk af det læste – hvilken oplevelse sidder jeg med, hvilke følelser fornemmer jeg har været tilstede i interviewet – både hos den interviewede og hos mig selv og endelig hvad er det umiddelbare indtryk af forandringen uden at kategorisere dette.

Fordelen skulle som angivet være, at tekstindtrykket som helhed vækker en form for genklang hos mig, dvs. jeg anvender mig selv som en emotionel stemmegaffel og fanger forhåbentlig stemninger, der efterfølgende kan undre og kalde på opmærksomhed, hvilket også har været tilfældet.

Ulempen kan være at jeg ikke i tilstrækkelig grad er bevidst om mine egne forstyrrende for-forståelser, og dermed opsamler indtryk der bekræfter eller undsiger, mere end de undrer og kalder på øget opmærksomhed.

Fase 2. – Emotionelt materiale

Anden fase af dataanalysen er endnu en gennemlæsning, men med specifikt fokus på at finde tegn på emotionelle udtryk, der illustrerer mellemlederens emotionelle tilstand enten gennem beskrevet adfærd eller følelses udtryk. Gennemlæsningen tager sigte på at finde eksempler herpå i teksten og markere disse.

At kigge efter nogle signifikante tegn på tilstedeværelsen af noget uden at tolke på dette ”noget”, skærper fokus på identifikation fremfor en udlægning og søgen for forståelse. Fremfor alt afholder det én fra at veksle mellem disse to positioner,

hvilket kan medføre at visse emotionelle manifestationer overses og dermed ikke medgår i det endelige analyse materialer.

Det skal dog påpeges, at denne metode ikke er en garanti for, at der ikke er ting der overses eller fejltolkes. Bestræbelsen på at være stringent og fokuseret skulle minimere chancen herfor.

Fase 3. Tegn på det ubevidstes tilstedeværelse

I tredje fase af tekstanalysen genbesøges de identificerede emotionelle manifestationer og sammenholdes med den situation eller de relationer, der afstedkommer den emotionelle reaktion. Dette er enten beskrevet eller begrundet eksplicit af objektet selv eller fremgår implicit som en kontekstuel ramme i en given passus.

Koblingen til det ubevidste er, at forsvarsmekanismer residerer i det ubevidste og kommer til udtryk gennem emotioner. Emotioner der ikke reflekterer realiteten - eller mangel på emotioner, når der burde være nogen, er begge tegn på det ubevidstes aktivering. En adfærdspåvirkning hvis reelle afsæt er skjult for objektet selv. Hvis man mister sit job og er vred – eller man er ked af det – så er det en emotionel reaktion der svarer overens med den realitet man står i. Hvis man derimod er vred eller ked af det, fordi ledelsen har meldt en forandring ud og 'nu bliver jeg nok fyret', så er denne emotion forårsaget af en aktiveret forsvarsmekanisme som ikke har afsæt i virkeligheden.

Det jeg har kigget efter i materialet er tegn på disparitet mellem emotioner og realitet som udtryk for aktiverede forsvarsmekanismer, tegn på overførsler (fra den interviewede (objektet) til interviewer (subjektet)) og på modoverførsler (fra interviewer (subjekt) til den interviewede (objekt)). Disse fænomener er alle udtryk for det ubevidstes tilstedeværelse.

Det enkelte emotionelle symptom tolker herefter ind i en forståelse af psykodynamisk systemteoretisk forståelse, dvs. den enkelte manifestation analyseres og baggrunden for dens fremkomst tolkes.

I denne fase begynder der forventningsvis at trækkes tydelige spor til genstandsfeltets elementer. Muligheden for at overse eller fejltolke er dog stadig

en risiko, som jeg har søgt at minimere ved at anlægge en konsekvent og stringent tilgang til analysearbejdet.

Fase 4. Markering af aktiverede forsvarsmekanismer

Den fjerde og sidste fase af selve dataanalysen omhandler de tolkninger som nu foreligger på baggrund af en række identificerede manifestationer af emotioner som tegn på det ubevidstes tilstedeværelse hos mellemlederen.

De emotionelle manifestationers henførbarhed til en mulig forsvarsmekanisme udgør et skridt i analysen af materialet. De emotionelle udslag der med overvejende sandsynlighed kan tolkes ind i en aktiveret forsvarsmekanisme markeres i det emotionelle hjul (Plutchik, 1994). Dette tjener alene som en visuel præsentation. Denne kollage af emotionelle reaktioner illustrerer et udslag i emotioner, der hos den enkelte mellemleder indikerer en grad af aktiverede forsvar hos vedkommende. Derpå følger tolkningen af hvad det kan være, hvad det skyldes og hvordan det passer til vores forestillinger om modstand mod forandring. Det må forventes at der vil være tolkninger af manifestationer, som ikke umiddelbart kan henføres til de angivne grupperinger. Det kan de muligvis ved nærmere bearbejdning, men der er også en mulighed for, at de peger på noget helt udenfor genstandsfeltets elementer og det vil i så fald repræsentere noget, der kræver en undersøgelse på egne præmisser.

3.3.1 Sekundær data

Projektets primære empiri består af båndede og transskriberede interview. Disse er suppleret med en række dokumenter der grupperes i to. Begge beskrives her i en kronologisk fremstilling.

Den ene gruppering af sekundær data er Hospitals- og Psykiatri Planer og herunder Virksomhedsplaner for Psykiatrien i Region H. Dette materiale udgør den politiske kontekst der har sat mål og skabt rammer for denne fusion.

Den anden gruppering er på det organisatoriske niveau, her beskrevet i en kronologisk sammenhæng:

- Nyhedsbreve (ordinære og ekstraordinære) fra de respektive centre i perioden hvor fusionen bliver kendt,
- Dernæst to nyhedsbreve under overskriften ”Fusions Nyt” samt ”Fusions Info” i en periode hvor de to centre nærmer sig hinanden,

- Endelig når fusionen er i sin implementeringsfase, et elektronisk nyhedsbrev ”Center Info” og et A2 format plakat opsat på begge matrikler af det ”nye” center ved navn ”Center Nyt”, og endelig
- Mødereferater fra forskellige fora; blandt andet:
  - *Overgangsledelsen med deltagelse af koncernledelsen og fællesledelse*
  - *Dernæst den nye ledelse, samt*
  - *Lederseminarer undervejs i forløbet*

Sekundær data vil blive anvendt til at skabe en forståelsesmæssig kontekst for de dynamikker der udspiller sig i det system som de to organisatoriske enheder er del-systemer af.

Slutteligt har jeg indsamlet noget materiale fra et ledelsesseminar efter fusionen er gennemført, der illustrerer konkluderende observationer og undren som, i lighed med de interview af mellemledere der valgte at sige op, udgør et kort efterskrift.

3.4. Opsummering

Dette kapitel opfylder to mål; på den ene side angiver det med forskningens videnskabsteoretiske afsæt i kritisk realisme – en nøje gennemgang af de metodemæssige konsekvenser; og på den anden side beskrives den forskningens praktiske gennemførsel og analyse design.

Det videnskabsteoretiske afsæt bygger på en ontologi - hvorledes forskningsfeltet fremstår som virkelighed. Med sin eksplorative orientering rettet imod en forståelse af fænomener og de underliggende strukturer, lægger ontologien således op til den epistemologiske del - skabelsen af viden. Som litteraturgennemgangen demonstrerer er det nødvendigt at kortlægge den eksisterende viden omkring genstandsfeltet inden bestræbelsen på at skabe ny viden påbegyndes.

Genstandsfeltets elementer og deres virkelighedsfremstilling bliver definerende parametre, der danner teoretisk rammesæt for projektet og således også bliver styrende for den praktiske gennemførsel. Denne består af metodeelementer, der følger en relativ stringent metodisk analysetilgang af induktiv karakter, i.e. hvad ‘hører‘ vi data sige, hvilken betydning har det og tolkningsmæssigt hvad er indikationen af den betydning? Med andre ord går jeg metodisk og ‘dybt‘ ned i strukturen og undersøger de influerende mekanismer i.e. normer, beskrivelser, regler o.a.

Den praktiske gennemførsel af forskningsprojektet fremstår som en indgående beskrivelse af overvejelser undervejs, design af forløbet, empiriske elementer, dataindsamling, analyse samt diskussion og endelig overvejelser og implikationer ved gennemførsel samt analyse modellens konstruktion og applikation.
I det næste kapitel beskrives selve casen og dens rammer.

Kapitel 4. Case beskrivelse – Sammenlægning af to psykiatriske centre

Formålet med dette kapitel er at beskrive selve casen - fusionen mellem to psykiatriske centre i Region Hovedstadens Psykiatri. Beskrivelsen dækker de enkelte elementer i casen ligesom den kontekstuelle ramme beskrives.

Det er en del af case-beskrivelsen, at undersøge de to centres italesatte forskelle, da disse bidrager væsentligt til det enkelte centers selvforståelse – og dermed også bidrager med en opfattelse af det andet center, da det er gennem forskelle og ligheder vi definerer os selv – også i vores organisatoriske tilhørsforhold. Formålet med at undersøge disse oplevede forskelle er blandt andet at realitetsteste disse i det omfang det er muligt. Realitetstestning i denne sammenhæng refererer til hvorvidt den oplevede forskel er bygget på antagelser eller har afsæt i en delt virkeligheds konstruktion uafhængigt af konteksten af forandring.

Endelig er det også i dette kapitel at forskerens egen rolle som del af casen, vil blive kritisk beskrevet og kortlagt med henblik på at forholde sig til de forskningsmæssige udfordringer i gennemførsel af dataindsamling, tolkning af data samt den mellem subjekt og objekt foregåede interaktion.

4.1. Kontekst – Fusion mellem to psykiatriske centre i Region H

Denne fusion tager sit afsæt i det politiske grundlag (Representatives & Care, 2010) for 'Hospitals og Psykiatri Plan 2020', som der opnåedes politisk enighed om d. 18. maj 2010.
Dette grundlag fylder 4 sider og tager udgangspunkt i den tidligere udarbejdet 'Hospitals og Psykiatri Plan 2007' som i 2010 prolongeres til at dække de næste 10 år – nemlig i 'Hospitals og Psykiatri Plan 2020'.

Formålet med planen er, at udarbejde et større strategisk dokument, som angiver mål og ambitioner for fremtidens sundhedsvæsen, og med vægt på sammenhængende patientforløb, økonomi m.m. beskriver planen indenfor hvilke områder Sundhedsvæsenet skal fokusere de kommende 10 års udvikling– og hvorledes. Indeholdt heri er blandt andet nedlæggelse af enheder, samling på færre matrikler, centralisering og udbygning af specialer samt bygning af nye super-sygehuse.

Den politiske aftale indeholder nogle overordnede tilkendegivelser af politisk karakter og en række konkrete punkter, som det i et politisk støttet manifest synes vigtigt at få fastlåst.

Et af disse konkrete punkter er sammenlægningen – fusionen af psykiatrisk center Ballerup (PC B) og psykiatrisk center Gentofte (PC G).

"Psykiatrisk Center Gentofte flyttes ikke som forudsat i Psykiatriplan 2007 til Hørsholm, men fusioneres med Psykiatrisk Center Ballerup …"(Representatives & Care, 2010)

I case-sammenhæng og i en teoretisk forståelse repræsenterer denne fusion resultatet af strategiske overvejelser, der resulterer i en organisatorisk forandring der for de involverede synes radikal.

De bagved liggende politiske overvejelser, eventuelle kompromiser eller andre rationeller er ikke kendt og i denne sammenhæng uinteressante. Det er selve forandringsprocessen [den organisatoriske forandring som strategien udmønter sig i], der er kontekstuel rammesætning for genstandsfeltet i nærværende forskningsprojekt.

Betydningen af kontekst er væsentlig i forbindelse med en forståelse af genstandsfeltet udfaldsrum, dvs. hvordan vi kan forstå hvad der sker i selve genstandsfeltet, og for vores forståelse af hvordan selve genstandsfeltet fremstår for os, idet dette konstrueres i samspillet mellem aktører og kontekst.

4.1.1. Det Danske Sundhedsvæsen, Region H og Psykiatrien

Med virkning fra 1. januar 2007 var den største statslige reform i nyere tid en realitet. Kommunalreformen som den indledningsvis blev kaldt – senere strukturreformen, indebar at landets 275 kommuner gennem sammenlægninger blev reduceret til 98.

Reformen har haft vidtrækkende konsekvenser for de statslige, amtslige og kommunale opgaveløsninger. F.eks. bliver politikredsene sammenlagt fra 54 til de nuværende 12. Amterne – som der før var 13 af - blev nedlagt og erstattet af en Regionsstruktur hvoraf der nu er 5 regioner.

I forlængelse heraf, blev de opgaver de enkelte instanser forvaltede, således også brudt op og justeret både i omfang, prioritering, struktur og økonomisk grundlag. Psykiatrien er *".. samlet set ét hospital i regionen – forestil dig et hospital, hvor den ene etage er Ballerup, en anden etage Gentofte og en tredje Bispebjerg*". Citatet er fra centerchef Jan Toftholm Andersen og er hans måde at beskrive psykiatrien i Region H på – som et stort hospital med fælles hovedopgave upåagtet, at man geografisk er fordelt udover hele hovedstadsområdet.

I beskrivelsen er indlejret både en opportunistisk måde at italesætte forståelsen af en fælles identitet og fælles opgave, men også en fornægtelse af realiteten som den fremstår, idet disse "etager" har forskellige identiteter/kulturer som jeg efterfølgende vil beskrive – og hvilken betydning disse har for en fusionsopgave. Begge centres før-fusions identitet er i sin væsentlighed defineret i de respektive organisationers kultur og kollektive bevidsthed som en kombination af flere elementer. Det, der i forståelse af casen er interessant, er ikke fagligheden som den udleves, men i højere grad hvordan den opleves. Denne oplevelse kan ikke separeres fra det selvbillede, der er en integreret del af oplevelsen, for hvem er helten i fortællingen om ens eget liv? – og hvem er skurken?

Identitet som fænomen er ikke en central teoretisk del af denne forskning, men er alene medtaget som begreb da det kaster lys over aspekter af det kontekstuelle – dvs. hvilken indflydelse identitet har på oplevelsen af forandring og fusions proces.

4.1.2. De to centre

Da identitet ikke er en del af genstandsfeltet vil dette afsnit ikke beskæftige sig med teoretiske udlægninger af identitet. Identitet er kun interessant i denne sammenhæng, fordi det kontekstuelt spiller en rolle i forbindelse med de dynamikker der udspilles i organisationen. Det vender jeg tilbage til efter en beskrivelse af de to centre. Denne beskrivelse bygger på forskerens egne observationer samt materiale indhentet fra Forskningscenter For Forebyggelse og Sundhed (Hammer-Helmich et al., 2010) der med deres Sundhedsprofil beskriver en række omstændigheder ved de to centres placering og deres respektive optageområder - dvs. de borgere der kommer på centeret og hvad der karakteriserer dem i et samfundsmæssigt perspektiv (Hammer-Helmich et al., 2010; Lau et al., 2015).

Antagelsen i denne sammenhæng er, at man som sundhedspersonale relaterer sig til sit organisatoriske tilhørssted ved at identificere sig med en eller flere parametre; parametre der definerer det pågældende center i den enkeltes forståelse. Eksempelvis defineret af de borgere man behandler; enten gennem *identifikation* – ”jeg er ligesom dem”; eller - gennem en *afvisning*; ”jeg er bedre end dem” – eller som *idealisering*; ”bare jeg var ligesom dem”. Nu er det svært at forestille sig, at man på nogen måde ønsker at identificere sig med psykiatriske patienter, men det ændrer ikke på det faktum at patienter muligvis har nogle ydre livsvilkår som man kan forholde sig til f.eks. komme fra et privilegeret miljø, have en god uddannelse eller være formuende – i modsætning til at være arbejdsløs, uden uddannelse og enlig forsøger. Det er bevidst jeg har tegnet en polariseret stereotyp fremstilling op - og det har udelukkende til formål at fremhæve identitets elementer, der kan fremkomme i mere eller minde subtile former – bevidst eller ubevidst.

Denne relateren foregår dog sjældent på et bevidst plan og derfor bliver den oftest internaliseret og integreret som en del af ens egen identiet. Det sker i alle organisatoriske sammenhæng hvor man naturligt identificerer sig med både kollegaer og kunder – eller som i eksemplet her med patienter.

Den teoretiske forklaring på dette ønske om at ”høre til” kan bl.a. findes i Bions arbejde med grupper, hvor han beskriver de vanskeligheder der er forbundet med at blive en del af en gruppe. Behovet for at høre til i et fællesskab er stor, men forestillingen om at prisen for nævnte tilhørsforhold er at miste sin unikke identitet kan virke voldsom og skræmmende – imod behovet for at beholde sin identitet, men ikke være en del af nogen gruppe (Bion, 1952).

De to respektive centre er begge repræsentationer af sundhedsvæsenet og en afspejling af nærområdet, hvori de er placeret. En del af medarbejderne bor formentlig i området og alle færdes dagligt i nærområdet på en eller anden måde; de patienter man ser jævnligt og regelmæssigt, de samtaler man fører foregår i et fælles referencerum såsom de lokale omgivelser, lokale nyheder, etc. Det er med andre ord en vis identitetstilknytning til det område, hvori det enkelte center geografisk er placeret og hvorfra patienterne kommer.

Samtidig er der et identitetsbåret narrativ i begge grupper, som påstår at de to medarbejdergrupper er forskellige – ligesom deres respektive optageområde.

Derfor vil jeg i det følgende undersøge om denne antagelse kan tåle en realitetstestning og kigge på de reelle forskelle, der er mellem de to centre målt på en række parametre angivet i Sundhedsprofilen 2013 (Lau et al., 2015). Skønt denne er udgivet efter fusionen er gennemført gengiver den historisk data og er derfor brugbar.

I forhold til at realitetsteste de identitetsbårne narrativer skal der knyttes et par kommentarer til Sundhedsprofilen. Rapporten er udarbejdet specifikt med henblik på at kortlægge sammenhænge (kvantitative såvel som kvalitative) mellem befolkningsgruppers demografi og disse parametres indflydelse på udviklingen af kroniske sygdomme. En kronisk lidelse defineres som en tilstand der 1) er vedvarende, 2) har følgevirkninger, 3) forårsager forandringer der ikke kan bedres, 4) med behov for langvarig behandling eller pleje og 5) med et behov for rehabilitering. Relevansen for dette forskningsprojekt er hvorvidt denne rapports data – Sundhedsprofilen – er gældende for psykiatriske centre - og den antagelse at psykiske lidelser mere ofte end ikke har karakter af kroniske lidelser.

Så Sundhedsprofilens data for så vidt angår de demografiske forhold, er afgjort gældende for størstedelen af den patientgruppe de to centre beskæftigede sig med på fusionstidspunktet.

Det interessante i sammenligningen af de to centres data er ikke hvorvidt forskellene mellem centrene eksisterer; hvorvidt de dominerende narrativer konfirmeres eller afvises, men snarere om forskellene er så markante, at de berettiger til det narrativ der aktivt eksisterer og er aktiveret af fusionsprocessen.
De to områder – Gentofte og Herlev (Ballerup) – betegnes samlet set som Planlægningsområde Midt.

Geografi – Ballerup og Gentofte

PC Ballerup er placeret på kanten af Storkøbenhavn mod nordvest. Centeret ligger tæt ved ringvej 4 hvor denne bliver til motorvej, med grænse op til Albertslund og Glostrup mod syd, og Herlev mod øst. Mod vest ligger en række småbyer, Smørum, Smørumnedre, Måløv og Veksø inden man når de store udflytningsområder fra 70'erne; Stenløse og Ølstykke. Mod nord ligger Værløse og Farum.

Selve centreret var oprindeligt en række lave grå bygninger - ca. 20 stk spredt over et større område; enkelte bygninger er forbundne med hinanden via tilbygninger, men størstedelen er/var enkeltstående bygninger. Siden 2010 har der været planer om udvidelse af centeret; og i 2012 stod en helt ny akutmodtagelse færdig. Det skal i den forbindelse nævnes at der i PC Ballerup netop var plads til udvidelse, idet en del af grunden var ubebygget ligesom de eksisterende bygninger ikke var vanskelige at ændre på.

Kvarteret hvori PC Ballerup ligger er domineret af 3-4 etagers beboelsesejendomme bygget fortrinsvis i 60'erne og 70'erne med dagligvare- og forretningsliv placeret koncentreret i et centralt beliggende storcenter tæt ved S-togs stationen.

Til sammenligning er PC Gentofte placeret i et kvarter domineret af patriciavillaer; meget store huse med tilhørende små grunde. Stille villakvarterer og tre markante handelsgader, der udgøres af henholdsvis Strandvejen i Hellerup, Jægersborg Allé i Charlottelund og Ordrupvej i Ordrup. Alle tre udgør de hovedstrøget i hver sin bydel og alle er de præget af små niche forretninger, specieludbud af friske dagligvarer, tøjbutikker og sammen danner de en ramme karakteriseret ved et rigt varieret byliv.

Det psykiatriske center er placeret på samme matrikel som det somatiske hospital Gentofte, beliggende i nævnte villakvarter mellem Lyngbyvejen og Bernstorffsvej. Selve centret har til huse i et 6 etagers ældre murstensbyggeri, karakteriseret ved mange aflåste døre og besværlige tilgangsveje. Det psykiatriske center havde lejet sine bygninger af hospitalet.

Enhver bygningsmæssig ændring på PC Gentofte er forbundet med væsentlige større omkostninger end det vil være på PC Ballerup samtidig med at pladsen – reelt ubebyggede grundareal ikke forefindes i Gentofte.

Samtidig har det somatiske hospital igennem en årrække været i gang med en modernisering/udvidelse som reelt har betydet et ønske om at inddrage de bygninger der husede Psykiatrien – PC G.

Rationalet for i praktiske term at udvide PC Ballerup var således to – 1) plads i form af byggemodnede områder til nybyggeri samt 2) en nuværende

bygningskomposition, der er relativ nem og billig at ændre på til sammenligning med PC Gentofte.

Optageområde

Det geografiske optageområde for PC Ballerup er karakteriseret ved 206.000 indbyggere fordelt aldersmæssigt med 81.800 under 55 år, 77.100 mellem 55 og 65 år og 47.100 over 65 år. Optageområdet for Gentofte er tilsvarende karakteriseret med 145.200 indbyggere fordelt med 50.500 under 55 år, 58.500 mellem 55 og 65 og endelig 36.200 over 65.

Antalsmæssigt en substantiel forskel, men procentuelt er fordelingen ikke markant. De øvrige demografiske markører er samlivsforhold, tilknytning til arbejdsmarkedet, uddannelsesniveau og etnisk baggrund. Metoden hvormed jeg har sammenlignet de forskellige parametre, er for hver enkel markør at betragte det samlede antal som 100% og deraf andelen for hver enkelt optageområde, f.eks. når Ballerup har 17.200 indbyggere under 65 uden tilknytning til arbejdsmarkedet og Gentofte har 7.300; så er det samlede antal 24.500 som udgør de 100%. På tilsvarende måde er de øvrige procentuelle andele kalkuleret.

På en helt faktuel basis så bor 56% (58.400) af de 25-årige og derover alene i Ballerups optageområde mens tallet tilsvarende er 44% (45.100) i Gentofte.

Tilknytning til arbejdsmarkedet er den markant største enkeltstående forskel mellem de to optageområder, hvor Ballerup har mere end dobbelt så mange (70%) uden tilknytning til arbejdsmarkedet overfor Gentofte (30%).

Uddannelsesmæssigt skelnes der mellem grund- og gymnasial samt lang videregående uddannelse. I Ballerup er tallene mellem de to fordelt med henholdsvis 65% (52.300) og 37% (18.700) og næsten omvendt i Gentofte, henholdsvis 37% (28.400) og 63% (31.700). Det skal her nævnes at selvom grund- og gymnasial uddannelse er en forudsætning for en lang videregående uddannelse er der tale om grupper, der er stoppet på det pågældende niveau.

Etnicitet er den sidste parameter jeg har valgt at uddrage fra Sundhedsprofilen. Den samlede repræsentation af anden etnisk baggrund er 29.600, her af placerer 20.000 (68%) sig i Ballerup, mens 9.600 (32%) er placeret i Gentofte.

Øvrige demografiske markører af interesse kunne f.eks. have været gennemsnitlig hustandsindtægt, men spørgsmålet er om flere markører ville bidrage med yderligere informationer eller bekræfte de eksisterende.

Der er nogle markante forskelle i de to optageområder. Forskelle der påviseligt påvirker kroniske sygdomme, herunder psykiske lidelser. Dette faktum taler for, at oplevelsen hos personalet og mellemleder gruppen i en vid udstrækning er korrekt; der er markante forskel på patienterne og optageområderne.

Ikke nødvendigvis på deres lidelser, da det ikke har været muligt at belyse grupperinger af disse. Det er således ikke til at konkludere hvorvidt de psykiske lidelser på Gentofte er anderledes krævende – mere eller mindre – end de psykiske lidelser, der forekommer på Ballerup.

Det man kan konkludere er, at det ser ud til at patienter fra Gentofte – ud fra et rent kvantitativt perspektiv - har et andet socialt netværk med potentielt flere ressourcer til rådighed end man har i Ballerup.

Det interessante er nu hvorvidt det har en indflydelse på organisationens identitet og syn på sig selv, hinanden og den midlertidige opgaveløsning de står overfor/midt i.

Perception af opgaver og faglighed

Der er ingen tvivl om, at når man spørger den enkelte medarbejder i organisationen – fra top til bund – vil de alle kunne beskrive kerneopgaven rimelig ensartet.

I forandringssituationen bliver andre elementer af den ramme, hvori kerneopgaven løses, forstyrret og det påvirker organisationen og dens aktører på forskellig vis.
I det følgende vil jeg redegøre for casen gennem det narrative perspektiv som hospitalsledelse og centerledelse har valgt gennem nyhedsbreve, møder, referater samt strukturer og processer for afslutningsvis at bringe det tilbage til den identitets påvirkning, der ligger heri.

I opsummering vil jeg kort berøre hvorledes forandringen er blevet udmeldt til organisationen og hvorledes modtagelsen heraf også bidrager til en større

forståelse af den selvopfattelse eller identitet som præger PC Ballerup som organisation.

4.1.3. PC-Gentofte egen opfattelse

Med afsæt i perioden umiddelbart efter fusionens udmeldelse (Maj 2010) og indtil etableringen af en midlertidig fusionsledelse, hvis første møde falder i september, udsender PC G egne nyhedsbreve.

I oktober udkommer det sidste nyhedsbrev for PC Gentofte. Der er i dette sidste brev et markant sammenfald med den hidtidige centerchef på PC Gentoftes fratrædelse. Efter 6 år som centerchef på PC Gentofte ophører centerchefens kontrakt.

Den sidste leder i nyhedsbrevet er karakteriseret af et farvel til centret og dets medarbejdere og i den forbindelse taler følgende citater til den selvforståelse som centerchefen bærer på centerets vegne og som centrets medarbejdere naturligt identificerer sig med.

Med henvisning til en kulturanalyse udført i Region Hovedstadens Psykiatri – ”*græsset findes ikke grønnere*” antydes det at trivslen på centreret er god og ikke findes bedre andetsteds. Ubevidst er der tilsvarende tale om en henvisning til, at der geografisk ikke findes noget bedre beliggende sted at arbejde. En sådan bekræftelse og gentagelse i det sidste nyhedsbrev i PC Gentoftes selvstændighed vil aktivere den kognitive bevidsthed omkring de dermed forbundne tab, som stab og patienter nu står overfor.

En anden reference til arbejdslivsperioden der nu er slut er denne:”*En epoke i mit arbejdsliv er slut, og den mangeårige epoke med PC Gentofte, som selvstændigt center, er også ved at være slut*.” Referencen til perioden som en epoke virker teatralsk selvhøjtidelig og tjener formentlig det kognitive valg at understrege hvor godt det har været på centeret for den afgående chef. Epoke er dog en betegnelse for en længere tidsperiode end 6 år og som har været præget af særligt betydningsfulde begivenheder som definerer perioden som noget helt specielt og nærmest enestående. Det er det ubevidste signal, der findes indlejret i den afgående centerchef formulering. Påvirkningen er en stærk understregning af at denne ”gyldne tid” er nu forbi.

De næste to citater taler kognitivt til personalets fremtid og roser dem for deres indsats generelt; - ”*Dagligdagen og kulturen i centret er båret af højt engagement, høje faglige ambitioner og en uhøjtidelig og humoristisk tone. Hold fast i alle 3 forhold – fordi både fusionen og patienterne har brug for det. Ansatte på Gentofte har så meget at byde på. Bring det med ind i det nye, gå med i processen og søg indflydelse.”* - og den anden om hvordan den kommende fusion vil blive svær - ”*Held og lykke fremover – og rigtig god vind til jer alle. Stormvejret kommer måske, men byg så vindmøller, som giver god energi og ikke læhegn, som alligevel altid vælter (let omskrevet ordsprog)!”*

Den første fortæller entydigt at medarbejderne hidtidige måde at gøre tingene på er ”rigtig” og at de skal holde fast i deres hidtidige tilgang. Ikke kun for deres egen skyld, men i høj grad for patienternes skyld. Det er ved første øjekast en god tilkendegivelse, men ved nærmere analyse giver det ikke en kommende fusion meget råderum til at innovere og introducere nye måder at gøre tingene på, ligesom det knytter medarbejderen identitet til den patient bærende.

I fusionsprocessen bliver det nye samlede center også udsat for en kvalitets certificeringsproces, som tager udgangspunkt i hvorvidt man nu også lever op til de procedurer man har beskrevet – og hvor der ingen procedurer er, skal der naturligvis udarbejdes sådanne mhp. at sikre ensartethed og kvalitet. Med udgangspunkt i at man er meget ”*engageret*” og besidder ”*høje faglige ambitioner*” så kan det for nogen godt fremstå som en certificering af kvalitet i sig selv.

Det andet citat med reference til at der kommer mange forandringer nu (*”Stormvejret kommer måske, men byg så vindmøller, som giver god energi..”*) skal ligeledes tolkes positivt i sin aflevering. I sin egen præsentation taler det til at forandringer kommer og det kan godt sammenlignes med metaforen om, at voldsomt blæsevejr ændrer landskabet som vi kender det. Fremfor at skærme sig imod disse forandringer (vinde) så udnyt energien som det skaber. Spørgsmålet der melder sig er dog til hvad eller hvilket formål, energien skal udnyttes?

Mine refleksioner over teksten er i sig selv ikke tilstrækkeligt til at berettige den foreslåede tolkning, hvorfor jeg kort vil referere lederen i de nyhedsbreve, der er gået forud og finde yderligere begrundelse for min tolkning såfremt en sådanne eksisterer. Jeg skal gøre opmærksom på, at *hensigten* hvormed der kommunikeres ikke kan etableres på nogen måde. Det eneste der står tilbage i en analyse af

teksten, er en antagelse om det kognitive formål og et forslag til de ubevidste impulser, der har ledt til det billede man har efterladt sig og indprentet på organisationen.

Et mere nøgtern tilbageblik havde nok erkendt, at trods mange gode oplevelser havde der også været mindre gode og dermed leveret et mindre idealiseret billede af det selvstændige center.

Der er i afskeden en beklagelse af noget der nærmest kan få undertoner af karaktermord. For den enkelte medarbejder bliver det i hvert fald svært, at skabe sammenhæng mellem en fantastisk arbejdsplads for alle – patienter, stab og pårørende – og beslutningen om at sammenlægge den med "noget på Vestegnen".

Nyhedsbreve på PC G i perioden Maj – September 2010

Forud for det sidste nyhedsbrev, til hvilket der er refereret til lederen af dette, er der udsendt yderligere 4 nyhedsbreve. I det følgende vil jeg fremkomme med citater fra disse mhp. at be- eller afkræfte hvorvidt der gennem lederen i nyhedsbrevet stadfæstes en særlig selvforståelse, og dermed bidrages til en særlig identitetsopfattelse hos personalet på PC Gentofte.

I det ekstraordinære nyhedsbrev dateret 19.maj 2010, informeres der om et aftenmøde dagen før, hvorpå det er besluttet af fusionere de to centre. Der er tale om en halv A4 side i format – og med meget faktuelle data. Selve tonen i nyhedsbrevet kan forekomme en smule hektisk og afslører blandt andet en forventning om, at man gerne vil svare på alt – men formentlig ikke kan *"Vi orienterer alle, hver gang der kommer informationer - ....spøg os i centerledelsen, vi vil svare på alt hvad vi ved."* Der proklameres altså åbenhed samtidig med at man i samme sætning forbereder spørgeren på, at man ikke nødvendigvis ved alt.
I juni måned kommer opfølgningen, som i en mere afdæmpet tone tilkendegiver, at der egentlig ikke er så meget ny viden f.s.v. angår fusionen. Der bliver informeret om et kommende informationsmøde d. 28 juni. Derefter tales der til de rygter, fantasier og den utryghed der altid følger med, når man ikke helt ved hvad der skal ske.

Centerchefen referer og appellerer til personalets aktive deltagelse gennem følgende opråb "*Så vi må væbne os med tålmodighed og så være klar til at indgå i*

den proces, der snart sættes i gang. Vi har stor faglig ekspertise at byde på, og vi har en god team-ånd, som vi kan bidrage med i det nye – fusionerede - center."
Efterfølgende – den 25. juni 2010 - sender administrerende direktør for Psykiatrisk Hospital, Region H – Martin Lund et brev ud til samtlige medarbejdere på de to centre, hvori der redegøres for beslutningen om fusion og som begrundelse angives *..."Målet er bl.a. at skabe et robust psykiatrisk center med en akutmodtagelse, et varieret behandlingstilbud og enestuer til alle patienter"* (Lund, 2010)

Brevet beskriver derudover ganske kort, at der laves en plan for selve processen, hvem den fremtidige leder skal være og at der vil blive afholdt informationsmøder på begge centre d. 28. juni 2010.

I juli kommer det næste nyhedsbrev og her er straks flere informationer at forholde sig til. Dette nyhedsbrev bærer præg af, at være udsendt umiddelbart efter informationsmødet d. 28. juni og referer til dette; - *" Ta´ direktør Martin Lund på ordet og søg maksimal indflydelse på fusionsprocessen. Eller som afdelingssygeplejerskerne har drøftet: Sørg for at have de faglige kompetencer i top og yde den bedste faglige behandling og pleje, så vi ikke er til at komme uden om."* To ting står ud - den ene er referencen til at søge maksimal indflydelse, som kun kan tolkes som en opfordring til at deltage aktivt endog pro-aktivt, hvilket i sig selv er en positiv opfordring. Den mere psykoanalytiske tolkning kunne være spørgsmål rettet imod det ubevidstes tilstedeværelse i formuleringen omkring "*maksimal indflydelse*" fremfor f.eks. "maksimalt engagement". Indflydelse har et afsæt i mening og forståelse af hvad der bør være. Tilsvarende er formuleringen "*ikke til at komme uden om*" et udtryk for frygten for at blive sat uden for indflydelse; noget der næsten er ubærligt hvis ens egen forståelse er båret af at "*græsset bliver ikke grønnere*" end i Gentofte.

Når jeg referer til hvad der efterfølgende er sket, er det fordi centerchefen måske uden at være bevidst omkring det, refererer til afdelingssygeplejerskerne – og ikke lægerne. Det har udpræget være lægegruppen, der har været bærer af den største modstand på vegne af systemet – og som efterfølgende også har levet den ud. Set i lyset heraf bliver formuleringen særlig interessant idet den muligvis uden at ville det adresserer noget meget tydeligt tilstedeværende.

Den sidste ting fra nyhedsbrevet – ” *Drøft i afsnittene og faggrupperne: Hvor får jeg indflydelse? - Hvordan kan jeg være med til at skabe et fantastisk godt afsnit i "Det ny Ballerup"? Hvordan får vi vores kompetencer synliggjort?”* – bekræfter opfordringen til at arbejde aktivt medvirkende i fusionsprocessen – og igen ud fra præmissen, at man har rigtig meget at byde på – og ubevidst en frygt for at dette ”forsvinder” i processen; at man pludselig bliver usynlig – hvilket jo er det der sker når man mister sin identitet.

Nyhedsbrevet i august har en hel anden tone end de foregående og er meget faktuelt informerende omkring processen den kommende tid. Den beskriver nøgternt hvilke mødefora der er etableret og hvem der sidder i hvilke samt deres opgaver. Der er ingen henvisninger eller anbefalinger til personale eller stab om hensigtsmæssig adfærd.

4.1.4. PC-Ballerups egen opfattelse

I modsætning til PC Gentofte er der ikke i samme periode – fra fusionen udmeldes i Maj 2010 og indtil etableringen af overgangsledelsen i juni – eller før etableret en formaliseret informations- og kommunikations strategi for centret udover hvad der deles på centerets intranet. Det har ikke været muligt at tilgå intranettet historisk.

En sådan formaliseret tilgang skabes først da centrene fusioneres. Der er derfor tilstrækkelig grund til at antage, at etableringen af en sådan informations- og kommunikations strategi hænger sammen med selve fusionens implementeringsfase og væsentligt påvirket af det faktum at centeret er beliggende på 2 matrikler.

Det indebærer at PC Ballerups identitet og selvforståelse er væsentlig forskellig fra PC Gentofte som fremstår beskrevet i det foranstående.

PC Ballerup er i sin selvforståelse overvejende præget af at være et delelement af en helhed der hedder Hovedstadens Psykiatri – hvorimod PC Gentofte, trods en bevidsthed omkring samme tilhørsforhold, også har en stærk egen identitet, der er uafhængig af Hovedstadens Psykiatri. Disse forhold er alle medvirkende til at skabe fusionens kontekstuelle ramme.

4.1.5. Det sammenlagte center - PC-Ballerup

Sidst vil jeg beskrive det sammenlagte center og hvorledes to identitets bærende kulturer bringes sammen – det ene center med en stærk egen identitet og det andet med en stærk fælles identitet. Der forekommer tre distinkte faser i det nye sammenbragte centers informations- og kommunikations strategi.

Den første fase er den del af fusionen, hvor overgangsledelsen præger de indledende faser omkring strukturering af fusions processen samt det fremtidige centers udformning. Naturligt nok er fokus i denne periode på ledelsen af det fremtidige center og de store brede linjer.

Den næste periode går fra det fælles informationsmøde i oktober 2010 frem til årsskiftet og der bliver i perioden kommunikeret mere systematisk ud til organisationen. Der etableres forskellige måder, midler og metoder til dette med henblik på at imødegå den efterspørgsel på information man forudser, som altid er forbundet med organisatoriske forandringer og som antages at bidrage væsentligt til det meningsbærende i forandringer.

Efter årsskiftet påbegyndes den praktiske del af fusionsprocessen, og her skifter informations- og kommunikations strategien igen. Derefter fokuseres der på de inkrementelle handlinger som repræsenterer forandringens implementering.

I det følgende beskrives de tre perioder gennem det sekundære datamateriale. Hensigten er at beskrive case virksomheden gennem den virkelighed som centerledelsen angiver. Det sker gennem konstruktionen af informationer og kommunikation omhandlende fusionen og ønsket om at fremstille denne på en for centerledelsen meningsfuld måde.

Fase 1 –

I den første fase af det nye sammenlagte center, kommunikeres der faktisk meget isoleret og meget sparsomt mellem medlemmerne af overgangsledelsen. Perioden strækker sig fra starten af juni og frem til medio oktober. Den er karakteriseret ved nogle få mødeindkaldelser og nogle tilsvarende referater fra møder samt en generel udsendt invitation til informationsmøde til begge centre; et møde der afholdes d. 15. oktober 2010.

Indholdet af disse interne planlægnings- og koordineringsmøder synes at være centreret omkring afklaring af roller og opgavefordeling mellem overgangsledelsens medlemmer. Med andre ord etableringen af en struktur til at bære forandringen igennem efter overgangsledelsens udfasning.

Det er således også i denne fase, at der meldes ud *hvem* den nye centerchef bliver og hvordan selve fusion implementeringens forløb forsøges beskrevet med f.eks. informationsmøder, tilbagemeldinger til koncernledelsen samt MED udvalgsmøder (samarbejdsudvalg).

Fase 2 –

Fase 2 der strækker sig fra 15. oktober indtil udgangen af året 2010, består af to elektroniske nyhedsbreve – FusionsNYT og FusionsINFO – og karakteriseres af undertitlerne ”Need to know” og ”Nice to know” med henvisning til særlig vigtige informationer som er nødvendige at erhverve sig, mens andre kan være af mere eller mindre vigtig karakter.

Selve terminologien lægger op til et narrativ omkring hvad er vigtigt og hvad er ikke. Strukturelt skabes der en kommunikationskanal, der leverer regelmæssig information omkring fusionen til organisationens aktører. Samtidig etableres der også en legitimering af retten til at vurdere, hvad der er vigtigt og hvad der ikke er. Jeg nævner dette fordi det har relevans for etableringen af den kontekstuelle ramme som fusionen repræsenterer. Der er hersker ingen tvivl om behovet for struktur og grænser (Stacey, 2001) i forbindelse med en fusion. Hvorvidt det er de ”rigtige” strukturer, eller det er de strukturer som ledelsen eller systemet har brug for at etablere, er det spørgsmål jeg rejser her – og som jeg besvarer i den efterfølgende analyse del (afsnit 5.2.2.).

Fase 3 -

Denne fase (2011) er informations- og kommunikationsmæssigt præget af centerledelsens ønske om at centeret skal opfattes som ét center, beliggende på to matrikler. Denne virkelighed understreges af nye skilte på begge matrikler samt andet informationsmateriale, der udadtil signalerer at de to centre er ét – dog forsat beliggende på to matrikler.

De elektroniske nyhedsbreve – FusionsNYT og FusionsINFO – erstattes og omdøbes samtidig til henholdsvis CenterINFO og CenterNYT.

Det ene af disse – CenterNYT – forsætter som et elektronisk dokument i .pdf format og har en gennemsnitslængde på 8-12 sider, mens det andet – CenterINFO - ændrer format til en A2 plakat der opsætter på alle afdelinger på begge matrikler. Den dominerende tematik i begge kommunikationsformer er struktur. Der informeres bredt i begge formater omkring forskellige strukturelle elementer. Det indtryk der skabes, er et narrativ omkring progression og tryghed gennem opfattelsen af, at der er styr på stort set alle parametre.

Hvor CenterINFO (plakaten) i sit format er meget præcist og omhandler meget aktuelt forestående hændelser, begivenheder og deres håndtering, så giver CenterNYT en mere indgående og dybere beskrivelse af såvel sammenfaldende episoder og begivenheder samt mindre presserende hændelser. Tilsvarende indeholder CenterNYT også en mere udførlig beskrivelse af eventuelle sammenhænge og baggrundsforståelse.

Samlet set skabes der gennem strukturering af begivenheder i fase 3 et narrativ, der indikerer en normalisering af fusionen mellem de to centre, og denne meget specifikke hændelse trænges i baggrunden af to supplerende forandringstiltag: et kvalitetsakkrediteringsforløb samt en besparelsesrunde. Begge begivenheder repræsenterer hver for sig forandringer af et vist omfang og konsekvens som ikke vedrører den oprindelige forandring - fusionen. De er blot medtaget for at illustrere, at i den fase hvor implementering og forankring optimalt kan finde sted, forstyrres den af nye forandringer.

4.1.6. Opsummering

Hvad betyder det foranstående så for den kontekstuelle ramme?
Sammenholdes ovenstående med det indsamlede primære datasæt, er der en identitetsbærende tråd i de mange narrativer. Det dominerende ved datamaterialet fra Gentofte er historien om at *”vi er meget bedre end Ballerup – de er ikke så dygtige, deres patienter er meget sværere og de gør ikke tingene rigtigt/de er ikke fulgt med tiden”* – mens det dominerende narrativ i Ballerup er at *”dem i Gentofte tror de er noget særligt, og de har i virkeligheden ikke fuldt med tiden. De ser kun ”nemme” patienter dvs. patienter med et socialt netværk som kan assistere dem – i modsætning til vores som er meget mere udsatte”*.

Begge narrativer har elementer i sig, der underbygges af de faktuelle omstændigheder. Der er grund til at antage at patienter i optageområdet PC Gentofte varetager har et bedre socialt netværk – og at patienterne i PC Ballerups optageområde er hårdere ramt. Sundhedsprofilens data underbygger disse italesættelser.

Det der derimod ikke er datamæssigt belæg for, er at de respektive narrativer tillægger den anden part en faglig selvforståelse eller et niveau af en særlig standard. Opfattelsen af at det ene center besidder særligt dårligt uddannede medarbejdere eller at man på det andet center har særlig gode findes der intet faktuelt belæg for at konkludere.

4.2. Kritisk vurdering af forskerens egen rolle

Jeg har valgt at inkludere en kritisk vurdering af egen rolle som forsker i forbindelse med case beskrivelsen med afsæt i forskerens rolle i forhold til centeret. Jeg har tidligere beskrevet en række kritiske overvejelser omkring etik, besværligheder (afsnit 3.2.3.) og berigelse (afsnit 3.2.4.) samt omtalt min relation til JTA som centerleder. Da dette forhold i en vis udstrækning er både berørt og dækket tidligere vil denne kritik af egen rolle fokusere på rollen som strategisk konsulent i én organisation som fusionerer med en anden.

Denne problemstilling er væsentlig forskellig fra at være udefra observerende og dermed indgå i en forskningskonstruktion der fremstår som eksplicit objektiv, hvilket med rette kan udfordres på en række områder. Forskningsmæssigt er det dog ikke nødvendigvis problematisk at være en del af genstandsfeltet, så længe opmærksomheden på de forskningsmæssige udfordringer er medtaget. Det er den vinkel jeg her vil berøre.

Kurt Lewin definerede i sin tid aktionsforskningen (Lewin, 1946) som karakteriseret ved at forskeren uvægerligt interagerer med sit forskningsfelt, og påvirker data gennem denne interaktion. Chris Argyris (Argyris, 1997) ekspliciterede 50 år senere forudsætningerne for at aktionsforskning er en forskningsmæssigt valid tilgang. Interaktionen med felt og data er nødvendige for at kunne sige noget praksis (aktions) baseret om forskningsfeltet som er generaliserbart, dvs. kan repliceres, og at sammenhæng mellem intention og udfald kan forudsiges.

Så på trods af det faktum at nærværende projekt ikke er et aktionsforskningsprojekt, så er principperne for interaktion med feltet og dets data sammenlignelige mht. de metodemæssige valg.

Psykodynamisk systemteori baserer sig fortrinsvis på observation og tolkning af indsamlet data uanset hvilken form dette måtte tage; en proces der i dette projekt involverer både den interviewede og interviewer. I den proces påvirker begge parter hinanden som FANI (Hollway & Jefferson, 2000) også metodemæssigt medtager i deres forståelse og tolkningen af data. I det perspektiv anvender forskeren sig selv som en integreret del af såvel det indsamlede data som den efterfølgende analyse.

4.2.1. Organisatoriske kontekst

Jeg blev ansat i organisationen PC Ballerup som strategisk konsulent i oktober 2010 med en specifik og eksplicit rolle at assistere centerledelsen i forbindelse med fusionen. Opgaven var at jeg ydede centerledelsen konsulentbistand og faciliterede processer i forbindelse med implementering af fusionen, herunder også enkelte ledere, som måtte have behov for assistance.

Samtidig var jeg også forsker med et genstandsfelt, som jeg således selv var en integreret del af. Det kunne i sagens natur afstedkomme en række forskningsmæssige modsætningsforhold som f.eks. at skulle arbejder indenfor rammer defineret af centerledelsen, med afsæt i en bestemt optik og forståelse af opgavens optimale løsning og samtidig råde centerledelsen til at facilitere implementeringen på en måde, der influerer forskningsfeltet og organisationens aktører.

Med henvisning til principperne i aktionsforskning er der i dette ikke noget modsætningsforhold. Dertil kommer det teoretiske perspektiv baseret på psykodynamisk systemteori. Det forudsætter en analyse af det åbenbart tilgængelige i en kognitiv forståelse, kombineret med en erkendt tilstedeværelse af det ubevidste og en analyse af dets indflydelse på opfattelse, adfærd og identitet.

4.2.2. Autoritet og lederskab

Forholdet til JTA - centerchefen og den øvrige centerledelse er tilsvarende præget af et vist modsætningsfyldt forhold. Dels er der som nævnt tidligere en række overvejelser som gør sig gældende i forhold til selve rollen som forsker, hvorimod rollen som strategisk konsulent er en rolle forankret i den eksisterende- og en klassisk forståelse af organisationsstruktur.

Det indebærer at jeg i den organisatoriske rolle refererer direkte til centerchefen som konsulent og samtidig parallelt optræder i en anden rolle som forsker. Den problemstilling der kan ligge i disse multiple roller, er med det angivne teoretiske perspektiv ikke problematisk i sig selv, af årsager allerede redegjort for. Det problematiske ligger i, at man ikke med rimelighed kan forvente at organisationens aktører kan skelne mellem de to roller og især ikke holde dem adskilt.

Det kan indebære en risiko for at datamaterialet i en vis udstrækning er kontamineret. Såfremt respondenternes opfattelse har været præget af tanken om at de sidder overfor ledelsens strategiske konsulent og ikke en forsker, så kan det betyde at deres narrativ har taget form i en retning af hvad de tror ledelsen vil høre. Af to årsager mener jeg ikke dette udgør en reel risiko, og dermed ikke har en afgørende betydning for forskningsresultatet.

Den ene vedrører opgaveindholdet i rollen som strategisk konsulent, nemlig at facilitere forandringsprocessen og bistå med implementering af fusionen. Denne opgave har haft karakter af rådgivning på begge sider; i fora med mellemledere, med medarbejdere og med centerledelsen. Selvom rollen er stærkt knyttet til centerledelsen så har opgaveløsningen været at varetage organisationens aktørinteresser og deres bidrag til fusionen.

Den anden årsag fremgår af det manglende sammenhængende og entydigt positive narrativer i datagrundlaget. Alle narrativer er uensartede i deres helhed og bærer således ikke præg af et kognitivt ønske om at levere et særligt billede. Narrativerne bærer derimod præg at af være modsætningsfyldte og nuancerede i deres struktur, hvilket taler for en vis umiddelbar levering af svar på åbne spørgsmål i et semistruktureret interview.

Risikoen for at det alligevel kan have haft en betydning knytter sig snarere til det faktum at mit organisatoriske tilhørsforhold har været i PC B. Såfremt dette har spillet ind i aflevering af det enkelte narrativ, kunne man forestille sig at især respondenterne fra PC G ville have en vis animositet imod min rolle og sætte spørgsmålstegn ved forskningens lødighed.

Såfremt dette var tilfældet, ville forventningen være at jeg som interviewer, ville blive brugt som genstand for respondenternes projektive materiale. Min rolle ville således få karakter af containerstruktur. Man da en sådan adfærd ligger meget tæt op ad forskningsfeltets definition og den teoretiske forståelse, ville det faktisk bidrage direkte til analysen af datamaterialet.

4.2.3. Gruppers ubevidste

Når jeg i case-beskrivelsen nævner gruppers 'ubevidste', så referer jeg til de tidligere beskrevne begreber omkring overførsel og modoverførsel. Disse to psykoanalytiske begreber adskiller sig fra forsvarsmekanismer i tidspunktet for deres etablering.

Begge typer af ubevidste processer knytter sig til tidlige mønstre i barnets liv. Karakteriseringen af forsvarsmekanismer knytter sig til basale instinkter omkring overlevelse, tryghed og sorg samt integrering af tidligere emotionelle indtryk. Overførsel og modoverførsel berører emotionelle bindinger til særligt stærke oplevelser i årene efter de øvrige forsvarsmekanismer er etableret.

Overførsel og modoverførsel involverer således to parter; på den ene side står forskellige gruppere repræsentationer såsom centerledelsen, mellemleder gruppen og medarbejderne – alle grupper jeg i begge roller har interageret med.

Risikoen for at individer i disse grupper overfører stærke emotionelle bindinger fra tidligere oplevelser er tilstede. På tilsvarende vis kan en sådan overførsel resulterer i en modoverførsel fra mig selv – uanset hvorvidt rollen jeg optræder i er den strategiske konsulent eller forskeren.

Risikoen er bestemt til stede. Den forskningsmæssige konsekvens i de tilfælde hvor jeg i rollen som forsker ikke får øje på at overførsel finder sted - eller hvor min egen modoverførsel undgår min opmærksomhed, er at data mistes. Hvordan

kan data mistes? Det kan de fordi en af de ting, jeg specifikt kigger efter i analysen er tilstedeværelsen af det ubevidste karakteriseret ved blandt andet overførsel og modoverførsel.

Reelt betyder det at datagrundlaget vil være mere eller mindre konsistent, dog ikke i en grad der nødvendigvis har afgørende betydning for udfaldet af forskningsresultatet.

4.2.4. Forsvarsmekanismer

Tilstedeværelsen af forsvarsmekanismer er konstant og gruppedynamik er ligeledes tilstede i alle grupper – begge dele foregår i det ubevidste som teorien angiver. Når jeg nævner det i forbindelse med en kritisk holdning til forskerens rolle i case-fremstillingen, er det for at påpege, at forskerens egne forsvarsmekanismer bringes i spil. Forskeren er en del af den dynamik som udspiller sig i grupper, hvori han indgår.

Som forsker er jeg således ikke ”ren” i forhold til hvorledes både case, narrativer eller analyse fremlægges. Der kan være tilfælde hvor mit eget ubevidste er blevet aktiveret og forsvarsmekanismer bragt i spil som f.eks. hvis data analyseres og konklusioner træffes på et forholdsvis spinkelt eller direkte mangelfuldt grundlag. Gruppedynamikken kan have spillet en rolle i indsamlingen af data, når data skabes under indflydelse af gruppedynamikker (det gør det altid) *OG* forskeren ikke opdager dette. Så vil det indsamlede datagrundlag have en særlig udformning som måske mistes i analysen.

Med opmærksomheden skærpet omkring dette fænomens konstante tilstedeværelse og mulige interferens med forskningsresultatet, er det muligt at minimere dets indflydelse, og det er hensigten at være så fri som mulig af disse påvirkninger således at forskningsresultatet kan tåle en kritisk evaluering på de fremlagte præmisser.

Dette skulle i høj grad være muligt, idet det netop er disse fænomener som jeg leder efter i forbindelse med en tolkning af hvad disse forsvarsmekanismer og gruppedynamikker betyder for implementeringen af fusionen.

4.3. Opsummering

En opsummering af nærværende kapital ”Case beskrivelse – Sammenlægning af to psykiatriske centre” berører selve baggrunden for at træffe beslutning om at sammenlægge de to psykiatriske centre.

De to centres særegenskaber som det fremgår af Sundhedsprofilen (Lau et al., 2015) bekræfter i en vis udstrækning det italesatte narrativ for så vidt angår de respektive eksterne omstændigheder som f.eks. forskellene i optageområde, patienterne sociale vilkår m.m.

Det der derimod ikke findes et faktuelt belæg for, er den del af narrativet der knytter sig til det ”andet” centers faglige kvalifikationer eller mangel på samme. Der synes derfor at være belæg for antagelsen om, at der er en anden dynamik i spil end den umiddelbart tilgængelige og afvigende fra at være rationel baseret. Indholdet af det kollektive narrative, som jeg refererer til – og jeg klassificerer det som værende kollektivt på baggrund af gengivelser i forskellige varianter, har til formål at nedgøre de ”andre” og samtidig blive bekræftet i at være ”rigtig” selv. En adfærd der bekræfter ens egen identitet, som er i fare som følge af en snarlig fusion.

En sådan adfærd er ikke et resultat af en bevidst, rationelt-baseret handling. Den er derimod udsprunget af angst omkring konsekvenserne ved fusionen og aktiverer derfor den primitive forsvarsmekanisme splitting – en adskillelse af ”dem og os” - og en automatisk tilbagevenden til tidlige mønstre om det onde og det gode.

Med afsæt heri sker der en polarisering mellem de to grupperinger – PC G og PC B – overfor hinanden hvor de definerer sig selv og de andre som henholdsvis inde-gruppe og ude-gruppe – begreber der i social identitets skabelse (Ashforth & Mael, 1969; Hogg, Turner, Nascimento-Schultze, & Spriggs, 1986) ikke kun skaber en stærk identitetsbærende gruppe gennem identificering af hvem er *inde* i gruppen, men tilsvarende også hvem der er *udenfor* gruppen og den adfærd der opstår mellem grupperingerne som følge heraf.

Denne polarisering har resonans flere steder i organisationen og det er derfor ikke en stor overraskelse, at det fremkommer i de indsamlede narrativer. Tilsvarende er der tydeligt i de tidlige nyhedsbreve, at der eksisterer en stærk egen identitet på PC

G og der er også heri indlejret en forventning om et stort tab, da PC G er det center der mister sit navn, sted, tilhørsforhold og optageområdets patienter.

Det empiriske primære data grundlag for dette forskningsprojekt består af 12 tilfældigt udvalgte interview fra en pulje af 35 semistrukturerede interview gennemført med mellemlederne fra de to organisatoriske enheder; både mellemledere som forsætter i rollen efter fusionen, mellemledere som ikke forsætter i rollen men som forbliver i organisationen samt mellemledere, der har valgt af forlade organisationen.

Kapitel 5. Analyse og læringspunkter

Det indsamlede datagrundlag består af 35 interview; der dog har vist sig ikke at være lige relevante i konteksten af en fusion som repræsentation af en organisatorisk forandring.
De gennemførte interview fordeler sig groft sagt i tre puljer benævnt som følger:

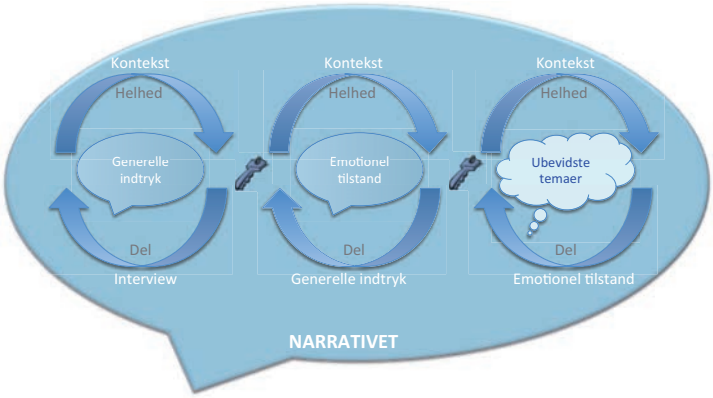
1. Den **primære** gruppe – der består af mellemledere fordelt på de to psykiatriske centre og som fortsætter på det sammenlagte center. Ikke nødvendigvis i rollen som mellemleder, men som ressource i den sammenbragte "nye" organisation.
2. Den **sekundære** gruppe – bestående af de læger og overlæger, der valgte at stå udenfor fusionen og aktivt valgte at forlade organisationen. De har derfor ikke været en del af selve fusionsprocessen, men alene har været tilstede i starten. Endelig, hvad jeg har valgt at kalde
3. Den **perifere** gruppe – bestående af mellemledere i distriktspsykiatrien, hvis organisatoriske tilhørsforhold havde en sådan karakter, at deres oplevelse af selve fusionen var perifer. Deres respektive organisatoriske tilhørsforhold var på de to centre, meget autonomt og et historisk stærkt forankret samarbejde med en kommunal defineret struktur.

Af den primære gruppe har jeg selekteret 12 interview, der således udgør den primære data i nærværende forskningsprojekt. Disse 12 interview – ud af en samlet primær gruppe på 22, er valgt tilfældigt. Det eneste kriterie der har været gældende var, at der skulle være 6 repræsentanter fra hvert center.

Der er ikke selekteret i forhold til køn, stilling som f.eks. læge eller sygeplejerske, anciennitet, rolle (før eller efter fusionen) som f.eks. mellemleder eller ej – og udvælgelsen af de 12 interview har været tilfældig på den måde, at de 22 interview først blev fordelt i 2 bunker; PC Ballerup og PC Gentofte. Derefter blev interviewene nummeret på en anonymiseret liste og endelig udtrukket.

De udvalgte interview er samlet set nummereret fra 1 til 12 af hensyn til refererring og med henblik på at give læseren de bedste forudsætninger for at kunne følge sammenhænge, efterhånden som disse opstår i analysen og den efterfølgende diskussion.

Selve stukturen i dette analyse afsnit vil følge en trinvis progression, hvormed data præsenteres i en analytisk fremlæggelse og en teoretisk fortolkning i flere på hinanden følgende perspektiver (se Figur 8). Den hermeneutiske nøgle i det enkelte analyseperspektiv låser op for analysearbejdets iterative proces.



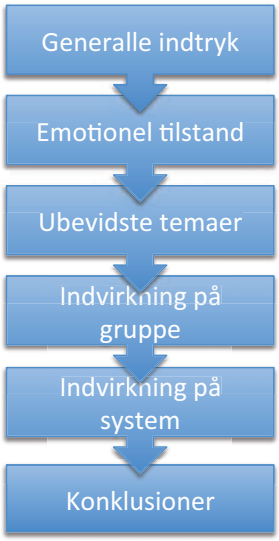
Figur 8. Analysen af narrativet i den hermeneutiske cirkel

Det indebærer en løbende refleksion over sammenhænge, deres betydning og skaber en tydelig progression i analysearbejdet. Det giver læseren en logisk argumentation ledende frem til besvarelsen af de tre spørgsmål i problemformuleringen:

- ***Hvorledes kan fænomenet 'modstand mod forandring' forstås i et psykodynamisk system teoretisk perspektiv?***
- ***Hvad betyder det når mellemlederen er forandringsagent – og samtidig også selv er forandringsrecipient?***
- ***Hvilken indflydelse har det på relationerne mellem leder og medarbejder og hvad er de systemmæssige konsekvenser?***

Såfremt analysen tilvejebringer den fornødne argumentation til at kunne besvare disse i et tilfredsstillende omfang, bliver det næste spørgsmål i givet fald: *Hvad er implikationerne for praksis?*

Er analyseresultatet derimod ikke tilstrækkelig til at sige noget konkluderende, bliver det tilsvarende interessant at undersøge hvorfor det er tilfældet – og om det har en negativ/positiv indflydelse på forandringsprocessen.



Figur 9. Progressionsforløbet i analysen

Den analytiske metode følger metodeoplægget og benytter sig af FANI. Afvigelsen fra metoden ligger alene i den kontekstuelle sammenhæng. Der hvor FANI præsenterer en velargumenteret logik, der fører frem til en gyldig konklusion f.s.v. angår enkelt-interviewets anvendelighed, så er FANI i dette projekt anvendt i en fælles kontekstuel virkelighed, nemlig forandringssituationen oplevet i et udvalgt perspektiv – mellemlederens.

Så hvor FANI´s udgangspunkt er, at individets narrativ kan indeholde en gyldig besvarelse på et mere generelt gyldigt spørgsmål, så anvendes FANI her på individets narrativ i en specifik kontekstuel sammenhæng - forandring.

5.1. Mellemlederens fortælling

Analysen tager afsæt i de semi-strukturerede interview, i form af narrativer omhandlende de tanker, følelser og fantasier respondenten måtte have omkring tre emner;

- Egen rolle (som mellemleder)
- Medarbejderne (som refererer til vedkommende), og
- Hovedopgaven (har den ændret sig som følge af fusionen?)

Konteksten for interviewene har været den organisatoriske forandring som sammenlægningen af de to centre repræsenterer og har foranlediget.

Afsættet ”tanker, følelser og fantasier” er en formulering, ofte benyttes i processuelt arbejde baseret på psykodynamisk system teori, hvor deltagerne dermed autoriseres til frit at associere. Ved at verbalisere, at vores tanker kan være en af de nævnte kategorier eller et sammensurium af alle tre, legitimeres det at formulere hvad der udspiller sig i vores indre. Uanset om det er en følelse vi fysisk kan mærke, som f.eks. ondt i maven som udtryk for utryghed, så legitimeres det som relevant data og tillægges betydning. Tilsvarende kan en tanke eller refleksion udgøre gyldigt data, også i de tilfælde hvor tanker ved nærmere eftersyn viser sig at være en forestilling om noget eller en fantasi.

5.1.1. 1. Iteration - Helhedsindtryk

De 12 interview, der udgør den primære data, består som nævnt tidligere af 6 interview fra PC Gentofte og 6 interview fra PC Ballerup.
Ved første gennemlæsning efterlades man med indtrykket af, at alle 12 respondenter ikke påvirkes af forandringen i samme grad.
Nogle respondenter er meget- og direkte påvirket. Deres afdeling skal lægges sammen med en anden, og deres eget job (som mellemleder) er den rolle der primært er i spil i forbindelse som omkostningsreducering. Disse mellemledere er tydeligvis noget mere usammenhængende i deres narrativ. De er præget af mange forskellige følelsesmæssigt funderede overvejelser og betragtninger og deres opfattelse af forandringsforløbet og egen fremtid er naturligvis tilsvarende emotionelt ‘forurenet‘. Eksempler herpå er følgende citater:

> *… hva’ jeg så ellers tænker om det, så tænker jeg jo at… at… (snøfter)… at jeg synes, øh… på… på det afsnit hvor… hvor jeg er afdelingssygeplejerske jeg synes vi havde… vi havde… vi var inde i en rigtig god udvikling og tingene gik… gik rigtig meget i den rigtige retning og eh… der var… der var nogen ting der såd’n kom mer og mer styr... altså det… det… det eh… det har såd’n de senere år bevæget sig rigtig meget i den rigtige retning øh… det… det har været min oplevelse, det… det er osse de tilkendegivelser jeg har fået, at… at det gik rigtig godt, og så tænker man se’følgelig og hva’ sker der så nu…*[10]

[10] Interview 2, linje 48

Så er der enkelte mellemledere, der sidder på et speciale som kun residerer på det ene center og ikke det andet. Der er med andre ord ikke en ”direkte” konkurrent på det andet center, og deres mentale tilstand er noget mere afbalanceret, idet deres egen rolle ikke er i spil, ligesom deres medarbejdere ikke på samme måde er truet, som i de afdelinger der findes dubletter af og som sammenlægges. Disse mellemledere er præget af elementer i deres egen situation som f.eks. for stort arbejdspres og for lidt viden og/eller indflydelse. Dette illustreres bedst af følgende udsagn:

> *“i starten, (lille pause)… da tænkte jeg meget over, om det var noget jeg gjorde forkert, eller om det var noget med planlægningen, som var uhensigtsmæssig og såd’n noget, det har… det ka’ jeg så ik’ se mere…”*[11]
> *“at det li’som var rationalet på en eller anden måde ik’, altså det… det… det virker meningsløst…”*[12]

Når jeg siger truet, så er det ikke kun i forbindelse med jobsikkerhed. Det er mest ment som følelsen af at være truet af nye kollegaer og alle de fantasier der knytter sig hertil.

> *“altså dels, at der opstår en masse forestillinger om, hvordan de er, derude ik’, som vi nu så ska’ ha’ tættere samarbejde med, end man umiddelbart havde regnet med ik’?”*[13]

Disse mellemledere udtrykker forståelse og sympati for de øvrige mellemledere, men det er ikke en forståelse, der tilsyneladende rækker udover selve det at ‘forstå‘ og f.eks. inkluderer hjælp. Der italesættes eller nævnes ikke noget, der tilnærmelsesvis kan tolkes som medansvar eller handlinger, der har karakter af involverende assistance.

> *“det har været en rigtig spændende oplevelse, så… så jeg er virkelig tilfreds med mit arbejde og ka’ såd’n set godt trives med det, altså på den måde har jeg ikke været så påvirket af fusionen, hvis du forstår, hva’ jeg mener?”*[14]

[11] Interview 1, linje 130
[12] Interview 1, linje 136
[13] Interview 2, linje 134
[14] Interview 1, linje 318

Endelig er der en mellemleder repræsentation, der bedst kan beskrives som resigneret. Deres emotionelle tilstand er præget af modløshed og ligegyldighed og lejlighedsvis kan deres respons tillægges emotionelle udsving. Disse udtryk er typisk aggressive udtryk såsom vrede, skuffelse eller mistillid.

> *"… fordi at det er to centre og altså, der er jo, altså… (lille pause)… altså og det ku' godt… altså, jeg tænker jo såd'n at der ka' være noget der ska' – ja, det ved jeg ik' (dybt suk)… (lang pause)… altså, det er jo såd'n, fordi der ik' – altså, der er ikke… altså, der er nogle ting, der ikke er åbenhed omkring ik' øhm… (lille pause)…"*[15]

På de følgende sider har jeg gengivet de generelle indtryk som det enkelte interview har efterladt og afslutningsvis har jeg sammenfattet mine indtryk.

Det er vigtigt at kunne følge analysen af datamaterialet som den skrider frem - dels som en iterativ proces og et progressivt forløb, der har til formål at "skralde" flere lag af den umiddelbart præsenterede forklaringsmodel, som det enkelt narrativ fremstår som.

En gennemlæsning og udlægning af det sagte bidrager med et analyse grundlag, men der er mere tilstede i datamaterialet end det umiddelbart sagte og narrativerne indeholder flere lag af informationer, som jeg vil demonstrere i de senere del-analyser.

[15] Interview 2, linje 106

Interview nr. 1. - Mandlig læge, Ballerup

Respondenten fremstår som en **meget travl** mand, der overvejende er præget af følelser omkring **afvisning og svigt**. Hvor dette umiddelbart kan synes at være "blot" en nuanceforskel, så er det ikke tilfældet. Følelserne er knyttet til den betydning han tillægger det faktum, at en anseelig gruppe af erfarne læger fra Gentofte, valgte at sige op fremfor at være en del af sammenlægningen.
Hans følelse af svigt knytter sig til hans ønske om at blive en del af et større fagligt inspirerende fællesskab, som disse erfarne læger repræsenterer, hvorimod hans oplevelse af afvisning er knyttet til hvad han formulerer som en oplevelse af selv at være "*ikke interessant nok*" som forklaring på disse lægers fravalg af ham.

> *" ..så eh… fordi jeg, jeg havde virkelig håbet faktisk, at Hellerup ku'… ku' bli' et sted, hvor vi ku' få løftet det faglige niveau, som jeg synes er ufattelig lavt altså, øh… og det… det havde jo været alle tiders - da jeg har stor respekt for de folk på Gentofte - så havde været super, at få dem herud… "*[16]
> *"..ja fordi det jeg tænker, at jeg godt kunne tænke mig – eller det jeg har brug for, synes jeg – det ville være en kvalificeret sparring. Altså, en som er på samme niveau som mig og har nogle andre erfaringer… fordi vores fag, det er sááááá… eh… det er såd'n rigtig, det er rigtig mesterlig og… og såd'n, man er meget afhængig af – altså hvor klog man er – det er meget afhængig af (smågriner), hvor man har stået i lære… og øh… derfor er man såd'n – synes jeg, hvis man gerne vil udvikle sig fagligt – meget afhængig af nogle dygtige kollegaer… og det var jo det jeg havde håbet på… at Gentofte folkene ville komme… så eh… (lille pause)… jeg er selv opdraget på Gentofte, om jeg så må sige…*[17]

Det kommer til udtryk som en stærk **ærgrelse over spildte muligheder** (både for centret og ham selv), en frustration over manglende egen indflydelse - tiltrækningskraft og vrede over ledelsens manglende evne til at forhindre denne "desertering".

Han giver også udtryk for at hans **medarbejdere rent faktisk kunne yde meget mere end tilfældet er**. Også her identificerer han på den ene side sig selv som begrænsende, som flaskehals og på den anden side at ledelsen ikke allokerer nok ressourcer til at håndtere arbejdspresset.

[16] Interview 1, linje 156
[17] Interview 1, linje 244 - 254

Hans beskrivelse af forholdene i hans afdeling leder tanken hen på medarbejdere, der venter på at blive fodret med opgaver og ikke udviser noget selvstændigt initiativ.

> *"der har været meget begrænset ressourcer, altså jeg er f.eks. den eneste læge i ambulatoriet…"*[18]
> *"og – til trods for at jeg så har 18 andre medarbejdere, som jeg ska' li'som fodre med mit arbejde…"*[19]
> *"og mit indtryk er - når jeg kigger i skemaet hos medarbejderne - det er, at de har for lidt at lave, og det kun er mig, der hele tiden er på ikke?"*[20]

Interview nr. 2. - Kvindelig sygeplejerske, Ballerup

Hun var tydeligt præget af en netop gennemført samtale med ledelsen og det gjorde muligvis interviewet mere autentisk nærværende fremfor præget af forberedelse. Hun var tydeligvis påvirket af modsatrettede følelser og disse følelser udspillede sig igennem hele interviewet.

> *men oven i alt det, synes jeg jo osse stadigvæk at… altså syn's jeg jo os' at det er spændende fordi, at… at… at jeg (med smil i stemmen)… stadigvæk er inde i strategien, altså nu… jeg ved ik' hvor meg… (afbryder sig selv)… hvor detaljeret jeg ska' fortælle om vores område, men… men… men, altså den overordnede strategi er jo, at folk ikke ska' være indlagte unødigt længe altså, at det ska' være korte enga… (afbryder sig selv)… altså accelererende indlæggelser og at man… (rømmer sig)… så at man nok… oooooh… nu bli'r det såd'n lidt… det bli', altså eh… at man eh*[21]

Det er et gennemgående tema **omkring patienter, der fastholdes for længe i systemet** og de strukturer der skal sikre en tilbagevenden til et liv udenfor psykiatrien *("fordi man lever jo ikke sit liv på hospitaler, vel?"*) og hvorledes dette vanskeliggøres både af systemet og af eksterne partnere/interessenter såsom ledelse, kommunerne, o.a. Det efterlod mig med indtrykket af en parallelproces i forhold til hende selv og muligvis hendes medarbejdere.

---

[18] Interview 1, linje 62
[19] Interview 1, linje 64
[20] Interview 1, linje 122
[21] Interview 2, linje 116

Hendes generelle holdning er indigneret resignation med begrundelsen, at system og ledelse arbejder "imod" hende og hverken har hovedopgaven (hende) eller patienternes (medarbejdere) velbefindende for øje. Som konsekvens er hun ikke særlig involveret i hverken medarbejdernes bekymringer eller orienteret imod de strukturelle ændringer som forventeligt kommer som følge af sammenlægningen.

> *altså, det… det er jo ikke dér, deres største kontaktflade er, så… så jeg ta'… så jeg tror, de såd'n har tænkt at øh… jamen, på et tidspunkt så flytter der nogen herud og så bli'r… bli'r det et større center og der bli'r bygget og men… men, at de har forestillet sig, at vi nok sku' være dér, hvor vi var og…*[22]

Endelig er hun præget af en **vekslen mellem forståelse og mistro til ledelsen** som udspiller sig omkring information, involvering og åbenhed. Denne mistro er naturligt centreret omkring udmeldelsen omkring besparelser.

> *… fordi at det er to centre og altså, der er jo, altså… (lille pause)… altså og det ku' godt… altså, jeg tænker jo såd'n at der ka' være noget der ska' – ja, det ved jeg ik' (dybt suk)… (lang pause)… altså, det er jo såd'n, fordi der ik' – altså, der er ikke… altså, der er nogle ting, der ikke er åbenhed omkring ik' øhm… (lille pause)…*[23]
> *øh… så… så… så jeg synes at… at fusionen er lidt altså, det er lidt svært og skille ad, fra det der så sker nu fordi, at det er jo altså… (lille pause)… det er jo svært at forestille sig, altså se'fø'li' ku' der vær… vær, ku' man ha' vær't nødt til at gå i afsked af medarbejdere uden en fusion, men… men nu bli'r det li'som meget tydeligt, at… at der jo trods alt er en sammenhæng mellem det….*[24]

[22] Interview 2, linje 128
[23] Interview 2, linje 106
[24] Interview 2, linje 170

Interview nr. 3. - Kvindelig læge, Ballerup

Mit helhedsindtryk er at hun har **resigneret og forholder sig passivt afventende**. Hun er i en vis udstrækning præget af en **dyb mistro til ledelsen** og ser sig selv som en medarbejder; hun identificerer sig med andre ord ikke med sin rolle som mellemleder.

> *"ja, det er såd'n lidt mere "vente og se"…*[25]
> *"… (lang pause)… såh… jeg vente og se igen… - … vente og se hva' tiden bringer med… jeg er for passiv… (griner)…"*[26]
> *"… men jeg er ik' leder for mine medarbejdere så…"*[27]
> *"… Jan snakkede om mange projekter – jeg ved det ik' – over 30 eller såd'n noget… hvor vi osse ska' drøfte tingene, men jeg forestiller mig, at nogle ting er politisk bestemt så det ved jeg ik', hvor… hvor meget ka' vi… ændre – ja, hvor meget indflydelse vi har… (lille pause)… såh… (lang pause)…"*[28]

Hendes indtryk af forandringsprocessen er, at den sjældent gør en forskel og så alligevel kan det en sjælden gang hjælpe på situationen.
Størstedelen af **de introducerede forandringer synes for hende at være totalt meningsløse**. Hun er ude af stand til at knytte dem til noget meningsfuldt eller værdiskabende for hverken patienter eller organisationen. Det eneste resultat som hun **oplever det er gener** for hendes kollegaer – og hende selv.

> *"… om det er godt eller ikke godt. Jeg tænker osse, at mange ting fungerer vel eh… okay, jeg synes bare… glad for Ballerup og… og den måde de har arbejdet på. Nu ska' de bare pludselig anderledes, og det vil koste flere penge, f.eks. ha' speciallæge i fronten til kl. 22…"*[29]
> *"… ehm… jeg synes det fungerer udmærket, udmærket uden speciallæge i fronten til kl. 22 .. så bare det ik' bli'r, at vi kommer med nogle regler og så ska' man indordne sig og det koster en masse penge…"*[30]
> *"… vi faktisk fokuserer på de der 22 – kl. 22 – øh… specielt lægefronten, der er mange der mener, at de er unødvendigt…"*[31]

[25] Interview 3, linje 150
[26] Interview 3, linje 178-210
[27] Interview 3, linje 22
[28] Interview3, linje 96-104
[29] Interview 3, linje 82
[30] Interview 3, linje 84-86
[31] Interview 3, linje 128

Interview nr. 4. - Kvindelig sygeplejerske, Ballerup

Hun virker meget **fattet og realistisk** i hendes vurdering af hele forandrings situationen. Hun er meget klar på at hendes egen situation ikke vil blive direkte påvirket – og har en høj grad af **empati for de "udefra kommende"** (PC G), fordi hun godt kan huske "hvad det vil sige at være ny igen" – og at man altid er "ny" trods årevis af erfaring, når man starter et nyt sted.

> *"...jeg har nok egentlig – når jeg skal være helt ærlig – så har jeg ikke tænkt, den betød så meget di'... direkte for mig..."*[32]
> *"...men jeg har da tænkt på at eh..., når nu de her mennesker kommer... så vil jeg i hvert fald gøre mit til og være indbydende... og venlig, fordi man føler sig lidt fortabt..."*[33]
> *"...så jeg vil da prøve meget på og... og tilbyde mig og... og støtte de nye ledere der kommer her... hvis jeg kan det, og så byde dem velkommen og sige, at jeg gerne vil hjælpe dem, hvis der er noget..."*[34]

Hun påtager sig rollen som mellemleder og informerer sin medarbejdere så meget som muligt – hele tiden om alt muligt. Hun er også meget bevidst om sin egen **loyalitet overfor opgaven**, samtidig med at hun er **stærkt beskyttende af sine medarbejdere** og meget loyal overfor såvel opgave som organisation.

> *"...det... det der nok mest var, det var den der bekymring, om... om der ku' ske dem noget i deres job... det har de så været lidt alligevel tror jeg, i en periode ik'?"*[35]
> *"...men det har hjulpet - selvfølgelig - noget med en informationssludder, men alligevel så tror jeg det gamle er lidt eh... - de gamle oplevelser - de såd'n har siddet lidt i folk... så man meget let kunne få lidt hjertebanken ik'?"*[36]
> *"...det er altså ik' så sjovt...det er ikke særligt fedt at være novice, (snøfter – gråd i stemmen) når man har været ekspert vel?"*[37]

[32] Interview 4, linje 66
[33] Interview 4, linje 68-80
[34] Interview 4, linje 68-80
[35] Intervie 4, linje 188-192
[36] Intervie 4, linje 188-192
[37] Interview 4, linje 282-284

Hun har næsten ingen overvejelser der knytter sig direkte til ledelsen. Det er som om ledelsen i sig selv ikke betyder noget særligt; de fremstår nærmest som naturlige repræsentationer af organisation og opgave.

> *"… [ed. Interne nyhedsbreve sendt til ledelsen] og jeg ved osse, de får så mange mails, har jeg fået at vide, så vi de… (dyb indånding)… vi må godt sortere i det vi sender til dem… og jeg sendte… jeg har osse sendt noget, hvor jeg fik at vide, "det behøvede jeg altså ikke sende til dem"…"*[38]

Interview nr. 5. - Mandlig læge, Ballerup

Han virker på samme tide **sårbar og forsigtig**. Han fremstår som venlig og ivrig for at bidrage med sin mening, men interviewet afdækker, at han ikke er ubekendt med at udnytte de dynamikker, der opstår omkring forandringsprocesser.

> *"…ja… og du er… er, eller det er anonymt men… så, ja… ja altså, det ka' man (smågriner)… si'… ikke fordi jeg forventer det helt store på den måde, men det… nej… man ved aldrig, nej…"*[39]

Han er opmærksom på, at det er **i forandringssituationen der opstår muli**ghed for at "få ansvaret for nye opgaver" og fremme sin egen karriere i det vakuum som andre efterlader (med henvisning til de læger der har valgt at sige op). Generelt synes han at være i god stand til at navigere i oprørte vande.

> *"…jeg kommer ud til en afdeling, som jo dengang havde de her mange sengepladser - nogle og 140 - og en overlægegruppe, som var rimelig vel tømr'… sammentømrede… - jeg var den yngste, i den gruppe dengang… (lille pause)… og der var osse behov for nogle forandringer dér,- og rejste af forskellige grunde, nogle blev pensionerede – de var osse ældre – og… og… og nogle var lidt sure, og… og… og… og såd'n var det lidt forskelligt… - I forbindelse med det var jeg jo egentlig osse… faktisk i en periode på eh… 12… hva' bli'r det… 15 måneder, konstitueret som klinikchef…"*[40]

Som interviewet skrider frem udviser han en følelse af tab og sorg – ikke i relation til eksisterende kollegaer, men knyttet til det faktum at han er **blevet "nægtet"**

[38] Interview 4, linje 222-224
[39] Interview 5, linje 54-58
[40] Interview 5, linje 80-86

muligheden for at skabe et mere tillokkende miljø sammen med nye kollegaer. Et **fagligt udfordrende miljø** forbundet med prestigefyldt udvikling.

> *"…der hvor man har berørt mig mest personligt, det er nok det der øh… (lang pause)… det med… (lille pause)… jamen så let… hva' ska' man sige… he… jo men lidt ærgerligheden eller, jeg havde jo nær sagt sorgen… (smågriner)… det er nu et dramatisk ord… (stadig smågrinende)… men alligevel såd'n en lille følelse af at være ked a'… (interviewer afbryder)… ja, ked af at eh… eh…"*[41]

Dette tab synes dog mest at være knyttet til et overvejende **personligt perspektiv**, bekræftet af hans manglende forståelse for de krævende sammenlægning opgaver, der er både nærværende og forestående. Hans eget område bliver **ikke påvirket direkte** af sammenlægningen, og interviewet bærer præg af hans manglende interesse og empati for de opgaver det indebærer.

> *"…derfor så, ka' man si', de to jobs – tre jobs har… - egentlig har nu, er ikke såd'n egentlig berørt af fusionen… jeg har - de to kliniske funktioner – har noget med det der [redacted] speciale… så har jeg det her [redacted] speciale, det har jeg li' fået nu, - og begge de funktioner går jo så og sige videre uforandret, omkring fusionsprocessen…"*[42]

Interview nr. 6. - Kvindelig sygeplejerske, Ballerup

Hun fremstår som **meget selvsikker** – både i forhold til egne evner og opfattelse af situationen. Hun udviser tydelig kontrol af sig selv og egen situation og har ikke de store bekymringer for så vidt angår medarbejderne.

> *"…altså, jeg tænker omkring det her… øh… den her hovedopgave, så tænker jeg at eh… det har se'fø'li' nogle konsekvenser, at man skærer ind til benet og at man skærer folk fra i forbindelse med, at der jo er de her besparelser og fyringsrunder, men eh… jeg tænker at eh… det organisationsdiagram der er… der blev præsenteret på lederseminardagene, gi'r rigtig, rigtig god mening for mig.*

[41] Interview 5, linje 254-256
[42] Interview 5, linje 106-112

Jeg tænker osse, at på mange måder er det her – og det bli'r, hvis man ikke går ind og slanker det - så bli'r det en for stor organisation og jeg tænker, at det der er vigtigt det er, og ha'… ha' fokus på vores øh… - hva' ska' man sige - på hovedopgaven og det er jo stadigvæk patientbehandling. Jeg ka' se'fø'li' ha' nogen tanker om, om vi har fået lukket for mange pladser ned og om… hva' det får af betydning ude i det ambulante, hvor jeg jo selv arbejder, men min patientgruppe er jo såd'n relativt afgrænset…"[43]

Hun er bekendt med **situationens krav** og skal nok løse sin opgave, men hvis ikke det er muligt at gøre det som hun vil, så forlader hun sandsynligvis organisationen.

"…hundrede procent, altså jeg vil sige, jeg orienterer mig altid i forhold til, til nye stillinger og øh… jamen bare såd'n for at se, om der er noget der rører sig som er mere interessant, end der hvor jeg er og eh… osse bare for at se… ikke fordi eh… jeg har jo snart været her i 5 år, jeg har bare såd'n brug for at vide hva' der rører sig og osse for – måske - at ha' plan B, hvis nu at jeg ik' syn's, at tingene er som de ska' være ik'…"[44]

Hun er **meget ambitiøs** og fast besluttet på ikke at forsætte på nuværende (ledelses) niveau og slet ikke på et mindre. Hendes egen opfattelse af identitet dominerer både hendes valg og hendes perspektiv på situationen.

"…og det jeg jo såd'n osse har haft drøftelser me'… me'… me' min chef om ik' og, og det har jeg da en, en forventning og formodning om, at der osse gør, så… så jeg syn's ik' jeg såd'n har nogen fantasier, andet end at jeg tror, det bli'r et super fedt sted at arbejde…"[45]

Hun er **meget loyal** og reflekterer en holdning til hele forandringsprocessen, der **afspejler ledelsens**. At hun også har bekymringer kommer til udtryk når hun giver udtryk for at "det er også rart at få sin forestillinger bekræftet" med henvisning til afholdt lederseminar.

[43] Interview 6, linje 9
[44] Interview 6, linje 75-77
[45] Interview 6, linje 15

"...jeg har faktisk stor tillid til, til ledelsen og jeg tror ik' der er, er "gemt nogle ting under gulvtæppet" og eh... og specielt ikke i forhold til mig selv, da føler jeg mig anerkendt og jeg føler mig taget med på råd og med i processen, så jeg, jeg går ind i det her såd'n – føler jeg i hvert fald selv – med åbne øjne og jeg synes den måde... øh... det bli'r grebet an på, har været utrolig professionel og, og meget omsorgsfuld, osse for de eh... involverede medarbejdere, det ka' godt være, at den enkelte som sidder og får en fyreseddel, synes det ka' være, ka' være svært, men eh... men jeg synes faktisk, at det er gjort sobert og ordentligt..."[46]

Interview nr. 7. - Kvindelig læge, Gentofte

Dette interview var en intens oplevelse. Hendes stilling er en vikarierende stilling som den nye ledelse ønsker at gøre permanent. **Kollegial loyalitet** fra hendes side dikterer at hendes accept af en permanent stilling ikke sker på bekostning af hendes kollega på barsel.

"...jeg vil gerne sige noget der hedder før fusion og efter fusion... før fusionen blev meldt ud, lavede vi det... begyndte vi allerede på det med dagklinikken... efter fusionen blev meldt ud, er det en anden ting du spør' mig om, det adskiller jeg i mit hoved, omkring det ledelsesmæssige..."[47]

Den ordveksling som følger giver en indikation af et følelsesmæssige traume:

Respondent*: ...når du spør' mig om tanker - hva' sir' du? – tanker og fantasier både i forhold til kollegaer og fusion, det vil så sige ledelse...*
Interviewer*: og følelser.*
Respondent*: Følelser ... ja*
Respondent*: ja... øøøøøhm... åh... det... jeg har haft et eh... meget svært forløb og jeg har en stor sårbarhed eh... efter det forløb... som jeg har slæbt med mig... og som først såd'n er ve' og tjuh... og falde på plads...*[48]

Indtrykket er en mellemleder der, **fanget i intriger og manipulation**, ender med at opsige sin stilling. Hun synes at være blevet et offer for de systemiske dynamikker der udspillede sig i den faggruppe hun tilhørte – og som havde

[46] Interview 6, linje 11
[47] Interview 7, linje 122-126
[48] Interview 7, linje 134-146

en ”erklæret” modstand imod den nye ledelse. Ved at acceptere en stilling forrådte hun gruppen, som til gengæld udstøder hende fra gruppen hvilket i en vis grad traumatiserer hende.

”Vi blev meget anerkendt som dagklinik, af den nye centerchef fra Ballerup… og der var min daværende klinikchef, det er ham jeg referer til, han er læge… han var på vej ud og være… og… og si’ sin stilling op… gå et andet sted hen… det vil sige, jeg står uden rigtig en… nærmeste leder… over mig, der var til stede og en centerchef der står for begge, så allerede dér blev organisationen brudt fordi, jeg refererer normalt til den… klinikchefen…”[49]

Hun bebrejder ledelsen for ikke at have håndteret situationen som de ”burde” og vælger at være loyal overfor sin faggruppe. Hun oplever hendes kollegaer har udstødt hende. Hun oplever hendes eneste mulighed for at reparere på det kollegiale forhold, er ved at sige sin stilling op og forlade organisationen fuldstændigt.

”Og der sker så det, at øh… mine kollegaer spør’ mig, mine sideordnede kollegaer… hva’ ska’ du egentlig, når hende fra barsel kommer tilbage? Og jeg havde fået pålagt af centerchefen – eller centerledelsesmæssigt – at vi måtte ikke gå ud og sige noget nu, hvornår vi blev til det samme som det der var på… i Ballerup. Vi måtte ikke gå ud og si’ hvornår vi sku’ slås sammen med dem fra Ballerup. Så jeg følte selv, jeg havde mundkurv på…”[50]

Hendes eneste mulighed for at frigøre sig for et særligt ry – og genvinde en kollegial accept – er ved at undsige sig sit ønskejob og forlade organisationen.

”Der sker så det, at jeg har sagt til min centerchef, den eneste grund til jeg vil’ gå ind i det her var, at jeg displacerede nogen… (lille pause)… forstår du hva’ jeg mener? så ska’ det ikke være fordi jeg presser andre ud, der sidder i deres overlægestilling, fordi jeg ska’ på banen, …”
”Det var så ik’ det der sket bag min ryg, blev jeg så klar over… fordi, en af mine kolleger eksploderede en dag og si’r eh… et eller andet, vi kom til at snakke om nogle overlægestillinger der var slået op og sagt ja… så sagde hun til mig, ”Det er sku’ da… det er jo ik’ det samme som din stilling, det er jo noget værre eh…

[49] Interview 7, linje 152-164
[50] Interview 7, linje 216-218

fis det der med din stilling" og såd'n noget. - Så gik jeg efter hende og spurgte, "hva' mener du?"… ja, hun havde snakket med hende på barsel… og øh… øh… hun er blevet ringet op derhjemme og blevet bedt om at ta' til Ballerup, fordi jeg sku' overtage hendes plads… (lille pause)… hende der er på barsel… så det vil sige at… (lille pause)… i deres [kollegaerne] terminologi, havde jeg skubbet hende ud, der var på barsel, for at få stillingen selv… ka' du følge mig?" [51]

Hendes konstante vekslen mellem enormt **stort og traumatiserende tab og stolthed over evnen til at skabe resultater var voldsom.** Det traumatiserende omhandlede for så vidt hendes selvopfattelse – hendes **tvivlen på egen formåen og evner var** meget dominerende.

"…men det der er humlen i det, det er, min sideordnede kollega, som den dag eksploderede og sagde, det er kraftedeme heller ikke såd'n din stilling, og det var fandeme noget øh… lort jeg havde lavet, og gået og lavet rævekager med centerchefen for at presse mig selv ind og skubbe hende dér ud…"
"…og jeg er jo ehm… jeg føler mig røvrendt af centerledelse, for jeg har ikke specielt sagt direkte… jeg vil ikke være årsag til, at nogen bli'r displaceret…" [52]

Hendes stolthed over at have skabt forandringer der hvor hun var leder kunne ikke modsvare det **personlige tab og svigt af kollegaer og ledelse** som hun oplevede.

Interview nr. 8. - Kvindelig sygeplejerske, Gentofte

Denne mellemleder fremstår som en **dygtig og meget omsorgsfuld leder**, der gennemgående er ked af det på sine medarbejderes vegne. Hun forsætter ikke i rollen som mellemleder for sin afdeling, men er blevet tilbudt samme rolle for en anden afdeling.

"… jeg vil tillade mig og sige, at min lille enhed er meget, meget speciel. Jeg er en meget anderledes leder. Jeg er ikke en der har læst en masse bøger om det og jeg er ikke "efter bogen", men jeg har haft stor succes og held, med den måde, jeg leder på. [53]

[51] Interview 7, linje 226-236
[52] Interview 7, linje 314-316
[53] Interview 8, linje 82

”…og eh… og… så… så jeg eh… jeg har hele tiden følt, at… at det var noget helt specielt og det har været den bedste arbejdsplads, det bedste sted i mit liv øhm… og… og… og alle har li’som haft det såd’n, ”det er her vi er, det er her vi er evigt”, vi har i hvert fald tydeligt haft en barriere, ”vi er her” og det er – ja, ”her ska’ vi altid være” og der ska’ ikke komme nogen og forandre noget som helst for os…”[54]

Hun bærer en **stor vrede imod ledelsen** – personificeret af JTA. Alle andre i ledelsen beskrives i vendinger, der udelukkende fokuserer på positive karaktertræk.

”Øhm… så jeg, følelsesmæssigt er det rigtig, rigtig svært, øh… og osse fagligt… øhm… (lille pause)… og så har jeg jo lige fået at vide, at jeg ik’ ska’ være leder (gråd i stemmen)… nu bli’r jeg lidt berørt af det… øhm… (stadig med gråd i stemmen)… og det har jeg det såd’n lidt ambivalent med, fordi på én måde øh… så tænker jeg, ”nåh… det er fordi… det er jo ik’ fordi, de ikke synes jeg er kompetent nok, det ka’ det umuligt være”. [55]

Hendes personlige livssituation spiller en rolle i hendes opfattelse af situationen, idet hendes mand er meget afhængig af hende. Så var hun blevet tilbudt at forsætte som leder, havde hun med sine egne ord nok sagt ”nej tak”.

”Altså, du vil jo ikke gerne… men… nej… altså nej, det gør jeg egentlig ik’, det bli’r et for stort arbejde og… og det bli’r et frygteligt nederlag for mig, hvis ikke det går, hvis det bli’r for stressende eller… hvis det ikke lykkedes, fordi jeg har jo ikke så mange år – Puha, tænker jeg… så… så på en eller anden måde, havde jeg et ambivalent øv… og alligevel… er jeg lettet, på en måde.”[56]
”…men jeg tror godt, jeg selv vidste, jeg ville sige nej. Hvorfor jeg så siger… så er jeg såd’n lidt ambivalent og så øv… øv… øv! Det har i virkeligheden ikke med mig selv at gøre, jeg har det egentlig fint nok med det, det her. Jeg er altid… jeg er såd’n nogenlunde afklaret med, jamen, jeg ka’ ikke ændre på tingene og det her, det ska’ nok gå, jeg må få det positive ud af det her. Men mine medarbejdere har jeg rigtig, rigtig… jeg er ked af det på deres vegne…[57]

[54] Interview 8, linje 90
[55] Interview 8, linje 146-148
[56] Interview 8, linje 172-178
[57] Interview 8, linje 428

Hendes vrede imod JTA skyldes formentlig, som hun selv diagnosticerer det, respektive personligheder som støder sammen. Der er dog også en vis **vrede imod omstændigheder, vilkår og rammer** som ikke kan rettes nogen steder hen – udover ledelsen. JTA's tydelighed synes at gøre ham til et åbenlyst objekt for dette.

> *"Jeg forsøger at sige til dem, "det er regionen, der sætter dagsordenen. Det er ledelsen, der har en opgave", for at de ik' ska' være så vrede på ledelsen her."*[58]
> *"Jeg ka' godt forstå tankegangen, når man tænker flere år frem, men jeg synes stadigvæk, det er rigtig svært og det er i hvert fald rigtig svært og forklare medarbejderne…"*[59]
> *"Øhm… det ska' siges, jeg har jo osse stødt øh… jeg har osse li'som stødt sammen med min centerleder fordi, jeg har været vant til en helt anden centerleder, som man osse ku' gå til…)… og eh… men jeg er eh… vi er stødt sammen. Altså, han har vildt temperament, det har jeg osse. - Øh… jeg er så meget bedre til og øhm… (lille pause)… ikke bli' så sur og gal og bare bedre til og formulere mig – tackle en situation, som jeg fortæller dig… det har jeg… det har jeg jo oplevet, at han har svi… et par gange faktisk har svinet mig til, på et ledermøde, hvor der altså sidder 25 ledere…"*[60]

Interview nr. 9. - Kvindelig sygeplejerske, Gentofte

Hun fremstår i interviewet som en der har god kontrol over sine følelsesmæssige impulser og som udviser **stor empati og bekymring for sine medarbejdere**. Hun spænder over et bredt spektrum af emotionelle positioner; hvor hun på skift giver udtryk for f.eks. forvirring, angst, ivrighed og bekymring på andres vegne, men på egne vegne er rimelig **klar og nøgtern** omkring forandringen og hvad den repræsenterer af **positive muligheder**.

> *"…(smågriner) ja eh… altså, de tænker jo rigtig mange ting ik' eh… (lille pause) først tror jeg, at de tænker "hvorfor nu det?, hvorfor ska' vi… hvorfor ska' vi være større? Hvorfor ska' vi forlade noget, som fungerer rigtig godt?"*[61]
> *"…jeg har… har rigtig mange unge sygeplejersker der er på spring, som rigtig gerne vil noget mere og som har taget specialuddannelse i psykiatri og som såd'n går og tripper lidt og gerne vil noget mere og ik' bare er tilfredse med, bare at skulle være sygeplejerske de næste mange år altså, de vil gerne ha' nogle*

[58] Interview 8, linje 116
[59] Interview 8, linje 120
[60] Interview 8, linje 294
[61] Interview 9, linje 75

ansvarsområder, de vil gerne have noget mere eh… ansvar, de vil gerne altså, videre i deres karrierer, de vil gerne vide, hvad der er af karrieremuligheder… (lille pause)… så det er noget, de… de italesætter… (lang, lang pause) …"[62]

Hun fremstår som **rational** i sin tilgang og præsenterer en række interessante narrativer omkring både medarbejdere, kollegaer og ledelsen. Hun er **insisterende positiv** med et passioneret energisk overskud som hun ikke kan få afløb for – enten pga. processen eller fordi hun trækker det tilbage selv.

"…(pause)… ja men jeg tænker egentlig også, at de… de gør deres bedste, det tror jeg de gør, eh… men jeg tror måske ik' de er så langt på nogle punkter, som vi er …[63]
"…jeg synes egentlig også forandring er spændende og jeg synes osse det er spændende, det her med at… at vi bli'r større, eh… det giver mig en masse udfordringer i forhold til mit personale osv. og… og det giver også nogen frustrationer, når vi mangler informationer osv., det kan jeg da osse godt mærke, men… men eh… altså, jeg synes da det er spændende, jeg synes det er spændende at være med i en fusionsproces, det synes jeg eh…"

Generelt er hun **stolt over sin afdeling og dens resultater**. Hun er ikke imponeret af hvordan tingene forløber på PC B og tvivler på hvorvidt samarbejdet med "dem fra PC B" kommer til at fungere når de endeligt flytter derud.

"Det skal jo ikke (smågriner) sidde og være nogen kritik af dem, men… men der… der er altså noget, nogle problemer i, i de overflytninger, som, som ikke er gode nok og man kan sige, det er måske også fordi, vi har brugt rigtig meget energi på det her ude i Gentofte, det er jo noget af det vi har arbejdet rigtig meget på, at få nogle gode overflytninger."[64]
"…ja men altså, der er – hvis vi skal snakke narrativer ik' – altså så er der jo faktisk det her narrativ om, at vi er en skraldespand herude ik', altså det… det er ikke mig der siger det, det er medarbejderne, som føler lidt som at Gentofte er blevet lidt en skraldespand, for de patienter, de ikke lige har plads til i Ballerup og vi udskriver meget hurtigt her, så vi får rigtig mange af deres, hvorimod, at der er en, en… vores forståelse er – det ved jeg ikke om er rigtigt – men det vi

[62] Interview 9, linje 79
[63] Interview 9, linje 133 - 135
[64] Interview 9, linje 93

tror, det er, at de ikke er lige så hurtige til at udskrive i Ballerup fordi, så kan de sende flere (smågriner) af de nye herud. Det, det er det narrativ, der opstår i organisationen…[65]

Hun veksler mellem kontrastfyldte emotionelle positioner f.eks. ked af det og vred – håbefuld og bekymret – og afslutter med at udtrykke stor skuffelse over selve håndteringen af forandringsprocessen.

vi har ikke vidst, hva' der sku' ske' eh… og folk har været i tvivl, om vi blev flyttet som en samlet enhed. Det fik vi så at vide, at det gør I. Det gav så noget ro ik'. Så har vi så at vide, at nu bli'r I ik' 16, nu bli'r I 14, så skaber det lidt uro igen. Så der er rigtig mange af mine medarbejder, der er i tvivl om, om de kommer med, og hvem kommer med og har de job til april ik'…[66]
(lille pause)… men det har sat rigtig meget i gang hos personalet, personalet har været rigtig bekymret… (lille pause)…[67]
men så er der osse den generelle frustration over processen, fusionsprocessen, altså den måde det er grebet an på af vores ledelse, at eh… at man… at man laver workshops eh… for at knytte os sammen med Ballerup, men at man aflyser eh… hva' har man aflyst? - 80 % af workshoppene…[68]
øhm… og det eh… altså det er der en frustration over, at… at eh… at… altså man føler lidt at det bli'r sådan pseudo'[pseudoproces]… at okay… ja, at vi skal være så involverede og nu sætter vi os sammen, nu skal I snakke om f.eks. de "åbne til åbne" og "lukkede til lukkede" og såd'n noget - skadestuerne har skullet mødes - og… og så er der meget, der bli'r aflyst og hvis de så endelig har været der, så har de brugt to timer, og de har hilst på hinanden, og så… så…, der har ligesom ikke været sat ramme for, hvad var det de kunne diskutere…[69]

Interview nr. 10. - Mandlig sygeplejerske, Gentofte

Han virker meget **forvirret**. Interviewet føltes underligt på en række niveauer. Han virkede en smule fjern og havde for vane af afbryde sig selv meget, så det kunne være svært at finde mening i det han sagde. Det fik mig til at overveje hvorvidt dette var et bevidst forsøg fra hans side, på at orientere sig imod hvad han kunne have forestillinger om hvad ledelsen ønskede at høre – især hvis han

[65] Interview 9, linje 105
[66] Interview 9, linje 197
[67] Interview 9, linje 211
[68] Interview 9, linje 309
[69] Interview 9, linje 313-315

opfattede mig som udsendt af ledelsen. Der var specifikke formuleringer og perspektiver der kunne indikere dette.

> *altså, det var jo se'fø'li' øhm… det var jo chokerende, meldingen, få… få at vide, at vi sku' fusionere, fordi vi jo har været her i lang tid og vi har haft såd'n… såd'n et miljø øøøøøh… såd'n på denne her måde, så… så det var jo et chok på flere måder, at vi såd'n sku' fusionere… ehm… nu har jeg osse haft meget lang (med smil i stemmen)… tilknytning til… til det her sted…*[70]
> *(rømmer sig)… så det var chokerende i forhold til den – hva' ska' man si' - kultur der var øøøøøh… at nu sku' den opløses og det var osse et chok, såd'n i forhold til hvad øh… hva' ville min rolle bli' efter fusionen? ville jeg stadigvæk være mellemleder, eller ville jeg bli' almindelig sygeplejerske, eller ville de placere mig et andet sted, end der hvor jeg er lige nu?* [71]

Han gav udtryk af *ikke* at være imod den nye kultur; bifaldt det at arbejde mere målrettet med hovedopgaven; at han så **positivt** frem til de nye tiltag og den nye energi – og at der var ting han i øvrigt heller aldrig havde brudt sig om ved kulturen på Gentofte.

> *(lille pause)… ja… så osse samtidig sige, det er jo ikke alle tingene, ve'… ve'… den gamle Gentofte kultur, som jeg har hilst velkommen, men såd'n li' i starten, var jeg i såd'n en form for chokfase…*[72]
> *altså øhm… det er heller ikke alle tingene, i det gamle Gentofte, der gør (tale utydelig 07:32) for meget eh… lægerne har haft alt for meget magt… og… og jeg ka' se, den måde som centerledelsen arbejder på her, er… er… den er meget mere tværfaglig og det svarer meget bedre overens med min… med min…*[73]

Han udtrykte selv, at han var **meget angst og nervøs** – han rømmede sig konstant, stammede og afbrød sig selv, og at hele forløbet gjorde at han ikke sov særlig godt. I begyndelsen havde han været meget oprevet, men ikke så meget mere – fordi den nærmeste konkurrent til hans egen stilling havde fået en anden stilling, så han havde nu en forventning om at forsætte i sin stilling og var derfor blevet roligere.

[70] Interview 10, linje 34-36
[71] Interview 10, linje 38-40
[72] Interview 10, linje 44
[73] Interview 10, linje 78-80

og det… det ehm… jeg har ikke vished for det, men… men jeg har fået… (lille pause)… øh… tilbagemeldinger som gør, at jeg måske ikke behøver og… og sove så dårligt…[74]

Så hans rolle og position var meget vigtige for ham.

Interview nr. 11. - Kvindelig sygeplejerske, Gentofte

Denne mellemleder var meget **bevidst om processen**, egen rolle, situationen og hendes medarbejdere. Hun var mindre optaget af ledelsen, skønt hun var meget klar på det mandat hun havde fået – og at hun er den eneste **beskyttende faktor** i forhold til at sikre, at hendes afdeling ikke bliver mødt med urealistiske forventninger. Hendes rolle var i en vis udstrækning at justere disse forventninger. Hendes villighed til at **forhandle og kæmpe for sine medarbejdere** var både høj og centreret omkring løsning af hovedopgaven.

"Hem… (rømmer sig)… egen lederrolle har jeg ikke rigtig haft så mange tanker om i første hug… (rømmer sig)… først og fremmest har jeg haft en masse tanker om mine medarbejdere, fordi jeg syn's, det har været mit primære ansvar at sørge for, at de kom godt med i den her proces øhm… så jeg har relativt tidligt fået øh… en lovning fra ledelsen på, at man flyttede personalegruppen her, som samlet gruppe (rømmer sig)… det har været meget vigtigt for mig, fordi at så er det meget svært, at lede her i to år, hvis folk ikke ved hvor de ska' hen og ikke ved, om de får lov at blive sammen…"[75]
"…så er det mit hovedfokus, de næste par måneder, det er og få… få min ledelse i tale og sammen med dem få lavet en plan, som jeg synes ser fornuftig ud, jeg er osse meget bevidst om, at det bli'r en ret høj (rømmer sig)… en ret høj belastning, - og så går hele spillet jo i gang, og hvis jeg så får at vide, at jeg ska' løfte en opgave, jeg synes der er større end det er rimeligt for mit personale, så ska' jeg i gang med at forhandle…"[76]

Med hendes egne ord så trives hun med forandringer og udfordringer og hendes ængstelse omkring at skulle starte op i nye omgivelser og indgå i en eksisterende (ny) kultur (PC B) efterlod hende reflekterende, nysgerrig og ængstelig men ikke frygtsom eller handlingslammet.

[74] Interview 10, linje 370-374
[75] Interview 11, linje 44
[76] Interview 11, linje 144-148

"…så jeg har da gjort mig en masse overvejelser, omkring min egen lederrolle fordi, der er en anden kultur på Ballerup, end vi har her ehm… tænkt over, hvordan jeg kommer til at passe ind i den… fordi, jeg siger ting meget direkte og jeg får en oplevelse af, at når jeg er på Ballerup, at tingene bli'r sagt på en anden måde og der var en meget kraftig reaktion fra nogen af dem, jeg kommer til at arbejde rigtig tæt sammen med, at man måtte ikke dele patienter op i rigtige, for hvem… og så de forkerte, ku' man tillade sig at tale såd'n om mennesker, dele dem op i rigtige og forkerte…"[77]

"…hvordan ska' jeg kommunikere med dem, med min integritet i behold, fordi jeg tror da osse, der er en grænse for hvor meget man som menneske ka' (rømmer sig kraftigt)… grundlæggende tror jeg ikke man ka' lave en skid om på sig selv, man ka'… man ka' lære nogle kommunikative fif, man kan lægge lidt bånd på noget, der ikke er hensigtsmæssigt, man ka' dyrke nogle sider i sig selv lidt mer' og på den måde li'som få (rømmer sig)… skabt sig en professionel rolle, man ka' fungere hensigtsmæssigt i, men jeg tror ikke, man ka' lave om på sig selv…"[78]

De gennemgående emner i hendes narrativ var **medarbejdernes indre uro**. Deres uro skyldes ikke så meget sammenlægningen, men mere at sammenlægningen nødvendiggjorde en revidering af strukturer og arbejdsprocessor; i medarbejdernes optik betød det mindre tid til kollegaerne og mere tid brugt på patienterne.

"…men lige nu er jeg osse selv dér, hvor jeg ska' sørge for og få lagt en ordentlig plan for flytningen, og for at mit personale ikke føler sig glemt og fortabt i det, og de ka' se fidusen i og ta' med, se sig selv i det nye… jeg har ikke en plan endnu. Jeg aner ikke hvordan det bli'r det der…"[79]

Hun virkede meget rodfæstet og bevidst omkring **gruppens dynamikker**. Selv i større gruppesammenhæng var hun bevidst om betydningen af at den anden leder (på PC B) f.eks. havde søgt hendes stilling, men ikke fået den – og hvad ville det betyde for hendes muligheder for at samle de to grupper til en, når samme leder nu var en del af medarbejdergruppen.

[77] Interview 11, linje 50-52
[78] Interview 11, linje 56
[79] Interview 11, linje 134

Hun virker som en **stærk og modig mellemleder**, der er villig til at gøre hvad der er nødvendigt også selvom det er svært; hun er optaget af gruppens funktions duelighed og adresserer det der står i vejen.

> *"…Og nogle gange, er udfordringer sjove, så meget, at de er næsten håbløse, så er de sjovest at gå i krig med… hvis det er for nemt, så ku' man li' så godt la' vær'…(rømmer sig)… jeg er en, der godt ka' li' mine udfordringer… jeg ka' godt li' noget stort og svært… lige i øjeblikket, da ka' jeg godt bli' lidt i tvivl, om jeg er ude, hvor jeg næsten ikke ka' bunde eh… fordi jeg både ska' håndtere hele usikkerheden indad til…"*[80]
> *"..og jeg er begyndt at stramme lidt op på nogle ting - her i personalegruppe - som gør, at de er på mytteriets rand. Efter, at jeg næsten har været kanoniseret som helgen her - siden jeg startede - så er jeg bestemt ikke nogen helgen mer' (rømmer sig)… der er begyndt at køre en masse ting rundt i personalegruppen, fordi jeg strammer, jeg trykker lidt på dem nu, fordi vi ska' til og arbejde lidt mere struktureret, hvis vi ska' klare og komme derud - … og da rammer jeg ned i noget centralt hos dem fordi, de ka' godt li' og hygge sig med hinanden og i og med, jeg går ind og lukkede lidt ned for, hvor meget man må sidde på kontoret, og hvor meget, man ska' være ude hos sine patienter (rømmer sig)*

Interview nr. 12. - Kvindelig sygeplejerske, Gentofte

Mit indtryk er at hun er **meget positiv** for forandringen – men også **bekymret** for at miste for meget af den værdi der er skabt på PC G. Processer og arbejdsmetoder der har været meningsfulde og fungeret på PC G.

> *"…altså, for det første så synes jeg jo at eh… jeg synes 9 måneder i uvished, det er meget lang tid… og jeg synes det er eh… ukonstruktivt, rigtig ukonstruktivt… eh… og jeg har eh… jeg har været eh… jeg har faktisk været ret positiv over fusionen og jeg har tænkt, det kommer der noget godt ud af…"*
> *".. så jeg har faktisk været meget positiv og jeg har været… jeg har været… jeg har faktisk osse været fusionsklar lynhurtigt, så jeg har oplevet at være sådʼn en "hest", der ville af sted, som… som er blevet bremset hele tiden…*[81]

Hun er dog **meget utilfreds** med måden hvorpå **forandringsprocessen** er blevet håndteret og mener især at **kommunikationen fra ledelsen** og **manglen på**

[80] Interview 11, linje 208-216
[81] Interview 12, linje 44-52

instruktioner og vejledning til mellemlederen – som trods alt skal promovere og omsætte ideer m.m. - har været for dårlig.
Hun mener selv at hun har meget stor og bred erfaring og derfor kunne have været nyttig i den kapacitet, hvis hun var blevet brugt.

> *"…at fra, at jeg egentlig tænkte, "wow her kommer der noget super, top tunet, professionel ledelse ind, som ved hvad de gør " til, at jeg er blevet såd'n mer' og mer' luren på, hva' foregår der egentlig og er der styr på det her og… og… øh… (lille pause)… ofte synes jeg der har været… der er simpelthen noget i forretningsgangen, som jeg ikke synes har kørt, som det skulle… - det er noget med, hvem man informerer hvornår og hvorfor… - øh… som… i min verden, helt simpelt, at der er nog'n… man ska'… man ska' ha' informeret mig, inden mine medarbejdere ska' læse tingene et eller sted…"*[82]
> *"…en blanding af at eh… der er se'fø'li' forskel på de to, én føler sig rigtig, rigtig dårligt behandlet… - og… og vælger og si', det vil jeg simpelthen ikke finde mig i og "smækker med døren", på den måde og en anden bli'r eh… der sået tvivl om er… har hun i virkeligheden "haft urent mel i posen" og har hun "melet sin egen kage" og eh… - så hun er nødt til at flytte sig for og… og… og opretholde sit gode navn og rygte, ik'? - nej… og den sidste ville bestemt gerne ha' fortsat (lille pause)…"*[83]

Hun er **bekymret for sine medarbejdere** – men også irriteret over, at de ikke "bare kommer i gang". Hendes bekymring er centreret omkring det faktum, at de ikke har det nødvendige kompetencesæt til at forsætte i deres nuværende roller. De har ikke det fornødne uddannelsesmæssige niveau til at kunne løse opgaverne i fremtiden.[84] Opgaver der stiller krav til større autonomi og autorisation. Det frustrerende er, at der er tale om meget erfarne og dygtige medarbejdere som "blot" ikke er sygeplejersker.

> *"…(lang pause)… så har jeg en afspændingspædagog som har været i systemet i 38 år… som blev fyret (lang pause – dybt suk)… og igen, jeg forstår det godt, men det er… er… det gør noget ve'… det gør osse noget ve' gruppen… at… at hva' er det, vi er ved at blive til… hun ønsker at arbejde et år eller to mere i*

[82] Interview 12, linje 94-100
[83] Interview 12, linje 130-136
[84] I takt med at opgaveporteføljen bliver udvidet til at omfatte bl.a. medicinering kan sygehjælpere og sundhedsassistenter ikke længere varetage opgaver der indebærer medicinering. Derfor bliver disse uddannelser i stigende grad marginaliseret og overtaget af sygeplejersker.

virkeligheden ik'… hun er 66 (lille pause)… altså…(hvisker "vredt")… Satans osse ik'?"[85]

Hun synes generelt at være "pro" forandringen, men er en smule **desillusioneret** og på kanten til at **resignere/give op**.

"…at… at eh… (lang pause)… jeg tror det har nogle konsekvenser, som vi måske ikke gør os klart, på længere sigt og jeg tror det er noget… jeg tror det kommer til at skabe en utryghed (hvisker)… langt, langt, langt, langt, langt ind i fremtiden (meget lang pause)… (stadig hviskende)… det tror jeg…"[86]
"…jeg… jeg prøver – hvordan ska' jeg sige – jeg prøver i hvert fald og… og… og omformulere nogen af de her meget smukke ord, som der en gang imellem bli'r sagt om fusion og fremtid og… altså, det… det… det… det er for… det er for voldsomt (smågriner)… i forhold til hvor folk er… i virkeligheden ja… ja… hvordan folk oplever virksomheden… ja… ja… det er et skønmaleri, man ikke kan genkende…"[87]

[85] Interview 12, linje 272-282
[86] Interview 12, linje 296
[87] Interview 12, linje 348-351

5.1.2. Sammenfatning af helheden

Når de 12 interview sammenholdes som dele af en helhed - eller et kollektiv, er der flere ting der træder frem af det samlede indtryk de efterlader. I opsummeringen her vil jeg:

1. Uddrage indtryk af det i delmængden udtrykte (det enkelte narrativ) og udlede hvad det siger om helheden (forandringen) i en hermeneutisk forståelse af sammenhæng mellem dele og helhed.
2. Endvidere vil jeg argumentere for, at narrativernes eget udtryk ikke er tilstrækkeligt til at skabe forståelse for hvilken påvirkning forandringen udøver som kontekstmarkør (Bateson, 1972), og
3. Sluttelig vil jeg dele egne refleksioner over narrativernes anvendelighed i at låse op for en dybere forståelse af fænomenet modstand mod forandring samt sammenhængen mellem relationer og forbundenhed.

Delmængden

Hovedparten af interviewene indeholder modsatrettede følelser, som tydeligt udtrykkes ligesom det enkelte narrativ indeholder en vekslende optagethed af selv, afdelingen og ledelsen som objekter. Der er tale om klare, energifyldte manifestationer af emotionelle positioner indeholdt i det enkelte narrativ og med karakter af en både-og position hvilket indikerer en emotionel ambivalens.

Det er disse modsatrettede følelser, der gør det vanskeligt at sige noget endegyldigt om mellemlederrollen og dennes mentale tilstand i forandringssituationen. Det man kan tvivle på, er evnen til at eksekvere forandringsprocessen effektivt, når så mange emotioner præger perception, adfærd og handling, hvilket indikerer emotionel ambivalens (Piderit, 2000).

I det følgende vil jeg kort eksemplificere hvorledes narrativet præsenterer sig i et multipel af forskellige emotionelle tilstande, der tilsyneladende ikke har nogen bærende fællesnævner udover konteksten af forandring og diversiteten i positioner.

Nr.	Eksempler på polariserede og divergerende emotioner tilstede i det enkelte interview		
1	Skyldfølelse (rettet mod selv)	Vrede (rettet mod ledelsen)	PC B
2	Frustration over systemet	Ønsket om at få patienterne hjem hurtigt	PC B
3	- *Resigneret*	-	PC B
4	- *Empatisk*	-	PC B
5	(Karriere)Muligheder (grundet vakuum)	Begrænsninger (i manglende fagligt niveau)	PC B
6	- *Positiv og energisk*	-	PC B
7	Glad for anerkendelsen (fra ledelsen) Loyal overfor kollegaer	Vred (på ledelsen) for håndtering Snigløbet af kollegaer	PC G
8	Ked af det (mister sit team)	Vred (på ledelsen)	PC G
9	Ser frem til sammenlægningen (positiv)	Bekymret for kvaliteten af de ”andres” arbejde (negativ)	PC G
10	- *Positiv men angst*	-	PC G
11	Omfavnede forandringer (selv)	Beskytter imod for store krav (medarbejderne)	PC G
12	- *Angst og resigneret*	-	PC G

Tabel 11. Eksempler på polariserede og divergerende emotioner i det enkelte interview

Ovenstående tabel dækker umiddelbare indtryk fra den primære data og eksempler på de modsatrettede følelser, der er i spil hos den enkelte respondent.

Helheden

Den signifikante dissonans der fremkommer mellem de enkelte narrativer, når de analyseres, indebærer at der ikke kan uddrages noget entydigt omkring helheden. Mit argument er således at narrativernes egen-fremstilling ikke er tilstrækkelig til at kaste lys over problemformuleringen. Vi skal, som det populært udtrykkes ”længere ind” fordi nøglen til en dybere forståelse af forandringer og den oplevede modstand findes i det narrativ som de involverede parter skaber omkring forandringen.

Der synes ikke umiddelbart at være emotioner knyttet til individer, hvis positionering indeholder fællestræk som eksempelvis nedlæggelse af rolle. Der kan således ikke peges på noget fælles helhedskarakteristika omkring emotionernes placering udover det ene faktum, at narrativerne generelt indeholder modsatrettede emotionelle positioner.

Interessant er det i den forbindelse, at de modsatrettede emotionelle positioner heller ikke knyttes til én eller flere delte karakteristika som f.eks. at de kun forekommer i den ene eller den anden gruppering, f.eks. *kun* PC B eller *kun* PC G. Begge grupperinger eller centre er præget af at "bære" på disse modsatrettede følelsespositioner.

Den helt umiddelbare betydning der kan uddrages er, at narrativerne i sig selv ikke er kongruente. Narrativerne manifesterer snarere, at der er i forandringssituationen hersker manglende orden, fravær af en umiddelbar systematik og en manglende entydighed i tolkningen af den emotionelle mangfoldighed f.eks. at der er meget vrede hos alle 12 respondenter, men vreden er rettet imod noget forskelligt.
Det er uomtvisteligt at det emotionelle beredskab hos respondenterne er aktiveret af forandringen og således har en indflydelse på såvel deres individuelle som kollektive adfærd, hvilket narrativ nr. 7 demonstrerer.

Der er dog for lidt overensstemmelse mellem disse emotioner på det kollektive niveau, til at der kan uddrages noget konkluderende som f.eks. at mellemledere er for- eller imod forandring og koblingen til hvorfor dette er tilfældet, er ikke mulig på dette stadie i analysen.

Narrativets egen form

Narrativet kan derfor ikke i sin egen form stå alene som forklaringsspor. Det vil kræve enten en fremhævelse og vægtning af én emotionel position fremfor en anden. Risikoen ved en sådan vægtning er den iboende tilskyndelse til at forenkle, såvel problemstilling som udfaldsrummet af forklaringer. Udfordringen er således at anerkende kompleksiteten og hvad det betyder, samt reducere kompleksiteten uden at forfalde til forenkling.
Spørgsmålet, der opstår er: kan man tillægge narrativet, i dets umiddelbare fremstilling, tilstrækkelig betydning, når det indeholder en række så markant forskellige positioner?

Ikke i kraft af hvad der fremkommer ved første analytiske iteration. Disse emotionelle polariseringer kan ikke samles under én eller to endsige tre specifikke tolkninger. At narrativet bør tillægges betydning, mener jeg fortsat. Illustrativt præsenterer narrativet et billede af 'følelsessøens' overflade, og der vil være antydninger at lys og mørke som indikationer for hvor dybt eller lavt vandet er visse steder. Hvis man i sin beskrivelse af hvad søen indeholder baseret på overfladen, omkringliggende fauna og nedbør over en periode, så får man en meget forenklet fremstilling af et meget komplekst system.

Tilsvarende dokumenterer det tolkningsmæssige udfaldsrum nødvendigheden af at bringe en anden forståelse i spil. Manglende kongruens, stor variation og emotionel disharmoni kan tale ind i en dybere forståelse af, hvilken indflydelse forandringer har på relationer. Dertil kommer den forbundenhed organisationens aktører oplever med de identitets bærende elementer. Det peger på hvorledes modstandsbegrebet kan suppleres med en ny forståelse.

Hvad man *kan* udlede af mængden af emotionelle udtryk er deres vigtighed og indflydelse?

Refleksioner

Emotioner fremstår som den hermeneutiske nøgle til at undersøge: hvad er betydningen af disse emotionelle tilstande? Risikoen for at uddrage noget konkluderende fra narrativet i sin egen form er forførende insisterende, men som argumenteret ovenfor mener jeg ikke det er muligt på nuværende tidspunkt. Det er dog ikke det samme som at narrativet ikke repræsenterer noget endog særligt værdifult i denne kortlægning.

Den store diversitet i de emotionelle manifestationer synes meningsløse når de ikke kan knyttes til en kontekstmarkør. Anvender man derimod psykodynamikken som perspektiv – så peger den store tilstedeværelse af modsatrettede følelser på tilstedeværelsen af det Klein kalder den paranoid-skizoide position (Hinshelwood, 2003).
Det signifikante ved denne teoretiske forståelse er, at den taler til det faktum, at når individet føler sig splittet og giver udtryk for modsatrettede følelser, så er det indikation på at vedkommende ubevidst har regredieret til et tidligt stadie af udviklingsforløbet. Et stadie præget at forenklede følelsesmæssige forklaringer, der har til formål at minimere den angst der følger med manglende forståelse eller

indsigt i hvad der sker. En manglende evne til at lokalisere sig selv i forandringen – en manglende forbundenhed med det der udspiller sig i forbindelse med forandringens mange manifestationer.

Tilsvarende kan vrede, som alle respondenter udviser tegn på, enten direkte eller gennem passivitet og resignation - i en psykodynamisk udlægning knyttet til forskydning. Den enkeltes forklaring på egen vrede knyttes rationelt an til hvad der fremstår som forskellige årsager, men følelsen kan være udtryk for det ubevidstes reaktion (forsvarsmekanismen forskydning) på den angst som forandringen afstedkommer.

Den relevante parallelitet til de mange modsatrettede følelser der udspiller sig i de analyserede narrativer, er, at disse indikerer en stor grad af utryghed og ængstelse i forbindelse med den enkelte mellemleders opfattelse af forandringen. En utryghed der kun kan udtrykkes gennem meget splittede følelsesmæssige forankringer.
Derfor bliver det næste undersøgende skridt en mere indgående analyse af de emotionelle stemninger og tilstande som er identificeret i narrativerne.

5.1.3. 2. Iteration - Det emotionelle materiale

I dette afsnit bevæger jeg mig dybere ned i den specifik psykologiske tilstand af affektioner, der kommer til udtryk som emotioner (Plutchik, 1991) i de enkelte interview. Jeg vil søge efter indikationer for et eller flere mønstres tilstedeværelse, der kollektivt kan tilvejebringe noget entydigt gældende omkring datamaterialet. Den affektive linse giver mig mulighed for:

1. At betragte det enkelte narrativs emotionelle udtryk i alle dets variationer som de fremstår hos den enkelte mellemleder,
2. At betragte narrativerne som de fremstår hos gruppen af mellemledere på det enkelte center (to distinkte grupper), og endelig
3. At betragte narrativerne som udtryk for systemets kollektive emotionelle tilstand og i forhold til sammenlægningen af de to centre.
   Gennemgangen af de mange forskellige emotionelle udtryk, som træder frem af datamaterialet er overraskende stor og som nævnt varieret udover hvad den første gennemlæsning efterlader af indtryk efterlader ved første gennemlæsning.

		Indhold	1. Første gennemlæsning	2. Emotioner	3. Det ubevidste	Interviewer
234	RESPONDENT	og øh… øh… hun er blevet ringet op derhjemme og blevet bedt om at ta' til Ballerup, fordi jeg sku' overtage hendes plads… (lille pause)… hende der er på barsel…	Indikerer ubehag over at skulle 'overtage'	Forvirring - Skyld	-	
235	INTERVIEWER	ja…				
236	RESPONDENT	så det vil sige at… (lille pause)… i deres terminologi, havde jeg skubbet hende ud, der var på barsel, for at få stillingen selv… ka' du følge mig?	Oplever at blive beskyldt for illoyalitet overfor kollega	Skuffelse – vrede – ønsker forståelse fra interviewer	Projicerer vrede over på ledelsen – deres skyld hun bliver 'opfattet' som illoyal – og ønsker at blive bekræftet i sin projektion	Søger bekræftelse på sin splitting
237	INTERVIEWER	ja, men jeg forstår det ikke helt, fordi…				Empati opnås ikke
238	RESPONDENT	nå!		Vrede (mod interviewer)		Overføring på interviewer
239	INTERVIEWER	fordi, er hun blevet bedt om at ta' til Ballerup?				Forståelses spørgsmål
240	RESPONDENT	hun er blevet ringet op af klinikchefen ude på Ballerup…	Ledelsen holder ikke hvad de lover	Genfortæller andres oplevelse af begivenheder – resonans med egen følelse af svigt	Indikation af projektiv identifikation – andres harme er overtaget og udvises i forhold til ledelsen	
241	INTERVIEWER	ja… ja…				
242	RESPONDENT	han har ik' sin gang her – på Gentofte, hvor jeg var…	Indikation af ledelsen ikke forstår hvad her foregår	Afstand til ledelsen og 'de ved ikke' hvordan virkeligheden er …	Opfattelse af forskellige virkeligheder – indikation af splitting	
243	INTERVIEWER	okay…				

Tabel 12. Uddrag af interview – eksempel på analysemetoden

Tre niveauer gør sig gældende i denne kortlægning af narrativernes emotionelle indhold; der er det individuelle narrativ – hvad den enkelte føler; der er gruppens

kollektive narrativ defineret som henholdsvis PC B og PC G som to grupperinger af mellemledere og endelig er hvad disse grupperinger (de to mellemleder grupper tilsammen) repræsentanter på vegne af et større system – Regionhovedstadens Psykiatri.

Den forståelsesmæssige ramme for betydningen af denne emotionelle diversitet referer til problemformuleringen: Hvad betyder den emotionelle diversitet for relationerne mellem organisationens aktører og deres oplevelse af forbundenhed? Og hvordan influerer dette fænomenet 'modstand mod forandring'?

Det individuelle narrativs affektive orientering

I det enkelte narrativ fremstår mellemlederen som værende i kontakt med mange af egne følelser. Narrativet formulerer en kognitiv sammenhæng, når mellemlederen oplever en situation som efterlader ham/hende med en følelse, som ofte påvirker deres ønske om en anden tilstand, eller kalder på et respons.
Denne fortælling fremstår meningsfuld og sammenhængende for dem selv, hvorimod et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv foreslår, at denne forklaring fortrinsvis tjener til at skabe mening i deres eget indre univers. Diversitet og disparitet i det emotionelle indre landskab er et udtryk for at en manglende integreret forståelse; en forståelse der endnu ikke er rodfæstet hos den enkelte, og således et udtryk for manglende forbundenhed.
Eksempler herpå er disse udvalgte emotionelt ladede udsagn

"..jeg havde virkelig håbet faktisk, at Hellerup ku'... ku' bli' et sted, hvor vi ku' få løftet det faglige niveau.." – Forventningsfuld og skuffet
"..altså, der er ikke... altså, der er nogle ting, der ikke er åbenhed omkring ik' øhm... (lille pause)" Mistro og utryghed
"...så jeg vil da prøve meget på og... og tilbyde mig og... og støtte de nye ledere der kommer her.." Håbefuld og positiv samtidig med en anelse utryg
... - de gamle oplevelser - de såd'n har siddet lidt i folk... så man meget let kunne få lidt hjertebanken ik'?" Eftertænksom og bekymret
...det er ikke særligt fedt at være novice, (snøfter – gråd i stemmen) når man har været ekspert vel? Trist, modløs og bange

Det enkelte narrativ fremstår som et fortælling med blandede følelser, der tilsammen tegner et billede af den enkelte mellemleder som bærende på en masse emotioner. Disse emotionelle positioner er varierede og i mange tilfælde også

modsatrettede eller illustrerer den indre konflikt hos den enkelte. Flere mellemledere er således både håbefulde for fremtiden og den forandring der er sat i gang, samtidig med at de resignerer og i andre situationer er opgivende på grund af samme forandring.

I et rationelt perspektiv kunne en sådan positionering af modsatrettede emotioner indikere flere ting; på den ene side kunne det være en repræsentation af vanskeligheden ved at skulle implementere ændringer og samtidig skabe en meningsbærende dialog, der forklarer hvorfor og hvordan for medarbejderne. På den anden side kunne det også være indikativt for en indre tilstand, der har vanskeligt ved at re-orientere sig i en forandrende verden og således regredierer til en paranoid-skizoid tilstand. Som konsekvens heraf, bliver det vanskeligt at implementere strategi og skabe mening. Endelig kunne det være et udtryk for det arbejde, den enkelte er optaget af, i forbindelse med integrationen af de to roller mellemlederen skal spænde over; forandringsagent og forandringsrecipient.

Af de 12 narrativer er der ikke nogen med tilnærmelsesmæssig emotionel stabilitet; det vil sige en gennemgående følelsesmæssig orientering i det enkelte narrativ, som for eksempel positivt udtrykt ved håb om fremtiden – eller negativt udtrykt ved afvisning eller vrede af de påførte forandringer. Alle interview har elementer af polarisering og flere indeholder tillige multiple positioner, som f.eks. tillid til processen samt mistillid til ledelsen; glæde ved forandringerne samt frygt for konsekvenserne ved sammenlægningen eller glæden ved nye kollegaer samtidig med at ”*de andre er ikke så dygtige som os*”.

Generelt må man sige, det er forventeligt med en vis emotionel ustabilitet i den givne kontekst. Al mainstream teori angiver med forskelligt fokus (Kotter, 1995; Morgan & Zeffane, 2003) at forandringer aktiverer et affektivt respons, der influerer den enkelte mellemleders opfattelse og udlægning af kontekst og, som konsekvens heraf, også hans/hendes egen adfærd i situationen.

Hvad der overrasker ved gennemgangen af materialet, er den store spredning og emotionelle diversitet, den tilstedeværende bredde i de respektive narrativer – både indeholdt i det enkelte, men i særlig grad i det kollektive udtryk.

I et enkelt narrativ kan respondenten som sagt give udtryk for flere emotionelle positioner. Disse positioner varierer i antal, fra interview til interview og ligger mellem 6 til 12 tydelige emotionelle udtryk.

Der er en vis ensartethed i en række af disse udtryk på et overordnet plan, f.eks. giver hovedparten af respondenterne udtryk for henholdsvis vrede, sorg ved tab og utryghed ved forandringernes konsekvenser. Udfordringen ved denne identifikation er dog, at respondenterne ikke udtrykker vrede over de samme ting. Tilsvarende er det heller ikke det samme tab, som giver anledning til sorg – og der er stor variation i de konsekvenser hvorved de udtrykker utryghed omkring.

Denne ensartethed i det affektive udtryk hos den enkelte – emotionen – snarere end den årsag som den interviewede angiver for følelsen, synes at være den hermenautiske nøgle til at analysere yderligere, og opnå en forståelse for hvad narrativet bidrager med af epistemologisk forståelse. Årsagen til at fokusere på det affektive, frem for den til følelsen tilhørende forklaring, er forholdsvis enkel.

Det affektive udtryk som respondenten udviser – en følelse som f.eks. vrede eller sorg – er tilstede i sin egen manifestation. Det er i den kognitive proces når vi redegør for vores følelsesmæssige orienteringer, at vi knytter en forklaring til som rationelt giver mening for os selv. Det sidste er ikke ligegyldigt, men mindre interessant i dette forskningsprojekt, hvor ønsket er, at se ´bag´ det rationelt åbenlyse og skabe en supplerende forklaringsdybde af fænomenet, der træder frem og oftest får prædikatet 'modstand'.

Vi er som individer disponeret for at forklare vores følelse(r) og knytte den/dem til et rationale, der legitimerer følelsens tilstedeværelse. Det rationale behøver ikke give mening for andre end vores egen indre virkelighedskonstruktion.
De rationelle forklaringer vil derfor altid variere fra individ til individ. Her er muligvis noget af forklaringen på den store diversitet i de affektive udtryks tilknytninger. Det rene affektive udtryk derimod som f.eks. sorg eller vrede er i en vis udstrækning konsistent om end det knyttes til forskellige rationaler. Fænomenet som angivet er dermed mindre vigtigt – det er følelsen i sig selv, der bliver det centrale.

Mellemleder gruppen – PC B og PC G affektive orientering

Omstændighederne omkring forandringen – selve fusionen mellem to centre – har i sin udformning karakter af en ”vinder” og en ”taber”. Da PC B bibeholder sin geografiske placering, sit navn og således også sin historie, bibeholder medarbejderne herfra i vid udstrækning også deres sociale identitet, da disse artefakter (navn, placering, historie) er særlig vigtige elementer i en social identitets dannelse (Hinshelwood, 2008). Tilsvarende mister PC G de samme elementer i deres identitet, idet de skal have et ”nyt” navn – som de har både stærke associationer til og aversioner imod - samtidig med at deres ”nye” arbejdsplads ligger et andet sted. Ikke kun i forhold til geografisk placering, men også i forhold til optageområde som nævnt i forrige kapitel (Case beskrivelsen).
Endelig må aktørerne, der kommer fra PC G, konstatere at deres historie helt reelt stopper og tager en anden form. De bliver nu del af en ”anden” historie, som de ikke oplever som ”deres”, hvilket i sig selv giver anledning til en del emotionelle manifestationer.

Når jeg analyserer de to grupperinger af narrativer fremstår de som nævnt fortsat som værende voldsomt diversificerede – ikke alene er spredningen stor, men tilsvarende er der en polarisering af den enkelte emotion. En antagelse kunne være, at der indenfor den enkelte gruppering ville være en større samhørighed og nogle tydelige affektive fælles afsæt. Det er imidlertid ikke tilfældet med en tydelighed der tillader nogen form for konklusioner.

Identifikation og registrering af emotioner

I anden gennemlæsning af narrativerne er de emotionelle udsagn identificeret og markeret i teksten [transskriberingen af det enkelte interview – se bilagene]. Da store passager i de respektive tekster er emotionelt ladede, er emotionen identificeret, som når særligt stærke emotioner er udtrykt eller er forstærket gennem gentagelser.

Disse emotioner er derefter indplaceret i Plutchik´s emotionelle hjul i form af en blå cirkel. Gentagne cirkler er udtryk for at emotionen f.eks. vrede - optræder flere forskellige steder i teksten. Denne grafik følger hvert enkelt interview som det fremgår senere.

I den emotionelle illustration af gruppen som et delsystem, er disse blå cirkler konverteret til blå prikker for PC B´s vedkommende og røde prikker for PC G´s

vedkommende. Formålet med dette er at skabe en bedre visuel gengivelse og har således ikke nogen analytisk værdi i kvantitativ henseende.

En ting der er påfaldende, er selve mængden af emotionelle positioner i de to grupper. Der er næsten dobbelt så mange i gruppen fra PC G (gennemsnit 12,8) sammenlignet med gruppen fra PC B (gennemsnit 6,5). Som et kvantitativt udtryk kunne dette tolkes som en manglende evne (hos PC G gruppen) til at forbinde sig selv til noget af det ”nye”.

At de to grupper af mellemledere har en stærk sammenlignelig social identitet (Ashforth & Mael, 1969) som omfatter faglighed, rolle og organisation lægger op til en antagelsen om potentielt flere lighedspunkter end forskelle i deres emotionelle sammensætning og dermed i deres psykologiske profil.

Anlægger man det samme perspektiv når man analyserer en gruppes affektive udtryk med afsæt i indikationerne, og de foreløbige antagelser baseret på den individuelle analyse, så bliver den store variation i gruppens forklaringsmodel mindre vigtig.

Det vigtige, og måske for gruppens egen identitet helt afgørende, er orienteringen af deres affektive udtryk; forklaringen på at PC G emotionelle varians er næsten dobbelt så stor som PC B skal/kan næppe findes i en analyse af gruppens kollektive forklaring. Dertil er den ganske enkelt for varieret. Det betyder at en forståelse bedst skabes gennem et fokus på det emotionelle udtryk, frem for det rationelle forklaringsbillede som individet knytter til emotionerne.

For PC G bliver forklaringen på den store tilstedeværelse af mange følelser dermed også knyttet til den fælles realitet som tabet af identitet er. Vreden, sorgen eller forvirringen kan således godt for den enkelte, knyttes an til en mere personlig og acceptabel forklaring. Men den mest nærliggende forklaring der udsiger noget samlet om gruppen af mellemledere fra PC G er, at de mister deres identitet af årsager nævnt tidligere.

Da PC B også udviser en stor emotionel ustabilitet – om end ikke så udpræget som PC G – og samtidig fastholder sin identitet, hvad er så forklaringen herpå? Den må på tilsvarende måde forkaste den rationelle forklaring som det enkelte gruppeindivid benytter sig af til at skabe mening - og hæve blikket mod et mere

generelt gennemgående tema. Dette tema knytter sig uvægerligt til den forandring der manifesteres, når PC G begynder at færdes på PC B med en regelmæssighed, der umuliggør fastholdelsen af at egen identitets stabilitet.

Så den affektive disponering hos PC B er rettet imod PC G som lige om lidt flytter ind på PC Ballerup.

5.1.4. Sammenfatning af det emotionelle materiale

Den analytiske rejse fra helhedsindtrykket af det præsenterede narrative til en kortlægning af de mange forskellige emotionelle tilstande, som udspiller sig i det samme narrativ er indikativt på en række områder.

Repræsentationerne af emotionelle udtryk er så mangfoldige, at det er umuligt at sige noget entydigt centreret omkring en eller to dominerende følelser. Der kan udskilles en overrepræsentation af f.eks. følelsen af tab, sorg og vrede. Men det samlede billede af emotionelle varianter indeholder tilsvarende andre følelser, der synes interessante i forhold til den identitetsbærende rolle som mellemleder i konteksten af en forandringsproces. Derfor kalder materialet også på en større interesse for, hvad betydninger af disse varianter af emotionelle udtryk repræsenterer.

Det giver anledning til følgende refleksioner:
For det første er variationen så stor, at hvis man overhovedet på dette forståelsesniveau skal sammenfatte noget, så kan det kun ske ved at reducere variationerne til en overskuelig mængde. Udfordringen med en reduktionistisk tilgang er som nævnte tidligere risikoen for at forsimple og derved miste vigtige perspektiver, der kunne bidrage til en større forståelsesdybde af den åbenlyse kompleksitet der eksisterer.

I den teoretiske mainstream forståelse findes der repræsentationer af forskellige perspektiver, som også forekommer i dette datamateriale.
Et eksempel er, at tab og sorg ofte forekommer som angivet årsag til modstand mod forandring, men denne tematik er som datamaterialet angiver ikke så enkel eller ligetil. Det tab som forårsager den omtalte sorg, er ikke det samme tab for alle mellemlederne. I datamaterialet er der eksempler på sorg som følge af fyrede medarbejdere, sorg på grund af mistede kollegaer, tab af position, tab af

muligheder for øget fagligt niveau og tab af ekspertise; med andre ord tab og sorg har mere end blot en enkelt repræsentation i det rationelt orienterede narrativ. Det synes derfor rimeligt at antage at det ubevidste tilsvarende dækker et spektrum af begrundelser.

Et andet tema er manglende involvering eller dårlig kommunikation. Et tredje er dårlig ledelse og et helt fjerde kunne være utryghed centreret omkring egen formåen.

Disse eksempler og de understøttende teoretiske perspektiver, illustrerer et forskningsmæssigt dilemma; at forenkling underbygger en pointe, men medfører tilsvarende også en reduktion af forklaringssporet. Dermed mistes dybden af forståelse for helhedspåvirkningen.

Ikke nødvendigvis i sig selv, som jeg kort vil illustrere, men i forhold til at forstå fænomenet til fulde. Man kan argumentere for at sorg som følge af tab, i sig selv er nok til at forstå, at modstand mod forandring kan være afstedkommet af ønsket om at undgå sorg. I denne eksemplificering kan sorgen således kun undgås ved at minimere selve det faktuelle tab eller selve følelsen af tab.

Begge dele er i sagens natur en fantasi, da enhver forandring indebærer et faktuelt tab og følelsen 'sorg' knyttet hertil kan således ikke undgås. Hvis forståelsen af fænomenet begrænses til den eksisterende mainstream teori, så forfalder man til en eller flere strategier med hensyn til at håndtere sorgen ved tab. Enten ved at fremhæve fortræffelighederne ved forandringen, som erstatning for det faktuelt tabte eller ved at anerkende legitimiteten ved følelsen af sorg, bearbejde denne i håbet om at den så aftager. Begge dele er anvendelige metoder til at bearbejde *effekten* af sorgen ved tab og dens oplevede indvirkning på modstand, men ikke anvendelige i kortlægningen af *årsagen* til at sorg har denne paralyserende effekt på forandringsfremdrift som synes tilfældet.

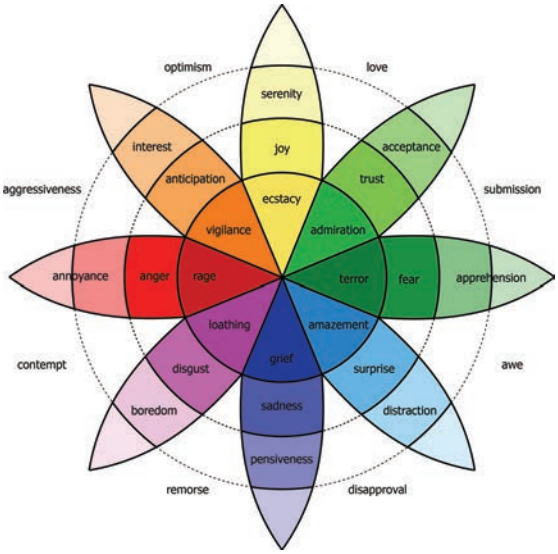
Hvis man derimod bibringes en psykodynamisk systemteoretisk forståelse af, at sorgen ved tab er udtryk for tilstedeværelsen af noget ubevidst så ville det øge vores forståelse af hvad modstanden mod forandring har sit ubevidste afsæt i, og tilbyde andre muligheder for at arbejde med fænomenet.

Hvad bibringer en forståelse af det ubevidstes tilstedeværelse og dets indflydelse på et system så i denne sammenhæng?
Som det fremgår af eksemplerne i det foregående vil det følgende afsnit give en dybere forståelse af, hvad disse mange emotionelle udtryk repræsenterer.

5.1.5. 3. Iteration – Tilstedeværelsen af det ubevidste

I det følgende vil jeg analyse de identificerede emotioner indeholdt i narrativerne og angive hvorledes disse peger på tilstedeværelsen af det ubevidste og hvorledes det ubevidste influerer den udviste adfærd i forandrings situationen.
Først vil jeg redegøre for analysens opbygning startende med placeringen af de identificerede emotioner fra det enkelte narrativ i Plutchiks emotionelle hjul som alene tjener illustrations formål. Dernæst argumenterer jeg for, at det emotionelle hjul i en psykoanalytisk forståelse peger på tilstedeværelsen af psykiske forsvarsmekanismer som aktiveres når følelsen af uro, utryghed og angst bliver for overvældende. Disse forsvarsmekanismers tilstedeværelse bærer i sig selv vidne om tilstedeværelsen af det ubevidste. Dernæst redegør jeg for hvorledes det ubevidste er den underliggende årsag til den udviste adfærd i forandringens tidlige faser.

Efterfølgende analyserer jeg datamaterialet efter denne systematik, og kortlægger tilstedeværelsen af det ubevidste hos den enkelte respondent, og hvorledes det påvirker den pågældende mellemleder.
Sluttelig konkluderer jeg på det analyserede materiale og bygger op til analysen af det systemiske perspektiv og betydningen heraf, for projektets bidrag til forståelse og dermed det teoretiske bidrag.



Figur 5. Plutchiks emotionelle hjul

Plutchiks emotionelle hjul

Indplaceringen af emotioner fra det enkelte narrativ i Plutchiks illustrative hjul, resulterer i en visuel repræsentation af emotionernes hos den enkelte respondent. Disse billeder af emotionernes placering sammenholdes dernæst med hvad disse emotioner repræsenter i en psykodynamisk forståelse som udtryk for en tilstedeværende aktiveret forsvarsmekanisme af psyken.

Forsvarsmekanismerne repræsenterer tilstedeværelsen at det ubevidste som beskrevet efterfølgende. Denne tilsynekomst af det ubevidste sammenholdes med endnu en gennemlæsning af det narrative interview, med henblik på at sikre en større nøjagtighed i identifikationen af såvel forsvarsmekanismen som det ubevidste.

Endelig indikerer det samlede antal billeder kollektivt en centrering eller distribution af ubevidste tematikker i gruppen af mellemledere.

Plutchiks emotionelle hjul præsenterer en oversigt over de enkelte kernefølelser og de associerede følelsesmæssige udtryk i henholdsvis en stærk udtrykt form samt en undertrykt form. Eksemplet er afsky som kernefølelse; denne afsky kan komme tydeligt til udtryk gennem en ´stærk lede´ eller direkte ´had´ og repræsenter således en stærk ekspressiv følelse underlagt relativ lidt indre kontrol - eller i en mere subtil og delvis passiv form som ´kedsomhed´, der således fremstår som et mere kontrolleret udtryk for samme grundfølelse.

Kernefølelse	***Udtrykt (lidt indre kontrol)***	***Undertrykt (stærk indre kontrol)***
Glæde	*Overvældende glæde*	*Sindsro / afklarethed*
Tillid	*Beundring*	*Accept*
Frygt	*Rædsel*	*Ængstelse*
Overraskelse	*Forbløffelse*	*Distraktion*
Sorg	*Dyb sorg*	*Eftertænksomhed*
Afsky	*Lede*	*Kedsomhed*
Vrede	*Raseri*	*Irritation*
Forventning	*Årvågenhed*	*Interesse*

Tabel 13. Kernefølelse og lav/høj indre kontrol

En analytisk gennemgang af de emotioner der kommer til udtryk i henholdsvis det enkelte narrativ og kollektivt i et aggregat af det enkelte centers repræsentation af narrativer og emotionelle varianter leder frem til forskellige grupperinger som angivet i figur 12 og 13.

Emotioner som udtryk for forsvarsmekanismer

Alle forsvarsmekanismer aktiveres i det ubevidste som et forsvar af psyken, når stimulus fremkalder uønskede følelser som f.eks. angst. Selve forsvaret af psyken sker gennem en manipulation, fornægtelse eller forvanskning af virkeligheden med henblik på at beskytte selvet imod følelsen af angst og/eller følelser, der er tabu belagte dvs. uacceptable.

Kerne følelse	**Forsvarsmekanisme**
Glæde (og maniske udtryksformer) relaterer sig til	Reaktionsdannelse (overdrivelse af modsatrettede emotioner)
Tillid (og accept) relaterer sig til	Fornægtelse (ignorering af virkeligheden)
Frygt (og passivitet) relaterer sig til	Undertrykkelse (af følelser der er uønskede)
Overraskelse (og afvigende karaktertræk) relaterer sig til	Regression (til et tidligere udviklingsstadie)
Sorg (og depression) relaterer sig til	Kompensering (erstattes af anden adfærd)
Afsky (og paranoia) relaterer sig til	Projektion (placering af egne uønskede følelser)
Vrede (og fjendtlighed) relaterer sig til	Forskydning
Forventning (og besættelse) relaterer sig til	Intellektualisering

Tabel 14. Kernefølelse og forsvarsmekanisme

Det ville være en udfordring at påstå et entydigt og direkte sammenhæng mellem emotioner udtrykt i narrativ form og tilstedeværelsen af det ubevidste i manifestation af en forsvarsmekanisme.

Det kan derimod godtgøres at emotionerne indikerer en adfærd, der har sit afsæt i en aktiveret forsvarsmekanisme. Såfremt den realitet som forsvarsmekanismer er en reaktion på ikke tåler testning; det vil sige realiteten ikke eksisterer, så er der tale om et indre psykisk virkelighedsbillede, der i sig selv fremkalder så stærk ængstelse af forsvarsmekanismen aktiveres. Denne aktivering sker helt ubevidst.
Så før der kan påvises en sammenhæng mellem det emotionelle data som det fremstår i narrativerne og tilstedeværelsen af det ubevidste, så er følgende analysearbejde udført:

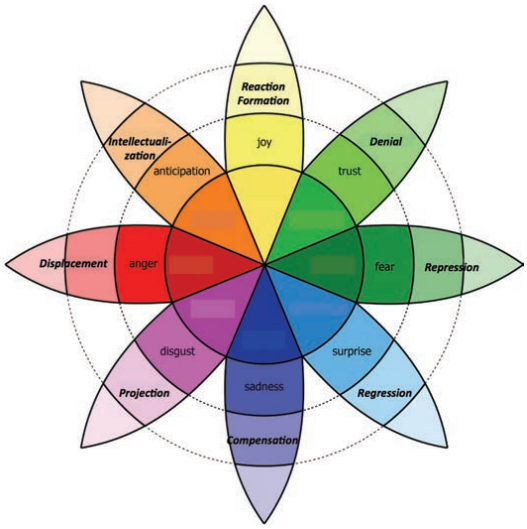
- Efter identifikation af dominerende emotioner i det enkelte interview, er disse kortlagt i Plutchicks emotionelle hjul. Dernæst er er selve interviewet gennemlæst igen. Denne gang med henblik på at gennemgå interviewsekvenserne hvor de emotionelle respons er identificeret. Analyseopgaven er herefter at vurdere hvorvidt omstændighederne beskrevet i forbindelse med det identificerede emotionelle respons er realitetstestet eller ej.
- Er det ikke testet, henstår en vurdering af hvorvidt det emotionelle respons er affødt af data som kan begrunde det emotionelle respons. Det kan være et nyhedsbrev som proklamerer at der skal nedskæres, i hvilket tilfælde angsten for at blive fyret er grundet i noget reelt. Det emotionelle respons kan også være frakoblet en realitet som f.eks. hvis et nyhedsbrev, der oplyser om vigtigheden af at deltage i det kommende informationsmøde tolkes som en proklamering af kommende fyringer.
- I sidstnævnte eksempel vil der således være tale om et emotionelt respons der kobles sammen med en forsvarsmekanisme fremkaldt af et ubehag der har sit afsæt i fantasien og ikke realiteten. Det er selve tilstedeværet af en forsvarsmekanisme, der vidner om det ubevidstes påvirkning af emotioner og dermed indflydelse på adfærd.
- Efter en kortlægning af emotionerne og en analyse af deres afsæt, tilbagestår at udskille og beskrive de ubevidste tematikker der fremgår af datamaterialet.
- Sidst men ikke mindst, i denne analytiske udgravning henstår at tolke på hvilken indflydelse disse ubevidste tematikker har på besvarelsen af problemformuleringen.

  Relationen mellem det emotionelle spektrum og de dertil hørende forsvarsmekanismer fremgår af illustrationen.

PC Ballerup

Som det fremgår af figur 7 og som tidligere nævnt, er der i narrativerne fra PC B en bredde i de emotionelle repræsentationer der vanskeliggør en entydig konklusion.

Med henvisning til det enkelte narrativ vil jeg kort redegøre for, hvad analysen af disse indikerer, og samtidig lede frem til hvad implikationen heraf er for gruppen af mellemledere på PC B.



Figur 7. Kobling mellem emotioner og forsvarsmekanismerne i det ubevidste

Analysen af de 6 narrativer beskrives på følgende måde; først en overordnet beskrivelse af koblingen mellem emotioner og forsvarsmekanismer. Dernæst en beskrivelse af forsvarsmekanismernes indikation af ubevidste temaers tilstedeværelse og endelig en refleksion over hvad det betyder for pågældende mellemleder i forbindelse med implementering af forandringstiltag.

1. Narrativ PC B

I det første narrativ er der en stærk vertikal centrering af emotioner, som er henholdsvis glæde og forventning balanceret overfor sorg og tristhed. Som emotionel repræsentation af tilstedeværende forsvarsmekanismer er der tale om primært to; nemlig ”Reaktionsdannelse” og ”Kompensering”.
Reaktionsdannelse henviser til at en følelse dannes og udtrykkes som reaktion, ofte på en overdrevet og nærmest tvangspræget måde. Følelsen er i sig selv autentisk, men det følelsesmæssige afsæt dvs. stimulus, forbindes med noget uacceptabelt. I dette narrativ synes den nærmest ekstatiske glæde at knytte sig til en fantasi om

> *” at Hellerup ku’… ku’ bli’ et sted, hvor vi ku’ få løftet det faglige niveau, som jeg synes er ufattelig lavt altså, øh… og det… det havde jo været alle tiders - da jeg har stor respekt for de folk på Gentofte - så havde været super, at få dem herud…”.*

Samtidig giver respondenten udtryk for, at han 1) selv har lært rigtig meget dengang han var på PC G og 2) at han ikke bliver tilstrækkeligt anerkendt for denne ekspertise. Det leder til en hypotese om, at den glæde respondenten giver udtryk for, ubevidst er knyttet til det faktum, at de andre kollegaer *ikke* er del af det fusionerede center, men har valgt at forlade fusionen. Var de kommet til centeret ville det have betydet konkurrence og muligvis tab af prestige. Denne glædesfølelse er dog knyttet til noget som både personligt og i forbindelse med opgaven ikke er acceptabel og derfor forbliver den i det ubevidste.

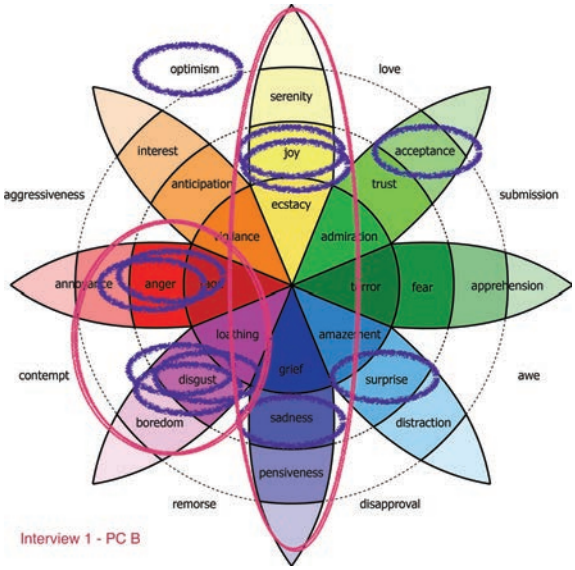
Følelsen af glæde er dog tilstede og udtrykkes således som glæde ved noget andet og acceptabelt – nemlig et scenarie i fantasien. Fantasien om at *"det havde været super"* kan ikke realitetstestes og forbliver en fantasi hos respondenten. Således kan glæden udtrykkes frit omkring noget ufarligt som ikke realiseres. Det freudianske slip – fortalelsen omkring Hellerup [PC Gentofte] er en klar indikator af, at det ubevidste er aktiveret.
Kompenseringen henviser til følelsesmæssige udtryk omkring formåen og dygtighed som kompensation for følelsen af manglende evner, frustrationer og utilstrækkelighed.

> *"i starten, (lille pause)… da tænkte jeg meget over, om det var noget jeg gjorde forkert, eller om det var noget med planlægningen, som var uhensigtsmæssig og såd'n noget, det har… det ka' jeg så ik' se mere… så… så på den måde har jeg fået det lidt bedre med det fordi, jeg føler ikke så stort et ansvar for det mere…"*

Med andre ord - når respondenten fremhæver sine egne fortræffeligheder og ekspertise, er det en forsvarsmekanisme, der ubevidst søger at kompensere for den utryghed der opstår som følge af opfattelsen og/eller usikkerheden omkring egne evner.
En anden fremtrædende emotionel centrering er omkring vrede og afsky. Disse emotioner er ofte manifestationer af forsvarsmekanismerne "Forskydning" og "Projektion". I narrativet kommer dette til udtryk gennem en nærmest opgivende, grænsende til kedsommelig holdning til ledelsens måde at håndtere fusionen på.

Vreden kommer til udtryk i forhold til medarbejderne som ikke laver nok og hans eget udsagn omkring at

”jeg så har 18 andre medarbejdere, som jeg ska’ li’som fodre med mit arbejde… jeg ska’ li’som visitere patienter til dem og det, det ka’ ikke eh… det er fuldstændig urealistisk…”
“det har så resulteret i vanvittig meget overarbejde fordi – altså, det er det jeg synes er problemet, det er at eh… at man, man sidder i klemme eh… følelsesmæssigt, med kontakten til patienterne… og mit indtryk er - når jeg kigger i skemaet hos medarbejderne - det er, at de har for lidt at lave, og det kun er mig, der hele tiden er på ikke?”



Figur 10.1

Placeringen af denne vrede – rettet imod medarbejderne synes snarere at være en vrede der er rettet imod ledelsen for den ekstra arbejdsbyrde som fusions processen påfører alle. Min hypotese er, at respondentens ubevidste identificerer sig med den angst der knytter sig til at placere vreden hvor den hører hjemme, nemlig hos ledelsen. Yderligere underbyggende data er endnu en fortalelse i udsagnet omkring dialogen med ledelsen:

”..hele denne her fusionsproces, har jeg så tillagt øh… at jah… (lille pause)… altså man må sige, at vi har spurgt så mange gange så, så det ka’ ikke være fordi man har overhørt det…” .

Tilsvarende vil jeg med udgangspunkt i denne forskydning påpege, at jeg som interviewer muligvis knyttes til ledelsen som repræsentation af denne. Dette kan forstærke en tilstedeværende utryghed. Der er ikke tale om overføring, da nævnte vrede ikke var rettet imod undertegnede, men snarere en usikkerhed og ængstelse omkring min rolle og tilknytning til ledelsen. Eksemplerne herpå er den måde hvormed ressourcedialogen med ledelsen nærmest affærdiges med en latter, som taler for en opgivende holdning og kedsommelig afstandstagen og resignation.

> *... ja, vi har såd'n spurgt, om det ikke kunne lade sig gøre, og få flere læger derover, men det... det har så ikke kunnet lade sig gøre og det er selvfølgelig en mærkelig øh... (smågriner)... det er jo en mærkelig situation og sidde i...*
> *... man gør noget rigtig godt for ledelsen, fordi så udnytter man egentlig arbejdskraften bedre...men øh... men så tænker man tilsyneladende på en anden måde i ledelsen... og det, det må jeg jo så respektere, såd'n er det, det ikke er mig der sidder i toppen...*

For denne mellemleder er der et stærk gennemgående tema omkring egen identitet, som aktiveres gennem elementer fra fusionen. Denne mellemleder er heller ikke særlig optaget omkring hvad fusionen betyder for medarbejdere eller patienter – i modsætning til andre af hans kollegaer. På trods af en holdning til såvel fusionens indflydelse på patienter og medarbejdere, så synes disse holdningstilkendegivelser mest at tjene det formål at retfærdiggøre en rationalisering af eget emotionelle respons.

Analysen af dette narrativ illustrerer, at en adfærd, der på overfladen er præget af sorg, tristhed samt vrede– noget der i mainstream litteraturen ville karakteriseres som modstand mod forandring på grund af tab. I virkeligheden eksisterer der et helt andet afsæt, når der anlægges en psykodynamisk systemteoretisk forståelse, nemlig usikkerhed omkring egne evner som forstærkes af oplevelsen af manglende involvering fra ledelsens side.

2. Narrativ PC B

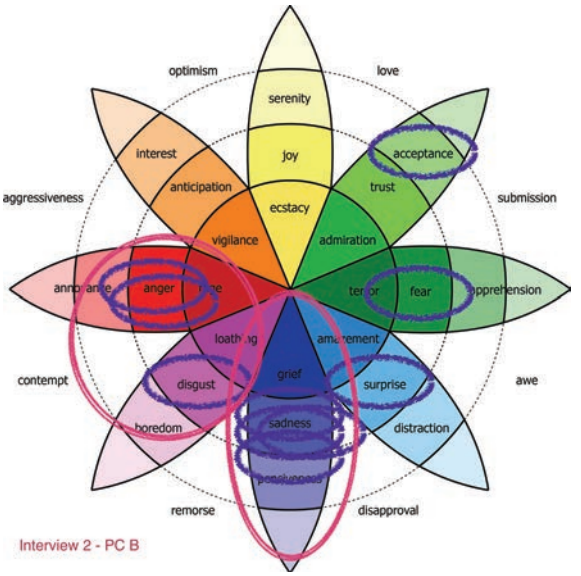
I det andet narrativ udviser respondenten dominerende følelser af sorg og mistillid til ledelsen. Hvis ikke narrativet var så optaget af selvet, kunne der være tale om en depressiv position i psykoanalytisk forståelse, hvor integreringen og erkendelsen af modsatrettede følelser, afstedkommer skyld over tidligere udviste følelser, tanker og fantasier.

Det er ikke tilfældet. Respondenten skifter for hyppigt mellem de to positioner – paranoid-skizoid - hvilket indikerer, at de er begge ´i live´ og udgør en del af et ubevidst aktiveret psykisk forsvar. Den paranoide del af forsvaret peger på at ledelsen ikke siger alt; ”*..at de ikke (dybt suk)… (lang pause)… altså, det er jo såd'n, fordi der ik' – altså, der er ikke … altså, der er nogle ting, der ikke er åbenhed omkring ik' øhm… (lille pause)…at..”* de [ledelsen] har bedt hende om ikke at fortælle sine medarbejdere, at hun forsætter som deres leder. Så den adfærd hun giver udtryk for som værende forkert, udviser hun selv – under påbud af ledelsen.

Den skizoide del af forsvaret – behovet for at skille tingene ad (splitting) i meget markante fremstillinger – sort/hvid – god/ond etc. viser sig bl.a. i respondentens oplevelse af, at før var alting godt – og nu skal ”*der pludselig fusioneres*”. I forståelsen for behovet af strukturelle forandringer – men tvivl omkring hvorvidt støtten vil være der, når det er nødvendigt. Så hele forandrings processen er i respondentens optik en vekselvirkning mellem ”*det bliver godt*” og ”*det kommer ikke til at virke*”.

Relevansen i denne sammenhæng er, at respondenten - i forsvar mod den angst som forandringssituationen afstedkommer - ´falder tilbage´ til en tidligere indlært adfærd, hvor alting er ´nemmere´ at overskue; det er enten sort eller hvid; godt eller skidt! Udfordringen for en mellemleder er, at denne verdensanskuelse efterlader vedkommende handlingslammet. Det kommer også til udtryk i respondentens forholden sig til medarbejderne. Der er ikke overskud til at engagere sig i deres utryghed, som erkendes, men den håndteres ikke.

Det der optager mest i forhold til medarbejderne, er at hun er blevet bedt om ikke at sige til dem, at hun forsætter som leder. Det efterlader hende med samvittighedskvaler, stærke følelser af uetisk adfærd og skaber denne loyalitetssplittelse som hun kæmper med, samtidig med at det delvist lammer hende.



Figur 10.2

I en mainstream optik ville denne adfærd af handlingslammelse blive beskrevet som ´´passiv modstand´ mod forandring. Det den psykodynamiske forståelse derimod tilbyder er, at adfærd som manglende handlingskraft ikke nødvendigvis er udtryk for modstand – hverken passiv eller aktiv – men derimod udtryk for en manglende evne til at lokalisere sig selv. En anden mainstream optik ville tilbyde manglende meningsdannelse som årsag til ´modstand´ mod forandring. Det giver respondenten ikke udtryk for, men derimod en stærk forståelse af rationalerne bag beslutningen. Det er snarere konsekvenserne, der synes at være svære at integrere i en verdensforståelse hvor der også er udfordringer med at lokalisere sig selv.

3. Narrativ PC B

I det tredje narrativ er det emotionelle felt centreret omkring afsky/had som indikerer en manifestation i projektioner samt tab og kompensation som respons. De dominerende og tilbagevende følelser igennem hele interviewet er mistro og paranoia og som følge heraf en del passivitet.

Der et stærkt fokus på ændrede arbejdstider. I narrativet bliver det et tilbagevendende tema der bringes i spil 4-5 gange. I sin emotionelle manifestation kommer det til udtryk som tab og sorg over at arbejdsvilkårene ændres, manglende forståelse for rationalet som "*åbenlyst*" bliver dyrere og "*det har virker godt hidtil*".

Så det evidente paranoia – forestillingen om at der foregår noget vi ikke ved; vi får sikkert ikke nogen indflydelse; beslutninger træffes et andet sted OG er allerede truffet – kommer til udtryk på flere måder, blandt andet i nedenstående udsagn. Samtidig udtrykkes der bekymring for at det sikkert koster en masse penge og denne forestilling om ressourceforbrug bliver argumentet for at "de" [ledelsen] ikke forstår konsekvenserne af deres beslutninger.

"Jan [centerchef JTA] snakkede om mange projekter – jeg ved det ik' – over 30 eller såd'n noget… hvor vi osse ska' drøfte tingene, men jeg forestiller mig, at nogle ting er politisk bestemt… så det ved jeg ik', hvor… hvor meget ka' vi… ændre – ja, hvor meget indflydelse vi har… (lille pause)… såh… (lang pause)…"
"…vente og se hva' tiden bringer med… jeg er for passiv… (griner)… fordi… fordi når jeg tænker på… på… så tænker jeg hvad… nja… (med smil i stemmen)… jeg vil gerne være li'som detektiv og… og tænke hva' de tænker… fordi jeg tror der er eh… (lang pause)… der er nogen… nogen planer omkring det eeeeh… allerede, som vi måske slet ikke blev't informeret om ik'? så de ka være… men de detaljer for det eh… de der mere… ja, der… der kommer nogen budskaber, ideer… ik' fra dem som jeg kender, min overlægegruppe, men som kommer ledelsen og melder ud, at det er såd'n…"
"…ehm… jeg synes det fungerer udmærket, udmærket uden speciallæge i fronten til kl. 22…"
"…så bare det ik' bli'r, at vi kommer med nogle regler og så ska' man indordne sig og det koster en masse penge…"

Analysemæssigt indikerer det følelsesmæssige respons samt de rationelle argumenter at forsvarsmekanismeprojektioner er aktiveret og dermed at et ubevidst tema er gældende.

I en analyse af narrativet for hvad det på overfladen angiver, må jeg konstatere at realitetstestningen ikke er foretaget. Konsekvenserne af den ændrede arbejdsform og ressource anvendelsen har endnu ikke fundet sted, men er på dette tidspunkt blot meldt ud. Så forestillingerne om konsekvenserne er endnu ikke testet. Dertil kommer at rationalet som det fastholdes – ”for dyrt” og ”det virker som det er ”– ganske kort dukker op til overfladen, nemlig at det drejer sig om kvalitetssikring omkring unødige (og fordyrende) indlæggelser.

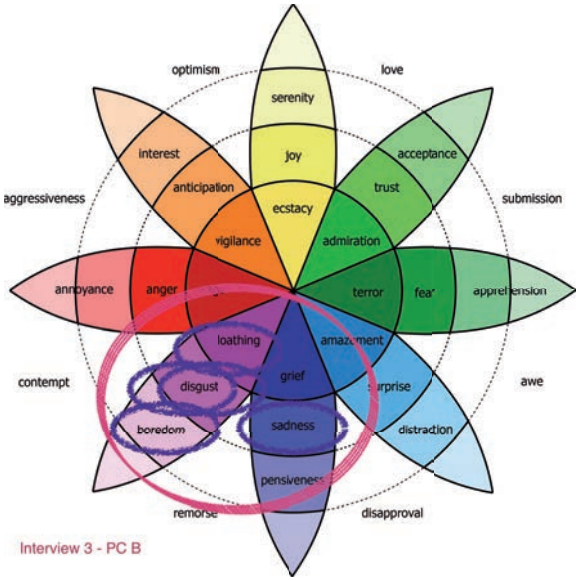
”…hvis de var speciallæger - hvordan ville speciallæge handle, ville de forebygge de der indlæggelser eller ej og osse, når jeg er i skadestuen - som bagvagt - og ska’ gennemgå de patienter så det… det… fokuserer jeg meget på, men jeg tror ikke vi har mange unødvendige indlæggelser…”

Dette argument afvises af respondenten.
Analysen her har ikke til formål at argumentere for hvilket synspunkt eller rationale der er det ”rigtige”. Det har mere til hensigt at påpege, at der er dissonans mellem de præsenterede rationaler (unødvendige indlæggelser) for fusionsimplementeringen, som den påvirker mellemlederen, og de projicerede rationaler som mellemlederen (systemet for systemers skyld og unødvendig ressource anvendelse) sender afsted for at dæmpe egen utryghed.

Det er interessant er at respondenten på forskellige måder kontinuerligt bringer økonomiske rationaler i spil for at underbygge sine synspunkter.
Det virker som en bevidst strategi, at anvende en argumentation som giver legitimitet i forandringssituationer.

Det sidste element i analysen er at tilvejebringe en indikation af, hvad den reelle utryghed består af, således at den influerede adfærd bibringes en dybere forståelse.
Den utryghed som ændrede arbejdsvilkår skaber er, i sig selv, helt reel, hvorfor jeg stiller mig selv spørgsmålet: er der tale om et ubevidst aktiveret forsvar imod en imaginær størrelse eller forestillet trussel? - eller er der tale om en utryghedssituation der skyldes helt reelle og ”normale” omstændigheder i forbindelse med forandringer?

Et argument for den helt reelle og ”normale” adfærd ville være konstateringen af, at fusionen betyder ændrede arbejdsgange og dermed tab i form af omstilling og efterspørgsel af ændrede arbejdsrutiner. Hvad det betyder for den enkelte afstedkommer oftest stor uro og utryghed, indtil virkeligheden materialiserer sig i en hverdag.



Figur 10.3

Argumentet for at der er tale om noget andet end de helt reelle konsekvenser, som bagved liggende årsag for det emotionelle udsagn, skal findes i de tydelige henvisninger til paranoide forestillinger. Disse forestillinger: at der er noget ”vi ikke får at vide” og ”beslutninger vi ikke har indflydelse på”, vidner om forsvarsmekanismer aktiveret af det ubevidste. Udfordringen er, på trods af manglende realitetstestning, at forestillingerne centreres omkring realiteter. Der ER ting i en forandringsproces som ikke bliver delt, alene fordi ledelsen måske ikke tillægger det samme fokus som andre ting – og der er ting i en fusion, som man ikke har indflydelse på.

Konklusionen er derfor at dette narrativ – trods tydelig tilstedeværelse af projektivt materiale og paranoia – ikke indeholder en dybere eller afvigende forklaringsmodel, som tager sit afsæt i en eller flere ubevidste tematikker end den mainstream teorien tilbyder, nemlig information omkring meningsskabelse og tydelighed omkring, hvor involvering kan påvirke løsningsrummet.

4. Narrativ PC B

Dette narrativ har sit afsæt i en mellemleders erfaring fra tidligere fusioner/ oplevede forandringsprocesser. Igennem hele narrativet bliver der konstant draget paralleller til et tidligere oplevet forløb, hvor respondenten lukkede et afsnit og startede et nyt op i PC B regi. Med dette forløb meget klart i erindring er identifikationen med de snarligt tilkomne kollegaer (PC G) meget stor.

De parallelle processer der italesættes omhandler blandt andet at komme fra kendte omgivelser til et nyt sted; at være "ny" og dermed usikker; at være ekspert et sted og pludselig være novice et andet sted fordi systemer, rammer og procedurer samt formelle og uformelle strukturer ikke er kendte.

"…nu er vi ik'… ik' så berørte a' fusionen her, fordi vi er såd'n på rimelig sikker grund på mit afsnit, men… men vi har prøvet det før, vi kommer fra [anonymiseret], hvor vi blev lukket ned… så… så jeg vil sige, såd'n en fusion øhm… selv om man et eller andet sted godt vidste, vi ikke ville blive direkte berørt af den, så berører den alligevel fordi, at man har jo prøvet det her før ik'… og man er ikke sikker nogensinde fordi alting pludselig bli'r lavet om, så… så der bli'r meget hurtig en usikkerhed…"

"…og som leder tænker jeg, det vigtigste det er, dels og gi' så meget information som man kan, og så erkende, at der er nogle faktorer man ik' ved noget om eller ik' ka' gi' information om. Jeg tror det der med ærlighed, det er nok noget af det vigtige (lille pause)… og så osse alligevel - samtidig med at der er uro - osse på en måde og skabe ro, og det (smågriner)… og det er jo en kunst."

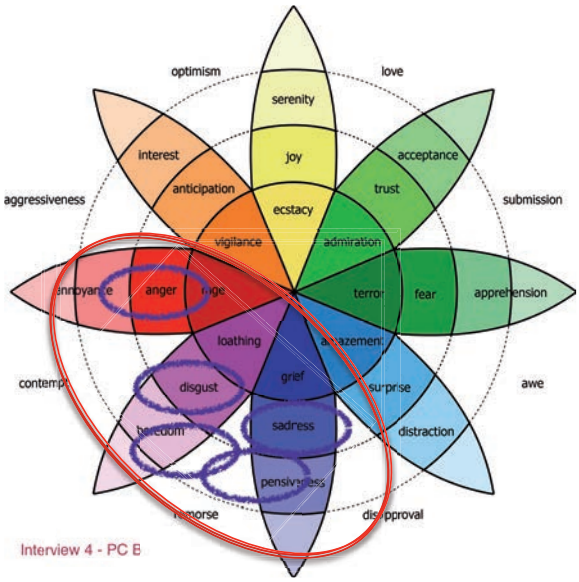
"…altså erkende, jamen jeg var sku' os' øh… jeg var li' så meget på glatis såd'n som alle andre ik'?"

"…jeg har nok egentlig – når jeg skal være helt ærlig – så har jeg ikke tænkt, den betød så meget di'… direkte for mig… men jeg har da tænkt på at eh…, når nu de her mennesker kommer… så vil jeg i hvert fald gøre mit til og være indbydende… og venlig, fordi man føler sig lidt fortabt… øh… når man er i en ny organisation, eh… og den første måned, der var ikke nogen der kom og hjalp os (smågriner)… så man vidste ikke hvem man sku' spørge om noget som helst, så jeg vil da prøve meget på og… og tilbyde mig og…"

De udviste emotioner synes i vid udstrækning at knytte sig til tidligere oplevelser og disses parallelitet til fusions implikationer. Anlægger man et rent psykodynamisk systemperspektiv er de tilkendegivne emotioner udtryk for tab,

sorg og forsvarsmekanismen kompensation kombineret med had/afsky som udtryk for projektioner og endelig vrede som udtryk for forskydning.

Respondenten anfører adskillige gange at hendes afdeling ikke bliver berørt af fusionen. Det er hun temmelig overbevist om og det er først i slutningen af selve narrativet at hun giver udtryk for ”*at man kan aldrig vide*”.



Figur 10.4

Det, der taler for tilstedeværelsen af et eller flere ubevidste temaer er det faktum, at stort set alle de emotionelle manifestationer omhandler hendes identifikation med de medarbejdere/kollegaer der kommer fra PC G. Denne identifikation tager udgangspunkt i, at

> ”*de har det svært*”, ”*de føler sig dumme*”, ”*de kender ikke noget til stedet her*” og ”*jeg vil hjælpe dem så godt jeg kan*”.
> *“..det er ikke særligt fedt at være novice, (snøfter – gråd i stemmen) når man har været ekspert vel?”*

De primære argumenter for antagelsen om, at der er andet og mere tilstede end det åbenlyse erfaringsmateriale er følgende: antagelsen om at medarbejderne fra PC G generelt har den beskrevne emotionelle profil. Generaliseringen har i

udgangspunktet det formål at hun selv identificerer sig med essensen og de præsenterede rationaler. Derved kommer argumentationen til at virke fornuftsbaseret og i harmoni med egne rationelle betragtninger, nemlig ønsket om at hjælpe dem som har det svært. Denne generalisering skaber også det selv-billede, hvor objektet ønsker at "se sig selv" som hjælpsom, omsorgsfuld og pligtopfyldende individ (sygeplejersker).

Så erfaringerne fra tidligere, kan på en og samme tid godt afstedkomme reaktivering af sorg og tab - og de følelser af utilstrækkelighed det afstedkommer bliver så nærværende, at også vrede over det tidligere forløb genskabes.

Denne følelse af oplevet utilstrækkelighed kan rationelt forklares; f.eks. at man kender ikke systemerne etc. så man føler sig dum. Det man ikke umiddelbart kan placere og bearbejde er den vrede, der følger med denne følelse af hjælpeløs utilstrækkelighed. Denne vrede placeres i manglende strukturer og bliver således ´ansigtsløs´ hvilket kan være forklaringen på, at medarbejderne fra PC B tilsyneladende ikke vil have det svært med fusionen. De nævnes i hvert fald ikke udover i henvisninger til hendes egen afdeling, med hvem der også eksisterer en stærk forbundenhed.

Dette fravær af det emotionelle materiale som medarbejderne fra PC B ´holder´ for systemet indikerer en selektion i perspektiv. Det entydige jeg-perspektiv bliver erfaringsmæssigt ekskluderende af andre perspektiver. Argumentet er, at et inkluderende perspektiv ville være en forventelig involvering af øvrige kollegaer på PC B (ikke kun respondenten selv) for at sikre at de kommende kollegaer fra PC G ikke ville have den oplevelse som hun selv beskriver.

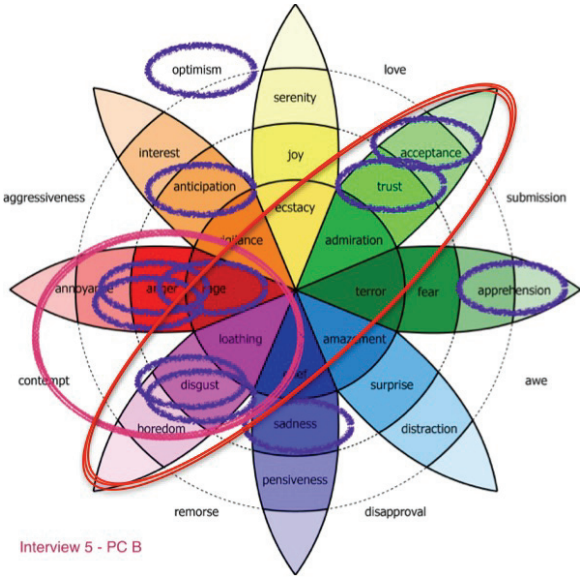
Fraværet af et tydeligt PC B perspektiv tyder ubevidst på en ikke-eksistens af PC B - eller eksklusion. Kombineret med jeg-perspektivet, som stadig udefra værende identifikation, er min hypotese, at respondenten på et ubevidst plan stadig ser sig selv som hørende til sin tidligere arbejdsplads - mere end PC B - og derfor projicerer egne følelser over i de ´udefra´ kommende kollegaer fra PC G. Min hypotese vil være at respondenten i højere grad beskriver sig selv end kollegaer fra PC G og det er egne ubearbejdede følelser der aktiveres af situationen.

I denne sammenhæng er der i højere grad tale om overføring af stærke følelsesmæssige respons tilhørende tidligere erfaringer som overføres på

nærværende situation, fremfor kontakt med tidligere relationsmønstre som kalder på forsvarsmekanismer.

5. Narrativ PC B

I narrativ 5 er der en bred repræsentation af spredte emotionelle respons; to ting fremstår dog som tydelige i Plutchiks emotionelle hjul. Den ene er koncentrationen af vrede og det andet er diagonalen mellem afsky/had overfor tillid/accept.



Figur 10.5

Vrede er den emotionelle ækvivalens af forsvarsmekanismen forskydning som angivet tidligere. Afsky/had er manifestationen af projektioner hvorimod tillid/accept er manifestationen af fornægtelse.

Fornægtelse finder sted når individet konfronteres med noget faktuelt eller en virkelighed der er så svær at henholdsvis acceptere eller tilbagevise, at individet benægter virkeligheden på trods af overvældende evidens.
Anerkendelsen af, at fusionen repræsenterer en markant forandring tilbagevises med argumenterne af 1) det påvirker mest PC G fordi vi "*bliver her jo*", 2) vi har prøvet det før og 3) vi [min rolle] bliver ikke påvirket af fusionen.

"...så man ka' si', det betyder så noget når den næste forandring – som så er Gentoftefusionen – kommer, så er det jo klart... så opleves det ikke helt så voldsomt... vi bli'r her jo, og der kommer nogen til os, og..."
"...for at bli' anderledes i størrelsen og så tænker jeg, at det er rigtig fint, at Gentofte kommer herud. Altså, jeg har jo såd'n set aldrig glædet mig til det – altså, jeg synes det har været en svær tid med forandringen [den forrige]... (smågriner)... det er såd'n set..."
".. så min egen rolle har jo osse... jeg har jo osse haft mange forskellige... en del forskellige funktioner... (lille pause)... og eeeeh... og eeeeh... derfor så, ka' man si', de to jobs – tre jobs har... - egentlig har nu, er ikke såd'n egentlig berørt af fusionen..."

Disse udsagn vidner alle om en vis afvisning af hvilken påvirkning fusionen vil have for centrerets identitet, ressource allokering samt rammerne for løsning af hovedopgaven.

Tilsvarende er der klare tegn på tilstedeværelsen af en paranoid-skizoid position. En habituel anvendelse af ordene ´i virkeligheden´ indikerer en ubevidst forholden til, at det der bliver præsenteret ikke er virkeligheden, og den paranoide position bekræftet i de indledende kommentarer omkring hvorvidt dette interview nu også ´i virkeligheden´ er anonymt.

ja... og du er... er, eller det er anonymt men... så, ja... ja altså, det ka' man (smågriner)... si'... ikke fordi jeg forventer det helt store på den måde, men det... nej... man ved aldrig, nej...

Den skizoide position er som tidligere kendetegnet ved en splittelse mellem det gode og det ´onde´ sort og hvidt. I dette tilfælde kommer det til udtryk ved at i PC B har ´man´ ikke svært ved denne forandring, mens man i PC G åbenbart ´føler´ sig ´krænket´.

så eh... ja... men derfor er det alligevel en stor proces, samtidig med det, så er jeg jo... (lille pause)... det afhænger vel af hvord'... hvord'... hvord'... hvor er man livet i og såd'n noget ik'... altså (griner)... med forandringer... hvor mange forandringer ka' man tåle... og... (griner)... hvornår ka'... ka' vi da tåle dem... igen, tror jeg det er meget forskelligt altså Ballerupfolkene tænker jeg, at de fleste – li'som mig egentlig – tænker, at det... det bli'r godt, det sker nu – ja...

fordi eh… eh… vi er i en tid med speciallægemangel og det er svært og få det til at hænge sammen til hverdag, og vi kæmper da dagligt, synes jeg… og eh… det (lille pause)… betyder osse, at vi har brug for og få samlet det hele og fååå... ja, få kollegaerne til at være et sted, så vi kan bruge ressourcerne bedre… lægekræfterne bedre, så som læge betragtet, så tror jeg kun du ka' si' - som læge i Ballerup - ka' du kun si', at det ka' ik' gå for… det ka' kun gå hurtigt nu, altså det ska' gå hurtigt nu…

Identifikationen af ressource mangel på det praktiske opgavemæssige niveau bliver omsat til et ønske om hurtig implementering, og da der anvendes en retorik som har sit afsæt i en ledelsesmæssig optik ´bruge ressourcerne bedre´ så synes tilstedeværelsen af det ubevidste tilstede. Vreden eller frustrationen over denne manglende ressource er rettet imod ledelsen og mod kollegaer på PC G. Ledelsen arbejder for langsomt og kollegaerne har valgt ikke at ´hjælpe´ med at løse problemet. Det er dog for vanskeligt at udtrykke direkte og forårsager muligvis utryghed og ængstelse – og igen er muligheden til stede, for at jeg som forsker bliver identificeret med ledelsen.

vi vil gerne ha' (smågriner)… i en fart… så er vi under et hus, et tag og ka' bruge vores… hinanden på en anden måde… og får et bredere miljø, og et bredere fagligt miljø… jeg tror det er fint, ja… såh… (lille pause)… ja…
"…eeeeh… (lille pause)… såh… når vi hører dette her på et lederseminar, om krænkelser og såd'n noget… så må jeg sige at nej, jeg ved ikke helt præcist hva' det… hva' det handler om… eeeeh… jeg er blevet såd'n lidt "vaccineret" mod eh… sladrehistorier og intriger og såd'n noget …"
"Så er der centerledelsen, i forhold til de enkelte menige overlæger derude, det har åbenbart, hvis man ska' høre ordet krænkelse, så er det åbenbart ret hurtigt blevet ret… ret hårdt eller ubehageligt eller… jeg ved ikke… oplevet såd'n… ja… jamen jeg har ret bevidst - faktisk - undladt og… og opsøge en hel masse sladrehistorier…"

Igen en række udsagn der taler til fænomenet om fornægtelse om end på et bevidst niveau, idet respondenten vælger ikke at undersøge disse virkelighedsrepræsentationen af ´krænkelser´. Disse bliver derimod affærdiget med tidligere oplevet ´brok og intriger´.

”…der hvor man har berørt mig mest personligt, det er nok det der øh… (lang pause)… det med… (lille pause)… jamen så let… hva’ ska’ man sige… he… jo men lidt ærgerligheden eller, jeg havde jo nær sagt sorgen… (smågriner)… det er nu et dramatisk ord… (stadig smågrinende)… men alligevel såd’n en lille følelse af at være ked a’… ja, ked af at eh… eh…”

Disse emotionelle tilkendegivelser indikerer, at det ubevidste hos respondenten har aktiveret en række forsvarsmekanismer, der kommer til udtryk som argumenteret ovenfor. Implikationen heraf synes at være særlig interessant, idet en mainstream udlægning af narrativet UDEN et psykodynamisk perspektiv, angiveligt ville tolke de angivne udsagn som værende støttende for fusionen. En ´identificeret´ støttende og positiv mellemleder ville højst sandsynligt blive aktiveret, og have en aktiv rolle at spille i fusionen som helhed og bestræbelserne på at implementere de forandringer den afstedkommer i særdeleshed.

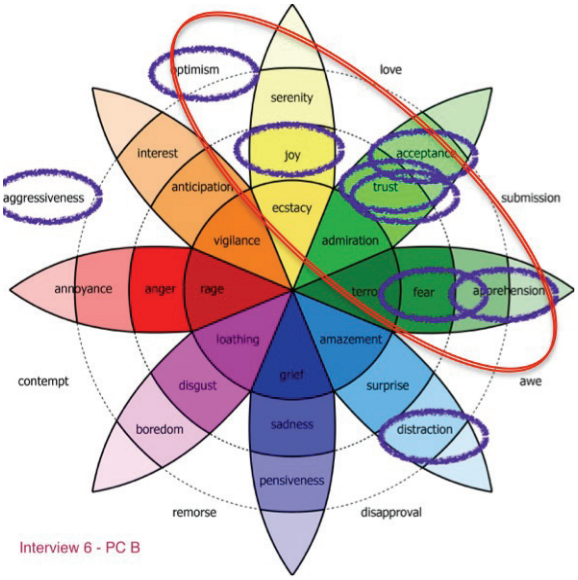
Et psykodynamisk systemisk perspektiv vil derimod antyde, at den pågældende mellemleder – om end den ´rigtige´ retorik anvendes og vedkommende er positiv overfor forandringstiltagene i sin bevidste adfærd – så er der tydelige tegn på ubevidste temaer som hvis ikke adresseres kan foranledige uforudsete konsekvenser senere i forandringsimplementeringen.

6. Narrativ PC B

Det sidste narrativ fra PC B har en spredning af emotionelle udslag som alle er placeret i øverste højre kvadrant af Plutchiks emotionelle hjul. Vægtningen af disse er omkring angst/frygt og tillid/accept. Disse følelser er manifestationen af de tilsvarende forsvarsmekanismer: fornægtelse og undertrykkelse.

Den teoretiske distinktion mellem disse er, at hvor fornægtelse knytter sig til en realitet som er for ubehagelig til enten at acceptere eller afvise – og derfor fornægtes trods klare og overvældende fakta om det modsatte, så er undertrykkelse knyttet til en følelse. En følelse der er uacceptabel og så angstfremkaldende at den derfor tvinges fra det bevidste til det ubevidste.

I Plutchiks model integreres de to følelser - utryghed og accept - i en overgang karakteriseret som eftergivenhed eller overgivelse/underkastelse. Der er en vis optimisme, entusiasme og glæde at spore – samt en gennemgående positiv holdning til hele fusionsprocessen.



Figur 10.6

Faktisk i et omfang at det kommer til at virke påfaldende at selv fyringer selvfølgelig kan *´virke svær for den det rammer´* så *´gøres det ordentligt´* og sobert. Det er med baggrund i den unuancerede fremstilling af virkeligheden, der indikerer en grad af fornægtelse. Først nogle eksempler på optimisme og entusiasme;

> *"…det organisationsdiagram der er… der blev præsenteret på lederseminardagene, gi'r rigtig, rigtig god mening for mig. Jeg tænker osse, at på mange måder er det her – og det bli'r, hvis man ikke går ind og slanker det - så bli'r det en for stor organisation og jeg tænker, at det der er vigtigt det er, og ha'… ha' fokus på vores øh… - hva' ska' man sige - på hovedopgaven og det er jo stadigvæk patientbehandling."*
> *"..jeg har faktisk stor tillid til, til ledelsen og jeg tror ik' der er, er "gemt nogle ting under gulvtæppet" og eh… og specielt ikke i forhold til mig selv, da føler jeg mig anerkendt og jeg føler mig taget med på råd og med i processen, så jeg, jeg går ind i det her såd'n – føler jeg i hvert fald selv – med åbne øjne og jeg synes den måde… øh… det bli'r grebet an på, har været utrolig professionel og, …"*

Nogle spirende bekymringer som hurtigt afvises og lukkes ned;

”Jeg ka’ se’fø’li’ ha’ nogen tanker om, om vi har fået lukket for mange pladser ned og om… hva’ det får af betydning ude i det ambulante, hvor jeg jo selv arbejder, men min patientgruppe er jo såd’n relativt afgrænset…”

En distanceret holdning til den emotionelle påvirkning forandring har på de organisations medlemmer der rammes af konsekvenserne;

”… meget omsorgsfuld, osse for de eh… involverede medarbejdere, det ka’ godt være, at den enkelte som sidder og får en fyreseddel, synes det ka’ være, ka’ være svært, men eh… men jeg synes faktisk, at det er gjort sobert og ordentligt…”

Igen en række eksempler på sammenblandingen af noget bekymring om egen rolle; en hurtig afvisning hvorefter fornægtelsen nærmest kan virke reflektorisk.

”..og det jeg jo såd’n osse har haft drøftelser me’… me’… me’ min chef om ik’ og, og det har jeg da en, en forventning og formodning om, at der osse gør, så… så jeg syn’s ik’ jeg såd’n har nogen fantasier, andet end at jeg tror, det bli’r et super fedt sted at arbejde…”
”..så jeg er jo i virkeligheden sejlet igennem denne her proces og hele tiden måske haft en eh… forhåndsviden, som andre ikke har haft… og jeg har egentlig aldrig følt mig – altså, hvis du spør’, om jeg har følt mig truet eller tænkt, at jeg ku’ eh… bli’ degraderet eller fyret eller noget – så har jeg altid haft en ledelse, som har formået at ta’ fat i mig …”

”…hvis jeg ikke havde fået de her forhåndstilkendegivelser, så er jeg ret sikker på, at jeg ville ha’ været påvirket, meget mere påvirket, end jeg har været. Jeg havde formentlig heller ikke sovet så godt og jeg havde formentlig osse været meget mere søgende, i forhold til… til… til nye stillinger…”
”…altså, jeg har simpelthen ku’ se perspektivet i det, hvor jeg tror, at hvis jeg ikke havde haft den viden, så havde jeg brugt meget mere krudt på og sidde og tænke på min egen bagdel, i forhold til, hvor jeg sku’ være henne…”

Til forskel for interview nr. 3 hvor vægtningen af emotionelle udtryk var tilsvarende koncentreret omkring et felt, så er disse emotionelle udtryk en unuanceret positiv refleksion af virkeligheden. I interview nr. 3 var der tale om en unuanceret negativ refleksion af virkeligheden.

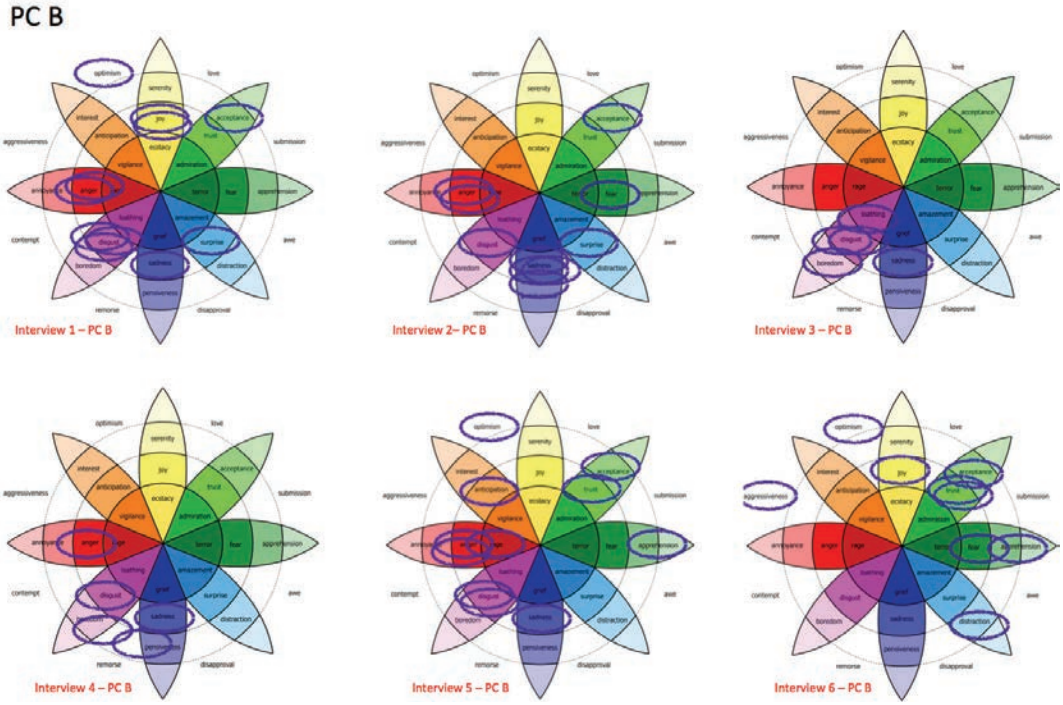
Realiteten er, at en forandringsproces har implikationer for den enkelte som i en nuanceret fremstilling indeholder både negative og positive elementer. En negativ orientering er således en fremhævelse af et reelt virkelighedsaspekt som kan adresseres. En positiv orientering har derimod den negative effekt, at den taler til ledelsens ønske om at lykkedes, hvorfor en positiv orientering sjældent (måske aldrig) udfordres med en række mulige konsekvenser tilfølge, hvilket jeg vender tilbage til.

Spørgsmålet er hvorvidt en positiv orientering ikke bør udfordres? Når der er tegn på at denne positive holdning er for unuanceret eller entydig, så indikerer det tilstedeværelsen af en eller flere forsvarsmekanismer. Med andre ord, der er noget som ubevidst forårsager ængstelse på et niveau der aktiverer disse mekanismer. Som med projektioner – diagonalen til fornægtelse – er der tale om en nødvendighed af at nuanceret forståelsen af hvad en forandringsproces afstedkommer og dermed udvide feltet for tænkning og dermed adfærd.

Som antydet kan implikationerne af denne fornægtelse og angst have en positiv udtryksform, som kan foranledige at nævnte mellemleder bliver involveret i støttende aktiviteter. Disse aktiviteter vil uvægerligt bidrage med et mere nuanceret billede af virkeligheden, og risikoen for at mellemlederens virkelighed bliver konfronteret er meget høj. En sådan konfrontation kan resultere i at mellemlederen udviser en adfærd, der afspejler egen positive tilgang til forandring, men ikke tager højde for medarbejderes utryghed og potentielle tab. Resultatet kan nemt opfattet som værende modstand mod forandringen – men realiteten er måske snarere at medarbejdernes modstand er rettet mod mellemlederens virkelighedsopfattelse.

Opsummering af PC B

Denne gennemgang af de enkelte narrativer tjener ikke kun til at understrege, at det ubevidste er tilstede, men også at det er tilstede i en variation der indikerer, at en forståelse af det ubevidstes indflydelse på handlinger og adfærd er en vigtig addition til mainstream forståelsen af begrebet 'modstand mod forandring'. På samme måder afdækker analysen af de enkelte narrativer nogle interessante perspektiver, som jeg kort vil redegøre for i denne opsummering.



Figur 10.7

Det synes tydeligt, at arbejdshypotesen viser sig at være valid; at et psykodynamisk perspektiv tilbyder en forståelsesdybde, der supplerer den eksisterende mainstreamteori, således at den teoretiskinformerede praktiker kan have en øget opmærksomhed på følgende:

1. At hvad der nogen gange pr. automatik karakteriseres som modstand måske ikke er modstand i den traditionelle forståelse. Den retter sig imod selve forandringen – og derfor abonnerer på en mere informativ tilgang og
2. At man derved udvider sit handlingsrepertoire, og endelig
3. At hvad der opfattes som en positiv og støttende tilgang til forandring, kan være udtryk for noget entydigt og unuanceret. Det kan afstedkomme den førnævnte modstand i sin tilgang til forandringsimplementering; med andre ord at særlig ihærdige og positive forandringsagenter ikke har tilstrækkelig fornemmelse for forandringsimplikationerne for den enkelte. Dermed ”stimuleres” en utilsigtet modstandslignende adfærd mod forandringen.

Af specifikke uddrag synes der være belæg for at fremsætte følgende konklusioner:

1. En entydig koncentration af emotionelle manifestationer og den dermed associerede forsvarsmekanisme kan være en indikation af f.eks. ængstelse omkring noget reelt. På trods af fantasier omkring hændelser der endnu ikke er testet, er der tale om fantasier med afsæt i reelle mulige konsekvenser. I så fald er der tale om en legitim proces, om end den adfærdsmæssige reaktion og retorik ikke er umiddelbar adskillelig fra en ubevidst proces, hvorfor forveksling kan forekomme.
2. En emotionel positiv adfærd med tilhørende støttende retorik kan være udtryk for tilstedeværelsen af ubevidste temaer som f.eks. fornægtelse eller undertrykkelse. Disse er ikke befordrende for forandringsimplementering, da en sådan positiv tilgang er dissocieret og frakoblet virkeligheden som følge af individets egen fornægtelse. Hvor dette umiddelbart kan være sammenfaldende med topledelsens perspektiv på forandrings processen og dens fortræffeligheder, så er problemstillingen i denne mere problematisk. I så fald udviser mellemlederen en adfærd der bekræfter topledelsen i egne forestillinger (fantasier). Dermed polariseres organisationen i mellemledere der er ”med” og mellemledere der er ”imod”. En mere integreret tilgang fordrer en dybere forståelse som et psykodynamisk perspektiv tilbyder. Topledelsen skal derfor udfordre positive såvel som negative meningsbærere i organisationen, og dermed tilvejebringe en mere integreret tilgang til konsekvenserne af implementeringsprocessen.
3. Begge konklusioner kalder på en supplerende tilgang i forhold til det mainstream teorien angiver – og konklusionerne har i deres forståelsesoptik ikke karakter af modstand – men angiver derimod noget intrapersonelt iboende det enkelte individ (mellemlederen) som skal adresseres gennem en anden forståelse. Det vi populært kalder modstand kan således være rettet imod uhensigtsmæssig adfærd i andre individer, der forstærkes som følge af forandringen – dvs. forandringen virker som udløser på adfærd hos mellemledere og medarbejdere ligeligt – og det er denne adfærd, der skaber en reaktion eller modstand – mere end hvad forandringen repræsenterer.

PC Gentofte

På samme måde som det enkelte narrativ i PC B er blevet analyseret, vil jeg i det følgende analyse narrativerne fra PC G.

Det syvende narrativ skiller sig ud i forhold til de øvrige narrativer, da respondenten har været med i fusionsstarten, været konstitueret mellemleder inden fusionen og konfirmeret mellemleder efter fusionens udmeldelse og start. Imidlertid vælger respondenten herefter af forlade organisationen. Narrativet giver en god indsigt i de tematikker, der udspiller sig for respondenten.

Flere mellemledere fra PC G har valgt at forlade organisationen før den fysiske fusion finder sted, og før den nye organisation er etableret. Disse mellemledere vælger primært at forlade organisationen i protest over fusionen. De bliver den ultimative manifestation af modstand mod forandring og omtales i projektets efterskrift.

Hvad er så forskellen på dette narrativ/denne mellemleder og de øvrige, der har valgt at forlade organisationen? Den konkrete forskel er denne mellemleder ender med at forlade organisationen og efter eget udsagn, en ny stilling der repræsenterer et drømmejob for pågældende mellemleder.

Vedkommende træffer med andre ord en irrationel beslutning og udviser en adfærd, som ikke har afsæt i egen opfattelse af forandringens implikationer, men som har afsæt i dynamikken i mellemledergruppen på PC G, der påvirker de ubevidste temaer i en grad, der ender med at undsige drømmejobbet, og efterfølgende undren sig over hvad der skete.

Denne forskel bidrager til tydeligt at illustrere 1) de ubevidste tematikker som den pågældende respondent er bærer af og 2) disse temaers stærke påvirkning af opfattelse og adfærd samt 3) de problemstillinger der kan opstå, når disse ubevidste temaer ikke adresseres i forandringsprocessen f.eks. den uforløste bearbejdning af forandringsprocessen, der får lov til at blive spillet ud i gruppen og endelig 4) illustrerer det de systemmæssige påvirkninger som de ubevidste tematikker har.

7. Narrativ PC G

Narrativet bærer præg af meget stærke følelsesmæssige påvirkninger og det emotionelle materiale er i dette narrativt er meget rigt. Respondenten udtrykker dette på følgende måde:

> *"..ja… øøøøøhm… åh… det… jeg har haft et eh… meget svært forløb og jeg har en stor sårbarhed eh… efter det forløb… som jeg har slæbt med mig… og som først såd'n er ve' og tjuh… og falde på plads…"*

Respondenten kalder også på nogle rationelle strukturforståelser for at skabe et indre accept og en eksternaliseret forklaring på forløbet, som fremstår tydeligt smertefuldt.

> *"..det vil sige, jeg står uden rigtig en… nærmeste leder… over mig, der var til stede og en centerchef der står for begge, så allerede dér blev organisationen brudt fordi, jeg refererer normalt til den… klinikchefen… vi blev meget anerkendt af centerchefen og eh… syn's, det var et godt stykke arbejde, vi havde gjort på…"*

Så et oplevet nedbrud i formelle strukturer bliver aktiveret som årsagsforklaring på forløbet beskrevet i narrativet. Den opmærksomhed som respondenten selv har på de kollegiale konflikter tillægges ikke i sammenhæng med forandringen, en særlig betydning. At misundelse og rivalisering skulle være tilstede bliver slet ikke nævnt, på trods af at flere referencer til kollegaer kunne indikere at dette højst sandsynligt har været tilfældet.

> *"Over for mine nærmeste kollegaer, eh… øh… øh… vidste de jo godt, at jeg havde været hele denne der proces, med at lave det dér om… og øh… der var måske, fra de andre afsnit og andre kollegaer, ikke den samme forståelse for den proces, vi havde været igennem og tænkt, jamen vi ka' jo bruge klinikken som vi plejer dernede og henvise patienter… som vi plejer, så der var nogle konflikter imellem, hvem er vi, den nye dagklinik, og hva' ka' I bruge os til…"*

Dertil kommer den oplevede loyalitet konflikt – mellem centerledelsen og mellemleder gruppen på PC G – som efterfølgende har givet anledning til refleksioner, men som i situationen bliver endnu et element, der aktiverer

forsvarsmekanismer. Som situationen beskrives i narrativet er det tydeligt at utryghed, forvirring og selvbebrejdelse råder hos respondenten.

*”Og der sker så det, at øh… mine kollegaer spør’ mig, mine sideordnede kollegaer… ”*hva’ ska’ du egentlig, når hende fra barsel kommer tilbage?” *Og jeg havde fået pålagt af centerchefen – eller centerledelsesmæssigt – at vi måtte ikke gå ud og sige noget nu, hvornår vi blev til det samme som det der var på… i Ballerup. Vi måtte ikke gå ud og si’ hvornår vi sku’ slås sammen med dem fra Ballerup. Så jeg følte selv, jeg havde mundkurv på… så jeg ku’ ik’ si’ ærligt, at der bli’r slået en stilling op til meget specifik… men det fordi de gerne vil ha’ os – vi bli’r tre – øh… så… det… je’…*
og det… det har jeg retrospektivt tænkt, det var sku’ noget lort, jeg sku’ da ha’ været åben og sagt til mine sideordnede kollegaer: ”ve’ I hva’, vores nye chef tænker, vi ka’ være tre, det ka’ godt være, at det er skudt over målet i forhold til patientgrundlaget, men det er det, jeg har fået at vide og eh… jeg vil gerne arbejde med mit team, sammen med hende der er på barsel, det vil jeg faktisk gerne”… det sku’ jeg jo ha’ sagt åbent, til mine sideordnede kollegaer.”

Respondenten har et meget klart billede af forløbet der leder op til en beslutning om at forlade både organisation og drømmejobbet. Det der træder frem i narrativet er dog, at dette ”klare” forløb er en kombination af egne oplevelser og andre kollegaers gengivelse af disse oplevelser, sammenkædet med deres [disse kollegaers] eget materiale. Det emotionelle landskab bliver således præget af andres affektive stof og projiceret over i respondenten. Den modtagelighed respondenten udviser – den projektive identifikation, synes at skyldes en kombination af usikkerhed over egen placering i forhold til ældre og mere erfarne kollegaer i gruppen, og den forventede loyalitet overfor samme gruppe.
De efterfølgende citater fra narrativet demonstrerer disse dynamikker gennem respondentens refleksioner og gengivelse af forløbet som oplevet:

”Det var så ik’ det der sket bag min ryg, blev jeg så klar over… fordi, en af mine kolleger eksploderede en dag og si’r eh… et eller andet, vi kom til at snakke om nogle overlægestillinger der var slået op og sagt ja… så sagde hun til mig, ”det er sku da… det er jo ik’ det samme som din stilling, det er jo noget værre eh… fis det der med din stilling” og såd’n noget. Så gik jeg efter hende og spurgte, ”hva’ mener du?”… ja, hun havde snakket med hende på barsel… og øh… øh… hun er blevet ringet op derhjemme og blevet bedt om at ta’ til Ballerup, fordi jeg sku’

*overtage hendes plads… (lille pause)… hende der er på barsel… så det vil sige at… (lille pause)… i deres terminologi [*mellemleder gruppen på PC G, red.*], havde jeg skubbet hende ud, der var på barsel, for at få stillingen selv… ka' du følge mig?"*
"..ham fra Ballerup – klinikchefen – ringede hjem til hende der er på barsel og si'r, vi har – det er så hendes ord – snakket om det og… og når du kommer tilbage fra barsel, ska' du ud på Ballerup og… og varetage nogenlunde den funkt'… altså samme funktion som er på Gentofte…"

Her er der, i narrativet en specifik henvisning til, at det forløb kollegaen overleverer *er* kollegaens udlægning og kollegaens oplevelse af realitet. Det vil sige en bevidsthed hos respondenten om, at der er tale om en oplevelse hos kollegaen og ikke hos respondenten selv. Dette forbehold gentager sig i det følgende. Det bemærkelsesværdige er dog, at dette forbehold ikke har nogle konsekvenser for respondentens efterfølgende handlingsmønster. Det er som om respondenten fortrænger denne realitet.

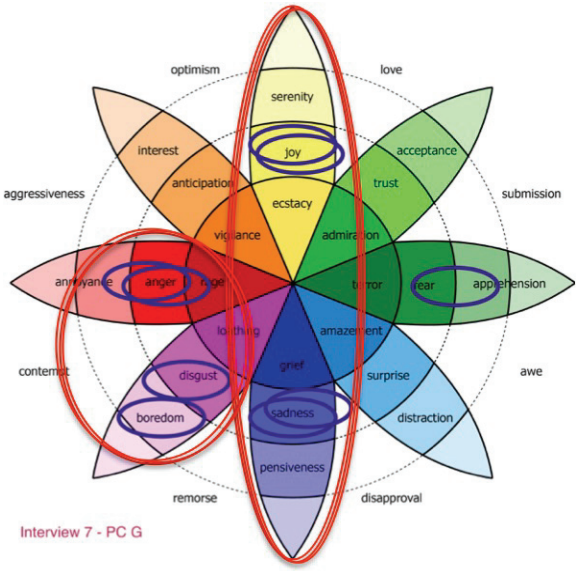
".. det, det ville betyde for hende, det er, og komme hen til en helt ny orga'… altså – lidt - organisation … altså, hun er overlæge på Gentofte gennem seks, syv år… og har sit anker dér… og jeg kommer ind som konstitueret overlæge og ska' passe hendes biks, mens hun var på barsel… og så det hun li'som oplever er, [respondenten] kommer ind og ta'r min plads og jeg bli'r strittet til Ballerup, uden at ha' noget og sku' ha' sagt…"

Gengivelsen af hvad kollegaen på barsel oplever er i en statisk fremstilling korrekt. I en dynamisk verden vil gengivelsen dog ikke adskille sig fra en realitetsbåret virkelighed; nemlig at enhver der har været på barsel i et år oplever, at der er sket forandringen på den arbejdsplads de kommer tilbage til – ligesom enhver der har været på barsel formentlig drømmer om den arbejdsplads de forlod, upåagtet hvordan denne arbejdsplads fremstod i deres bevidsthed da de gik på barsel.
Med andre ord gengivelsen her hos respondenten om kollegaens oplevelse er korrekt og vil formentlig også være det ved en realitets testning hos kollegaen. Respondentens identifikation med projektionen om at det er respondentens "skyld" eller "ansvar" tåler dog ikke realitets testning. Det ville kræve at se helt bort fra konteksten, nemlig at det der sker har sit afsæt i en fusion og en general omstrukturering af organisationen. På tilsvarende måde er forestillingen om kollegaens tilbagevenden efter barsel er til en rolle, der er uforandret en fantasi.

"..men det der er humlen i det, det er, min sideordnede kollega, som den dag eksploderede og sagde, det er kraftedeme heller ikke såd'n din stilling, og det var fandeme noget øh… lort jeg havde lavet, og gået og lavet rævekager med centerchefen for at presse mig selv ind og skubbe hende dér ud… og det var nok noget af det mest ukollegiale hun nogensinde op… og jeg skulle bare vide, at folk snakkede om mig, bag min ryg, hva' jeg havde været årsag til, den fik hele armen… hele armen, og jeg var et stort spørgsmålstegn jo…"

"..jeg vil ikke være årsag til, at nogen bli'r displaceret… det vil si', placeret andet steds og det er det, de har gjort. Det endte så med, at hende der er på barsel, eh… endte så med og få pladsen på Gentofte. Når jeg har været til ansøgning og fået jobbet, så er det mig der bli'r placeret på Ballerup, når ham på Ballerup er væk… så jeg er aldrig blevet tilbudt hendes stilling, men alt det her er foregået bag min ryg…"

"..så ledelsen – følte jeg – havde røvrendt mig, mine kollegaer havde været dybt paranoide, øh… på en måde som ramte exceptionelt hårdt, fordi jeg har kendt dem igennem en årrække… og jeg tænkte… (lang pause)… at kender de mig ikke godt nok eller… eller hvorfor… hvorfor (interviewer taler henover)… man stiller jo osse spørgsmålstegn ved sin egen… (svarer taler henover)… det ka' du tro man gør…"



Figur 11.1

Forestillingen om at en respondent med denne indsigt ville træffe mere informative valg på egne vegne holder ikke.

På trods af indsigtsfulde forbehold overfor kollegaers gengivelse af forløb, deres troværdighed i vurdering af situationen fra deres eget, meget subjektive, perspektiv og deres egne intentioner og projektioner – så vælger respondenten at være loyal overfor gruppen af mellemledere på PC G.

Den forbundenhed respondenten oplever med den ene gruppe af mellemledere på PC G er grundlæggende årsagen til, at vedkommende vælger at forlade organisationen. På trods af oplevet succes i rollen, oplevet succes i forhold til patienter, anerkendelse fra ledelsen, positive men realistiske forventninger til fusionen og et ønskejob, så vælger respondenten at forlade organisationen.

Placeringen af de affektive respons deler sig i to ret markante mønstre; en diagonal af glæde overfor sorg som den ene og den anden centreret omkring vrede og afsky. Respondenten er præget i sit narrativ af henholdsvis glæden over de resultater hun har skabt, anerkendelsen af disse fra både medarbejdere, patienter og ikke mindst ledelsen. Noget sorg over for den manglende anerkendelse fra kollegaer, men det afskrives som manglende viden om ny organisering af hovedopgaven.

Sorgen, som respondenten giver udtryk for, har sit afsæt i flere omstændigheder undervejs. Helt centralt er der stor sorg knyttet til hendes valg om at sige farvel til et ønskejob. En rolle hun bliver tilbudt grundet egne resultater, og for hvilket ledelse udtrykker stor anerkendelse. Sorgen knytter sig også til kollegaers opfattelse af hende, og endelig til den måde hvorpå hendes ledelsen har behandlet hende.

Jeg vil starte med at redegøre for hvilke ubevidste temaer disse affektive manifestationer indikerer.

Sorgen, der i sin narrative form er knyttet til tab omkring nævnte stilling, rolle, kollegaer etc. kan i realiteten være en kompensation for egen manglende evne til at udvise den styrke hun flere gange illuderer til at hun ”burde have gjort/sagt/reageret”. Ønsket om at have sagt fra overfor kollegaerne; at udfordre

eller afvise deres opfattelse af hende; at hun skulle have anfægtet deres versionering af ”sandheden” – den styrke fortryder hun, at hun ikke at besidder.
Vreden og den afsky som respondenten også giver udtryk for, knytter sig i narrativet til oplevelsen af at ledelsen har ”snydt” hende, og dermed bliver ledelsen skyld i kollegaers opfattelse af hende. Det er denne opfattelse af hende der ”tvinger” hende til at frasige sig sin stilling, ”da de (kollegaerne) ellers ikke vil respektere hende”. Forestillingen om at kollegaerne vil respektere hende for at forlade centret bliver ikke udfordret. Vreden rettet imod ledelsen er i virkeligheden en vrede, rettet imod hendes kollegaer og i vis grad også imod hende selv.

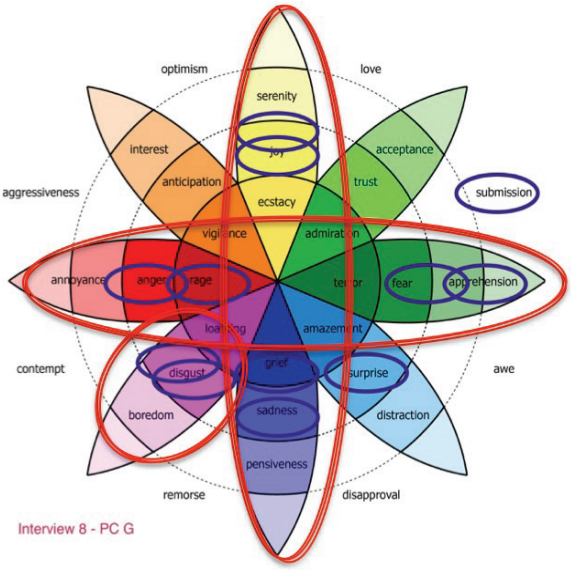
Også her er en de ubevidste tematikker knyttet til selvbebrejdelse. Projektionerne, det afstedkommer bliver at ledelsen har ”ført hende bag lyset”. Vreden dette afstedkommer hos hende bliver placeret både hos ledelse, hos kollegaer og i en vis grad hos hende selv. Flere respondenter kan være unuanceret positive overfor forandringen, og nægter at forholde sig realistisk til konsekvenserne – uanset hvad disse kunne være. Det er dog værd at bemærke at konsekvenserne ikke er kendt, men alene knytter sig til en ”forestilling”, hvis manifestation er en mulighed af varierende sandsynlighed. Realiteten er at ingen ved hvordan fremtiden ser ud.

Dette narrativ demonstrerer, hvor stor en indflydelse det ubevidste har på adfærd. Det bliver især tydeligt når adfærd logikken er rodfæstet i forestillinger og fantasier. Det er fantasier om hvad der skal til for at opretholde/genskabe gruppens accept af respondenten. Særlig interessant er det, at trods en handling (fravalg af drømmejobbet) opnås ikke accept – ubevidst opnås den måske først, når man siger op ligesom gruppen af mellemledere og forlader fusionsorganisationen. Det skal bemærkes, at den pågældende leder på barsel tilsvarende valgte at forlade fusionsorganisationen. Begge adfærdsmønstre indikerer en gruppe i grundantagelsestilstanden kamp/flugt, hvor en stor del af gruppen vælger at frasige sig involvering og melder sig ud; selv medlemmer som har været væk på barsel i 1 år.

Der er som analytisk påvist tale om stærke projektioner OG projektiv identifikation i en sådan grad, at dette har influeret respondentens adfærd stærkt. Samtidig er respondenten splittet i sit eget tilhørsforhold mellem kollegaer og ledelse. Det udslagsgivende bliver den forbundenhed som identificeringen med gruppen af ligestillede mellemledere repræsenterer.

8. Narrativ PC G

I det ottende narrativ forekommer der nærmest en symmetrisk fordeling af emotionelle manifestationer samt en tydelig polarisering af disse.
Der er udtryk af glæde overfor sorg; vrede overfor angst og det oven i købet i en distribueret afmålthed hvilket må tilskrives tilfældigheder. Hertil kommer emotionelle manifestationer af afsky.
Hvad disse emotioner repræsenterer i forhold til aktiverede forsvarsmekanismer er henholdsvis reaktionsdannelse overfor kompensering; forskydning overfor undertrykkelse og projektioner.



Figur 11.2

Der er en tydelig ængstelse at spore over hvad implikationerne ved forandringen kommer til at betyde. Implicit refereres der til tætte bånd til medarbejderne f.eks. selv håndplukket – de er ikke ”blot” blevet ansat, men ”håndplukket” og frygten for hvad der skal ske med dem kommer til udtryk i ´katastrofetænkningen´. Den umiddelbare tanke omkring egen rolle og de kræfter der nu skal mobiliseres taler også for en oplevelse af en uoverkommelig opgave.

Det bliver forstærket af de rygter der cirkuleres af andre ledere, og til en vis grad tolkes der på et patient udsagn, der egentlig ikke siger det er dårligt på Ballerup, men blot gengiver en oplevelse af ”der er meget bedre her”.

"Nu ska' jeg sige, hva' jeg så tænkte. Det var såd'n noget – dengang – katastrofetanker " Gud nej, ik' til Ballerup", fordi det er det jeg – specielt via lægekredse – hører rigtig dårligt om, det er det jeg - via patienterne, vi modta'r, der kommer fra Ballerup - hører øh… "der er meget bedre her" øh… det er… det næste det er, "nej, nej, nej - jeg orker det ikke",…"
" … og de medarbejdere jeg såd'n set har og havde på det tidspunkt osse, ehm… aller-, allerstørstedelen – undtagen to – er nogen jeg selv har ansat og håndplukket…"

Oplevelsen af hvad forandringen har af betydning bygger på fantasier og forestillinger – både egne og andres. Det kan ikke afvises at der er elementer af efterrationalisering i narrativet, da der efterfølgende har været nedskæringer.
Emotionerne omkring egen rolle kommer til udtryk gennem tre parallelprocesser; den første er et tilbageblik som har afsæt i hendes bevidste fravalg af ledelserollen (læs senere); den næste er "tabet" af rollen i den fusionerede enhed, og endelig er den tredje forløbet omkring den rolle hun bliver tilbudt og accepterer – som også er en mellemlederrolle.

Den første mellemleder rolle bliver hun overtalt til;

"..ja, jeg blev stærkt opfordret til at søge den stilling, blandt mine egne og blandt ledelsen og så tænkte jeg, ah… det ka' jeg da så godt gøre, lad os dog bare prøve det… og så blev jeg så glad for det, og så bidt af det, og så tændt af det, fordi det var mit eget lille smørhul, det er jo en lille bitte enhed…"

Hun oplever både anerkendelse og stor tilfredsstillelse samt glæde i rollen. I det næste forløb sker der en introjektion af denne oplevelse ind i fantasien om selekteringen til posten som mellemleder i den fusionerede enhed og konkurrencen med en anden.

"..jeg vil tillade mig og sige, at min lille enhed er meget, meget speciel. Jeg er en meget anderledes leder. Jeg er ikke en der har læst en masse bøger om det og jeg er ikke "efter bogen", men jeg har haft stor succes og held, med den måde, jeg leder på. Det får jeg jo masser af respons… fra medarbejdere og fra ledere…"

I sin beskrivelse er der en realisme til stede i erkendelsen af ´en barriere´. Men det dominerende indtryk er en af idealisering af tingene som de er, og det umodne

ønske, om at ingen forandring skal ske. Italesættelsen af stor egenopnået anerkendelse kombineret med ´barrierer´ og hvor ´specielt´ et sted PC G er, taler til sorgen ved at miste som konsekvens af forandringen. Dette indikerer at forsvarsmekanismen 'kompensation' er stærkt tilstede og mere centreret omkring egen person end afdeling. Der er en stor usikkerhed omkring egne evner som italesættes som værende stor sikkerhed, med referencer til ´ikke efter bogen´ og ´meget anderledes´ som alt sammen taler til indre utryghed ved at være 'speciel'. Det optræder igen senere i forbindelse med konkurrencen om stillingen i det fusionerede center.

> *"...så jeg eh... jeg har hele tiden følt, at... at det var noget helt specielt og det har været den bedste arbejdsplads, det bedste sted i mit liv øhm... og... og... og alle har li'som haft det såd'n, "det er her vi er, det er her vi er evigt", vi har i hvert fald tydeligt haft en barriere, "vi er her" og det er – ja, "her ska' vi altid være" og der ska' ikke komme nogen og forandre noget som helst for os... vi udvikler selv vores eget lille "helvede"..."*

Den freudianske fortalelse mellem det intenderede "himlen" og udtalte "helvede" kan være tegn på flere repræsentationer. Én er at det udefrakommende vil repræsentere helvede og derfor er "forrest i tankerne", således at det presser sig på og truer den tilstand af "himlen/evigt liv/altid være" som ønskes bibeholdt i tankerne. En anden tolkning af fortalelsen er, at afdelingen selv er ved at udvikle sig til et lille ´helvede´ at være i – ikke på grund af arbejde eller kollegaer – men for mellemlederen selv på et ubevidst plan. Det forekommer således at være en regulær fortalelse om, hvordan hun føler det er at være i afdelingen.

> *"Øh... jeg ka' nok bedre forholde mig til det på nogen områder, fordi jeg sidder som mellemleder – trods alt – mine medarbejdere ka' slet, slet ikke forholde sig til det... og de lukker fuldstændig af..."*

Oplevelsen af, at hendes medarbejdere ikke kan forholde sig til forandringen indikerer modløshed hos hende selv, mere end hos medarbejderne og taler igen direkte til den identificerede forsvarsmekanisme 'undertrykkelse'. Når hun siger ´at medarbejderne lukker ned´ taler det til hendes egen oplevede følelse af handlingslammelse. Denne angst er så stærk og gennemgående i hele narrativet at forsvarsmekanismen 'undertrykkelse' er tydeligt aktiveret.

I det følgende er kontrasten mellem ordene ”*kamp*” og ”*nyde*” iøjefaldende. Det indikerer en stærk polarisering sorg/glæde, og i dette narrative eksempel træder det tydeligt frem at forsvarsmekanismen ’reaktionsdannelse’ er i spil, da det virker temmelig absurd at ville mobilisere medarbejderne (og sig selv) til at nyde det tab, man står midt i.

“..det har været en kamp for mig, bare at holde gejsten oppe… øh… i hverdagen, eh… stadigvæk sørge for patienterne, det er det vi er her for. Stadigvæk vær’… sørge for, at vi har en ordentlig stemning, hele tiden minde dem om, at… ”ska’ vi nu ik’… det er en realitet, vi ka’ ik’ gøre noget”…”

“Vi ka’ ik’ gøre noget, så ska’ vi ikke ta’ bare og nyde det sidste års tid, vi har – eller hva’ vi har.. øh… i vores lille enhed og gøre det – stadigvæk - vi plejer at gøre og stadigvæk gøre det bedre. Så får vi at vide, på et tidspunkt, at ”alle kommer med”, så kommer besparelserne, de gi’r jo et kæmpe ryk og en kæmpe stor mistillid til vores centerledelse, omkring - og igen regionen se’fø’li’. Jeg forsøger at sige til dem, ”det er regionen, der sætter dagsordenen. Det er ledelsen, der har en opgave”, for at de ik’ ska’ være så vrede på ledelsen her. Øhm… det er en kæmpe kamp øh… det ka’ jeg godt, det formår jeg, for det meste og vi kører stadigvæk lige så godt som vi… vi plejer osv.”

”Men vi har… men… men alligevel er det svært, jo nærmere vi kommer os realiteterne, og specielt lige nu her efter besparelsen. Og vi har fået blandt andet to medarbejdere fyret og… det vil sige faktisk fire fordi, de to havde sagt op i forbindelse med usikkerheden osv. Så faktisk fire hoveder pga. det her råd, for den lille håndfuld jeg har, det er en stor del…”

“Jeg ka’ godt forstå tankegangen, når man tænker flere år frem, men jeg synes stadigvæk, det er rigtig svært og det er i hvert fald rigtig svært og forklare medarbejderne… så jeg synes det er sværere og sværere at være leder øh… og være mig.”

På den ene side er der en vis erkendelse og anerkendelse af kompleksiteten bag de trufne beslutninger, rationaler, besparelser osv. i rationelle stunder – og på den anden side en oplevelse af at være offer. Det bliver også tydeligt at forandringen har den personlig omkostning, at hun kommer i kontakt med egne tab og tvivlen om egne evner som leder.

"Vi er to skadestuer, vi er to kulturer, der ska' slås sammen, det er hva' det er. Det er svært i sig selv, for vi er virkelig meget forskellige kulturer, samtidig med ved vi jo osse, der er kun en leder eller to – en overlæge og en afdelingssygeplejerske – så vi ved jo godt, jeg ved at… ja, det er jo kun en af os, der ska' det her… og eh… fantasi og følelser, de er ikke særlige sjove øh… for nogen af os.."

Det emotionelle materiale er meget tydeligt her og det er i analysemæssig sammenhæng vigtigt at anføre, at respondenten senere i sit narrative synes meget afklaret. Hun ville have valgt den "gamle" stilling som leder fra på grund af personlige overvejelser. Når det nævnes her, er det for at understrege – og det indikerer på ingen måde manglende ægthed eller styrke i emotionerne. Netop den styrke hvormed disse manifesteres, er et udtryk for hvor tilgængelige disse emotionelle indtryk er. Følelserne er meget stærke og øver således også indflydelse på respondentens adfærd i forandringssammenhæng.

"Øhm… så jeg, følelsesmæssigt er det rigtig, rigtig svært, øh… og osse fagligt… øhm… (lille pause)… og så har jeg jo lige fået at vide, at jeg ik' ska' være leder (gråd i stemmen)… nu bli'r jeg lidt berørt af det… øhm… (stadig med gråd i stemmen)… og det har jeg det såd'n lidt ambivalent med, fordi på én måde øh… så tænker jeg, "nåh… det er fordi… det er jo ik' fordi, de ikke synes jeg er kompetent nok, det ka' det umuligt være", men der sidder jo kun halvdelen af centerledelsen her og halvdelen derude og de ska' jo finde ud af, hvem af os det ska' være."

Med reference til tidligere fremsat hypotese om respondentens ubevidste kontakt med eget værd som leder, bliver dette forstærket i denne ´hvem-skal-den-nye-leder-være? ´ situation. Hvilket de stærke emotionelle reaktioner bærer vidne til. Både referencen til ´fagligt´og 'ikke fordi de ikke synes jeg er kompetent nok´ vidner om forsvarsmekanismen 'kompensering' gennem ønsket om at fastholde tingene som de er/var. Ikke fordi de var ´helt specielle´, ´et smørhul´ eller ´fantastiske´, men fordi, hvis intet ændres så skal respondenten ikke konfrontere denne egenfølelse af ikke at være god nok.

"… det at… at det er et nyt sted og det er kæmpestort pludseligt, det er ikke et lille smørhul…… så på en eller anden måde, havde jeg et ambivalent øv… og alligevel… er jeg lettet, på en måde."
"…jeg sagde bare, nå! Og de sku' ikke ha' en eller anden triumf, tænkte jeg, at jeg sagde øv! eller noget, jeg sagde bare, nå! hva' har I så tænkt på? Og så sagde de ja, og så kom så med en masse, og jeg må sige, de var jo gode sælgere. Altså, de sku' jo virkelig fedte mig op og ned af ryggen fordi at eh… så kom de med alle de her ting, jeg er go' til. Der var ikke løgn i det, det er rigtig, rigtig godt… altså, jeg ku' da se'fø'li' være glad for,.."

Efter ledelsens proces med at vælge en ny leder af det fusionerede afsnit, synes respondenten at være lettet. Der er en tydelig kognitiv dissonans mellem denne udmelding af ´lettelse´ over ikke at blive valgt til rollen, og de tidligere gentagne referencer til at være ´speciel´ og en ´god leder´. Dissonansen refererer til den følelse af ubehag, som konfliktfyldte oplevelser afstedkommer og som respondent forsøger at skabe en meningssammenhæng mellem. Det peger på stærke ubevidste tematikker som kalder på forskydning (vrede på fusionsledelsen) og reaktionsdannelse (lettelse = glæde over beslutningen (blev truffet for mig)).

Narrativet i sin umiddelbare fremstilling berettiger ikke til den vrede som respondenten udviser overfor ledelsen af den fusionerede enhed, da der faktisk udvises anerkendelse af evner og rolle i tilbuddet om anden lederrolle. Det indikerer at vreden har et andet afsæt som angivet.

En anden mulighed for ubevidst aktivering kan være projektiv identifikation; altså følelser overtaget fra omgivelserne - der her kunne være andre mellemledere. Mellemledere i PC G udviser generelt alle en stærk forbundenhed til den identitet som PC G repræsenterer – en forbundenhed som i visse tilfælde kan stå i vejen for deres evne til at lokalisere dem selv i nye sammenhæng. Den anerkendelse respondenten modtager gennem en ny lederrolle, står overfor loyaliteten overfor den ´gamle identitet´ - der symbolsk repræsenterer den idealiserede ´forsvundne´ verden - og den emotionelle manifestation bliver tydelig og afstedkommer således vrede (forskydningen) imod dem der har været "skyld" i situationen (og de indre dilemmaers) opståen, nemlig den nye centerledelse.

"Så får jeg mundkurv på, jeg må ikke sige det før 1. december, hvor alle ledere ska' ha' det at vide … det er rigtig, rigtig hårdt for mig (gråd i stemmen). For det første, er det hårdt for mig og rykke rundt fordi, jeg er en åben person og jeg ka' bedst li', at man siger tingene som de er og kalder "en spade for en spade". Så siger jeg, det er rigtig tarveligt – i forhold til mine medarbejdere – de har gået så længe og det bli'r værre og værre for dem…"
"Så erfarer jeg, her i løbet af denne uge, at der er flere, som har fortalt både medarbejdere og alle, hvor de ska' hen eller hvor de ikke ska' hen, dem der er blevet valgt og dem der er blevet vraget. Så bli'r jeg rigtig, rigtig gal… jeg bli'r rigtig gal… jeg bli'r gal på… på eh… jeg bli'r såd'n set gal på nogen af de andre, fordi jeg synes det er tarveligt…at, at de ikke er loyale…"

"…men jeg bli'r osse lidt gal på min ledelse, jeg har bare ikke haft mulighed for at få dem i tale siden, jeg oplever det her…"
"… jo, jeg bli'r bare så gal over det her møgsystem, altså øh… som alligevel ikke fungerer og ledelsen bare går og tror, at de ka' stille såd'n nogle ordre og så parerer folk ordre, og så går det hele. Så bli'r jeg rigtig gal på dem, fordi jeg tænker – osse – rigtig meget over processen og så synes jeg, der er rigtig mange ting, de har gjort forkert – centerledelsens proces."

Fantasien om at en "anden" måde ville have været bedre er en reaktion imod den store sorg og angst som processen har ført med sig, men indeholder dog modne refleksioner.

"…jeg ville meget hellere ha' haft, at de allerede fra januar/februar først får sagt, "vi har nogle planer, de store planer" og såd'n, såd'n., såd'n, såd'n og såd'n og så meldt meget mere – selv om det havde været frygteligt, selvom det havde været et surt tab, så vis'… uvisheden er meget værre end visheden…"

Erkendelsen af ambivalens taler for den depressive position og en erkendelse af såvel negative som positive elementer ved en forandring. At medarbejderne ikke skulle have det som hun selv har – altså sidde med ambivalens, er en projektion af egne følelser som indikerer at disse har en stærk tilstedeværelse.

"…men jeg tror godt, jeg selv vidste, jeg ville sige nej. Hvorfor jeg så siger… så er jeg såd'n lidt ambivalent og så øv… øv… øv! Det har i virkeligheden ikke med mig selv at gøre, jeg har det egentlig fint nok med det, det her. Jeg er altid… jeg

er såd'n nogenlunde afklaret med, jamen, jeg ka' ikke ændre på tingene og det her, det ska' nok gå, jeg må få det positive ud af det her. Men mine medarbejdere har jeg rigtig, rigtig… jeg er ked af det på deres vegne…"

Med respondentens egne ord er der også gået en rum tid siden det beskrevne og hun har haft mulighed for at bearbejde tingene selv. Trods denne indre bearbejdning – og konstante kalibrering af ydre realitet med oplevet indre verden, så afspejler hendes stærke emotionelle respons i narrativet at følelserne er nemt tilgængelige og således fortsat i live. Det er en indikator i sig selv at disse oplevede realitetskonstruktioner har stor og blivende indflydelse på vores adfærd i forandringssituationer.

Den emotionelle symmetri i Plutchiks hjul indikerer at respondenten er præget af en vis polarisering mellem aggressivitet og passivitet, mellem afmålt glæde og stor sorg. De relaterede forsvarsmekanismer forskydning og undertrykkelse optræder igennem hele narrativet. Tilsvarende med oscilleringen mellem glæde og sorg/reaktionsdannelse og kompensering. Generelt er alle de emotionelle manifestationer i dette narrativ meget kraftige, hvilket har vigtige implikationer.
Risikoen ved, at respondenten har så let adgang til stærke emotionelle manifestationer der knytter sig til den indre verden, er at modtageligheden for projektivt materiale er stor, når denne taler til de dominerende ubevidste temaer.
Usikkerheden omkring egne evner som leder kan være reel eller forestillet. Data indikerer at den er forestillet, da respondenten har været leder i en årrække, leveret resultater og har en lederuddannelse fra forsvaret. Tilsvarende anerkendes hun for sin rolle ved at blive tilbudt endnu en lederrolle, under forhold hvor organisationen er ved at reducere antallet af mellemledere. Data indikerer således at hendes usikkerhed er forestillet, og båret af indre billeder og egne forestillinger og fantasier.

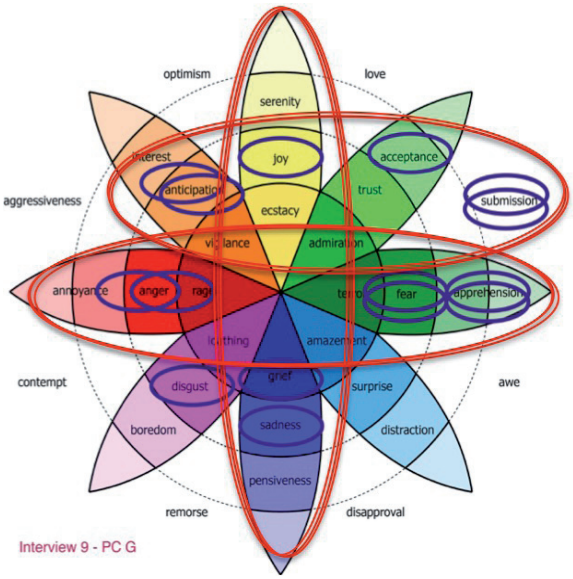
Når det ubevidste bliver aktiveret af en forandring, der afstedkommer utryghed omkring egne evner i en grad, der aktiverer ens forsvarsmekanismer på en uhensigtsmæssig måde, så sker der følgende: vrede placeres på den nye ledelse som faktisk anerkender ens evner, en unuanceret idealisering af det tabte, en ignorering af det som ikke virkede og en primitiv glæde ved at ´give igen´. I en mainstream teoretisk optik ville dette blive klassificeret som aktiv modstand mod forandring uden de bagved liggende nuancer.

Det psykodynamiske systemperspektiv giver derimod et indblik i, at det ikke er forandringen der er modstand imod, hvilket respondenten også lejlighedsvis kommer i kontakt med. Disse ubevidste temaer eksisterer upåagtet forandring eller ej. Forandringen skaber blot en uvished omkring fremtidens form og udseende, hvilket aktiverer disse ubevidste temaer, og påkalder sig forsvarsmekanismer, der er stærkt influerende på adfærden.

9. Narrativ PC G

Det niende narrativ har en tyngde omkring emotionelle manifestationer på to horisontale akser; den ene polariseringen mellem vrede og angst og den anden akse bevæger sig mellem disse to polariseringer – fra rationel intellektualisering til resignation/accept.

Derudover er der en forventelig vertikal polarisering mellem glæde og sorg og således ligner det i sit emotionelle landskab det tidligere, dog med en tyngde i feltet mellem vrede og angst.



Figur 11.3

Narrativet tager sit udgangspunkt i at respondenten egentlig udviser mere ærgrelse end noget andet. Forsvaret imod den utryghed det ukendte repræsenterer intellektualiseres og eksemplificeres ekstensivt.

"…(smågriner) ja eh… altså, de tænker jo rigtig mange ting ik' eh… (lille pause) først tror jeg, at de tænker "hvorfor nu det?, hvorfor ska' vi… hvorfor ska' vi være større? Hvorfor ska' vi forlade noget, som fungerer rigtig godt?"
"..Eh… jo længere vi er kommet ind i processen, synes jeg, at de også godt er med på, at… at det er den vej udviklingen går og eh… altså de kan godt se nogle fordele i, at vi bliver et stort center, hvor vi jo har - kommer fra et lille center – er et lille center – altså, de kan godt se, at der bliver nogle fordele i det eh… (lille pause)… mange afdelinger, at det bli'r nemmere - tror jeg – at det bli'r nemmere at få… få patienter videre til nogle opfølgninger. Der er nogle rehabiliteringsafsnit osv. ude i Ballerup, nogle afdelinger, som vi ikke har brugt så meget."

Et reelt perspektiv synes at være centreret omkring yngre sygeplejerskers ønske om udviklingsmuligheder og karriere. Dette forventes at være større på et fusioneret og dermed større center – iblandet sorgen over også at miste tætheden ved et mindre sted. Det kan ikke afvises at mellemlederens egne ønsker om udvikling her projiceres over i medarbejderne.

Selvfølgelig, så bliver det nemmere for os, at få nogle patienter videre… uhm'… og når man er et stort sted, så er der også rigtig mange samarbejdspartnere, rigtig mange der kan hjælpe til i alarmsituationer og… altså, det… det giver nogle flere muligheder - også for medarbejderne – at de får nogle fere afsnit, nogle flere specialer ind i det osse ik'… pause… så, så det er sådan lidt blandet, der er osse… først vemoden ved at skulle væk fra et lille sted, men… men osse det spændende ved, at vi bliver store og eh… at vi kan gøre noget mere, når vi bliver store. Der er flere penge at gøre med – tror de i hvert fald - udvikling og forskning osv. Så… så der bli'r lidt mere karrieremuligheder osse tror jeg, i det her sygehus, i det fremtidige store syge… (interviewer afbryder)…"
"…jeg har… har rigtig mange unge sygeplejersker der er på spring, som rigtig gerne vil noget mere og som har taget specialuddannelse i psykiatri og som såd'n går og tripper lidt og gerne vil noget mere og ik' bare er tilfredse med, bare at skulle være sygeplejerske de næste mange år altså, de vil gerne ha' nogle ansvarsområder, de vil gerne have noget mere eh… ansvar, de vil gerne altså, videre i deres karrierer, de vil gerne vide, hvad der er af karrieremuligheder… (lille pause)… så det er noget, de… de italesætter… (lang, lang pause)"

Et emne der fylder meget i narrativet er opstartssamarbejdet med Ballerup som bliver repræsentativ for alle de primitive reaktioner, der findes i systemet. Først gør ”de andre” det ”forkert” og ”ikke godt nok” – så de gør det faktisk umuligt at ”samarbejde”. Med andre ord de er ”de onde” og vi er ”de gode”. Generelt er der mange forestillinger om hvordan ´der er på Ballerup` og primitive forsvarsmekanismer som splitting bliver nærværende.

”…der er rigtig mange problemer i de overflytninger der er nu, at eh… de bliver sendt afsted, de kommer uden eh… alle de papirer, der skal være på plads og der er ingen planer for dem, og vi modtager nogen, som bli’r udskrevet igen dagen efter og såd’n så, så… det gi’r rigtig meget støj i organisationen og hos medarbejderne…”

”…det er såd’n noget brok og frustrationer og eh… stress - osse for dem ik’ – altså, fordi vi er et stort afsnit - har 22 patienter - og der myldrer rigtig mange patienter igennem, så når vi får nogen, der ikke er lagt nogen planer på, ja men eh… så er der rigtig meget, de selv skal ind og gøre eh…, i stedet for, at det ligesom står klart beskrevet, hvad er formålet med denne her indlæggelse, hvad skal denne her patient øh…, så skal de ud selv og gøre en masse opsøgende arbejde, som man egentlig må forvente, at der er lavet af skadestuen eller under indlæggelsen ude i Ballerup ik’… øh… så på det område, er der nogle samarbejdsting, som selvfølgelig vil blive bedre, når vi kommer derud og kan snakke om tingene ik’, men som gi’r nogle problemer ved at vi ligger så langt fra hinanden lige nu ik’… pause … og det gi’r noget, det gi’r noget ja, øh… uro i afsnittet, altså de modtager nogen, som ikke er meldt og ikke er udfyldt det, de skal på og at eh… de ikke er ordentligt screenet for selvmord og sådan nogle ting, at de faktisk er dårligere når de kommer ud end de ska’ være…”

”…ja, og det er jo det. Problemet er bare, at… (lille pause)… altså, at de ikke bliver løst li’ så godt i Ballerup…Det skal jo ikke (smågriner) sidde og være nogen kritik af dem, men… men der… der er altså noget, nogle problemer i, i de overflytninger, som, som ikke er gode nok og man kan sige, det er måske også fordi, vi har brugt rigtig meget energi på det her ude i Gentofte, det er jo noget af det vi har arbejdet rigtig meget på, at få nogle gode overflytninger…”

”…så vi har lavet et rigtig stort stykke arbejde og sørget for, at overflytningerne er så gode som overhovedet muligt ik’… og derfor føler vi os sat lidt tilbage i den her proces…”

Narrativet lægger an til en fortolkning og oplevelse af ´nu er vi ikke længere så gode og der er de andres skyld´. Denne forenklede fremstilling - unuanceret i sin refleksion, indikerer at respondenten udviser fornægtelse (´vi gør (ikke noget galt) alting rigtigt´) og undertrykkelse (´tanken om at vi skulle være dårlige er slet ikke til at bære!´).

> *"...så de sender mange flere patienter herud end de tidligere har gjort, ik'? eh… ikke rigtig. Altså, vi sender nogen tilbage, nogen der er kommet ud… som, hvor vi kan se, at det her er et meget langt forløb og der er nogle grunde til, at det er vigtigtigere, at de ta'r sig af det, fordi de måske skal gå i deres distriktspsykiatriske center – eller et eller andet – så sender vi dem tilbage til Ballerup, hvis de har været derude på grund af overbelægning - i Ballerup ik', så sender vi dem tilbage, men ellers plejer vi at afslutte dem herfra…"*

Et interessant aspekt er narrativets generelle karakter. Det fortæller om hvad der sker i systemet, mens rollen som mellemleder ikke fremtræder særligt tydeligt. Så sender man patienter tilbage og får således udlevet det ubevidste ønsket om at ´udslette´ årsagen til den oplevede angst gennem "hævn" og "afstraffelse". Som de ovenstående citater demonstrerer er der meget vrede tilstede – og det får afløb på en måde, der synes at stå direkte i strid med hovedopgaven. En refleksion kunne derfor være, at det synes at være vigtigere, hvem der er ´rigtig´ eller har ´´ret´ end det er at behandle patienterne. Dette aspekt er ikke nærværende for respondenten i interviewet.

En del af vreden knytter sig formentlig til den ængstelse som det ukendte skaber fantasier om. Helt reelt er der dog sorgen over tabet af identitet. Dette tab – og det går igen i alle PC G´s narrativer – omhandler dette tab af identitet. Når man mister sin identitet eller værre endnu; den bliver 'taget' fra en, så melder der sig en tvivl på - ikke kun hvem man er rent fagligt, men også, om man er god nok som individ. De helt tidlige familiegruppemønstre aktiveres og tvivlen på om man nu er god nok til at blive elsket, melder sig.

Dette tab omsættes til projektionen om hvad ´de andre tænker om os´ – og således forstærkes de primitive adfærdsmønstre gennem en projiceret berettigelse.

> *"...ja men altså, der er – hvis vi skal snakke narrativer ik' – altså så er der jo faktisk det her narrativ om, at vi er en skraldespand herude ik', altså det… det er ikke mig der siger det, det er medarbejderne, som føler lidt som at Gentofte er*

blevet lidt en skraldespand, for de patienter, de ikke lige har plads til i Ballerup og vi udskriver meget hurtigt her, så vi får rigtig mange af deres, hvorimod, at der er en, en… vores forståelse er – det ved jeg ikke om er rigtigt – men det vi tror, det er, at de ikke er lige så hurtige til at udskrive i Ballerup fordi, så kan de sende flere (smågriner) af de nye herud. Det, det er det narrativ, der opstår i organisationen…"

Respondenten beskriver ønsket om at skabe gode og nødvendige samarbejdsrelationer og taler både til frygten for ikke blive opfattet som sådan – og det reelle ønske om at det sker. Indikationerne på et ubevidst tema er kontrasten mellem den adfærd som udspilles i det foregående (de er ikke så gode som os, returnering af patienter og fantasien om at være en skraldespand og man smider jo det der er i en skraldespand ud), og det efterfølgende; ønsket om at skabe gode samarbejdsrelationer og blive set som behagelige kollegaer. Igen ønsket om at blive accepteret (elsket) på trods af ´dårlig´ opførelse, for hvornår ved man, at man er rigtig elsket? Når man bliver tilgivet!

"…fordi jeg jo synes også skal repræsentere det gode samarbejde eh.. og gør jo osse det, at prøve og snakke med afdelingssygeplejerskerne i Ballerup på en stille, rolig og pæn facon, sådan så vi kan klare det her i god tone ik', så vi ikke – eh... altså, jeg tror det er rigtig vigtigt, at vi ikke bliver sure og vrede og eh… altså, jeg tror vi skal gøre rigtig meget for at det er en god proces, det her…"
"Jeg tror også, mine kolleger her i Gentofte, gør rigtig meget for at… at… og få en god fusionsproces, man vil helst gerne ha', at… at de også ser os som nogle behagelige, kommende kolleger ik'…"

Dernæst er der en lidt mere reflekteret og rationel perspektivering af realiteterne, hvor også erkendelsen baserer sig på bevidstheden om at "sikkert gør deres bedste". Der er dog noget i narrativet der får respondenten til næsten øjeblikkelig at regredierer og forfalde til den ubevidste vrede over at få sin identitet "kasseret"; "de er ikke så langt fremme (gode) som os".

"…(pause)… ja men jeg tænker egentlig også, at de… de gør deres bedste, det tror jeg de gør, eh… men jeg tror måske ik' de er så langt på nogle punkter, som vi er, netop i forhold til dokumentationen i forhold til fra start af, at være obs på, hvad er formålet med indlæggelse, hvad er indlæggelsesforløbet, få defineret længden af dette her indlæggelsesforløb osv. Jeg tror måske, vi er lige de der par

skridt længere, hvad det angår, som gør at vi… vi kan udskrive lidt hurtigere – altså, vi får udfyldt de papirer vi skal, vi laver overflytningsnotater hver gang vi flytter nogle patienter. Altså, vi sender vores journaler med, når vi afleverer nogle patienter."
"…jeg ringede rigtig mange gange for at få lavet en aftale om, hvornår jeg måtte sende patienten. Hvor - den anden vej bli'r det lidt ligesom - altså, lige pludselig står patienten her bare, der er ikke aftalt noget tidspunkt, pludselig står der en kollega, med en patient, som ikke er aftalt hvad tidspunkt de kommer på. Hvor vi gør rigtig meget ud af den anden vej og aftaler hvad tidspunkt, som vi sender patienten på ik'?"

Den helt reelle oplevelser finder ikke sin udtryksform gennem en refleksion over at man naturligvis som to centre har forskellige måder at gøre tingene på, men mere en polarisering af "os og dem".

Den kognitivt udtrykte erkendelse af at forandring er "spændende" bliver også rationaliseret i forhold til en fremadrettet proaktiv handling gennem sammensætning af personale. I den forbindelse bliver besparelserne ikke italesat som noget særskilt. Det er nærmest i dette narrativ udtrykt indirekte gennem "hvem skal med" og dermed hvem skal ikke. En vis følelsesmæssig afstandstagen kan være indikation af, at dette faktisk fylder en hel del.

"…jeg synes egentlig også forandring er spændende og jeg synes osse det er spændende.."
"…hva' for nogle medarbejdere synes jeg på forhånd… hvem er gode eh… hvem ku' jeg se mig arbejde sammen med, i den nye… i den nye afdeling, så jeg har… jeg er da blevet mere skarp på, hvem af mine medarbejdere performer og hvem gør ikke og det er det jeg fokuserer på…"
"…altså, jeg går da og tænker øh… hvad skal jeg og hvad vil jeg selv og hvem vil jeg gerne ha' med og såd'n… det gør mig ikke såd'n specielt utryg, altså lidt kan man da godt være, at… at det er usikkert, men jeg bli'r ikke sådan utryg,.."
"…eller får jeg lov til at sætte det hold jeg gerne vil ha', på min afdeling og hva' for en af afdelingerne, altså bli'r jeg måsk'… … kunne jeg også blive tilbudt en anden afdeling eller skal jeg bare ha' min egen afdeling. Altså, såd'n nogen tinge ved jeg jo ikke…"
"…fordi jeg synes jo, at… at jeg selv performer meget godt – altså, jeg syn's jeg har lavet, fået en rigtig god afdeling ud af den her afdeling…"

"…jeg har jo prøvet før, de her ændringer i organisationen ik'?…"
"…ja men, de mangler osse at vide, om de får lov at komme med - eller at de ikke gør. Altså, de… de… så lang tid er der jo heller ik' til april – marts/april måned…"

Respondenten beskriver meget præcist at der har hersket stor utryghed omkring hele forløbet og hvordan introduktionen af besparelser ikke har mindsket denne utryghed. Helt reelt må man jo sige at denne utryghed bygger på uvished og derfor er helt reel.

"…vi har ikke vidst, hva' der sku' ske' eh… og folk har været i tvivl, om vi blev flyttet som en samlet enhed. Det fik vi så at vide, at det gør I. Det gav så noget ro ik'. Så har vi så at vide, at nu bli'r I ik' 16, nu bli'r I 14, så skaber det lidt uro igen. Så der er rigtig mange af mine medarbejder, der er i tvivl om, om de kommer med, og hvem kommer med og har de job til april ik'…"
"…en… en… en besparelse som kommer ind for tidligt eh… den havde været – som… som ledelsen osse si'r – bedre den havde været lidt senere ik', fordi så havde vi ligesom kunnet gøre det i fusionsprocessen ik'…"
"…(lille pause)… men det har sat rigtig meget i gang hos personalet, personalet har været rigtig bekymret… (lille pause)…"

Endelig kommer to meningspositioner til syne; den ene er betydningen af fusionen for hovedopgaven og den anden er refleksioner omkring processen.

"…det jeg synes – eller tænker – det er jo det her med, man eh… altså, alt ska' bli' så ambulant. Altså man, man gør rigtig meget nu for at gøre, gøre psykiatrien så ambulant som mulig og så opruster man de lukkede afdelinger, eh… og det synes jeg, det er der rigtig meget fornuft i, ingen tvivl om det, eh… jeg kan godt være lidt bekymret for, at man ik' lukker… altså, at man lukker for mange åbne senge, fordi vi har… Og… og det tror jeg også på bli'r rigtig godt. men jeg tror, den store risiko vi ligger i lige nu, eller som… som… min bekymring går på, at det er det her med at… at skal vores patienter, eller klienter, eller hvad vi skal kalde dem! altså (suk), skal de virkelig bli' så dårlige, så de hører til det lukkede afsnit, før de kommer ind."
"…– der forsvinder faktisk nogle rigtig gode ting, og det kan jeg godt være rigtig bekymret for, når vi snakker hovedopgave ik'?"

"...ja men... ja men jeg synes der er en udfordring i at... at vi "myldrer" patienterne så hurtigt igennem, altså eh... de kommer ind og kommer rigtig hurtigt ud igen, øhm'... og nogen gange, tror jeg også, de kommer lidt for hurtigt ud."
"Altså der er ik' et... der er altså ik' et helt lige system (lille pause) som... som vi jo egentlig gerne ville gi' ik', men... men eh... det bli'r sådan lige lidt for eh... for eh... hvad skal man si'? individuelt, vurderet alt efter hvad er det lige for en læge der er, eller hvad er det lige for en mulighed..."

I forhold til konsekvenserne er refleksionerne meget afmålte og narrativet indikerer en vist rationelt betinget afstand. Der synes at være en bevidsthed og forståelse for ideen bag fusionen samtidig med reservationer ved de forventede resultater. Reservationer som respondenten erkender ikke bygger på realiteter men en frygt for konsekvenser.

Fusionsprocessen er der ikke stor tilfredshed med og hvorvidt det er en realitet, at 80% af de planlagte workshops blev aflyst har ikke været muligt at få verificeret. Derfor må jeg knytte an til *oplevelsen* af, at det ihvertfald er tilfældet og således den virkelighed der er skabt i nogle mellemlederes bevidsthed. Det kan der organisatorisk være mange rationelle årsager til. Det, at respondenten kæder det sammen med en pseudo-lignende proces, og samtidig kritiseret de afholdte møder for manglende fokus og retning, indikerer en stærk følelsesmæssig oplevelse. Denne knytter sig formentlig til tab af identitet, og oplevelsen af manglende involvering eller værre endnu - en forstilt involveringsproces, skaber ikke tillid til ledelsen.

"...men så er der osse den generelle frustration over processen, fusionsprocessen, altså den måde det er grebet an på af vores ledelse, at eh... at man... at man laver workshops eh... for at knytte os sammen med Ballerup, men at man aflyser eh... hva' har man aflyst? - 80 % af workshopsne..."
"...øhm... og det eh... altså det er der en frustration over, at... at eh... at... altså man føler lidt at det bli'r sådan pseudo'... at okay... ja, at vi skal være så involverede og nu sætter vi os sammen, nu skal I snakke om f.eks. de "åbne til åbne" og "lukkede til lukkede" og såd'n noget - skadestuerne har skullet mødes - og... og så er der meget, der bli'r aflyst og hvis de så endelig har været der, så har de brugt to timer, og de har hilst på hinanden, og så... så..., der har ligesom ikke været sat ramme for, hvad var det de kunne diskutere..."

De mange emotionelle manifestationer underbygger tilstedeværelsen af multiple forsvarsmekanismer som angivet i illustrationen.

Forskydningen af emotionelt ubehag over på kollegaer fra PC B og fusionsledelsen for henholdsvis manglende evner og pseudoprocesser, går igen flere gange. Tilsvarende er forsvarsmekanismen 'undertrykkelse' pendanten hertil; utrygheden ved ikke at vide hvordan fremtidens PB C ser ud – hvad egen rolle er – træder tydeligt frem, ligesom forholden til egne evner utvetydigt fremstilles i kontrast som gode til PC B´s ´manglende´.
De øvrige repræsentationer af forsvarsmekanismer; intellektualisering, reaktionsdannelse og fornægtelse befinder sig i det emotionelle spektrum mellem disse to polariseringer – og bliver udtryk for den oscillering der finder sted, mellem disse dominerende mekanismer.

Hvad er så implikationen af disse ubevidste tematikker? Først og fremmest tyder den stærke polarisering på at respondentens adfærd vil veksle mellem aggressivitet og passivitet, f.eks. når identitet er i spil og opleves mistet, og hvor der er usikkerhed omkring fremtidens rolle. Disse emner er som vist, stærkt relaterede. På andre områder er en stærk tilstedeværelse af rationelle tanker dominerer og influerer handlinger.

Forsvarsmekanismerne indikerer klart tilstedeværelsen af ubevidste temaer; og utrygheden omkring en uvis fremtid og uklare roller sætter den sociale identitet under pres. I modsætning til forrige narrativ er der ikke noget, der tyder på at der er elementer af selv-billedet der er under pres. Den sociale- eller faglige identitet, er under pres som følge af forandringen, hvilket er en realitet indtil etableret i en ny form. Der er derfor belæg for at konkludere, at det er helt reelle forhold der skaber utrygheden, ikke et indre verdensbillede der står voldsom i kontrast til den ydre verden.

Dette narrativ fremstår sammenligneligt med PC B nr. 3 som i et psykodynamisk systemperspektiv ikke bidrager med noget væsentligt nyt. Trods ubevidste temaer og forsvarsmekanismernes tydelige tilstedeværelse, er der ikke noget som mainstreamoptikken ikke har tilbudt en tilstrækkelig forklaring på, nemlig at involvering i processen skaber mening og en aflysning af disse processer har store omkostninger. Det drejer sig ikke kun om mistet mulighed for at adressere

fantasifulde bekymringer og konkrete udfordringer, men måske mere i oplevet bekræftelse af, ikke at være vigtigt – hvilket bidrager til mistet identitet.
Uden at være præskriptiv i udlægningen af mulige betydninger, så kunne en relevant udlægning være at det psykodynamiske systemperspektiv tilbyder et bidrag, som synes gennemgående – at social identitet, som er en central del af begrebet forbundenhed, spiller en vigtigere rolle end sædvanligt antaget.

10. Narrativ PC G

Dette narrativ er præget af stærk polarisering med den centrale kerne af følelserne afsky og tillid. Forsvarsmekanismerne 'projektioner' og 'fornægtelse' er de dominerende, suppleret med undertrykkelse og kompensering.

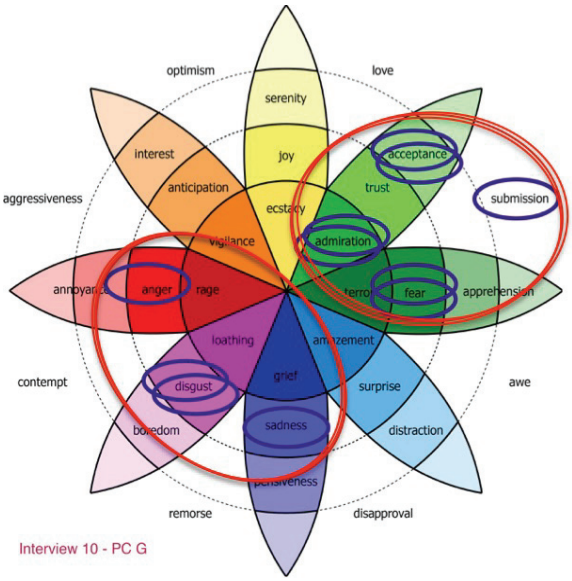
Hele interviewet er præget af forvirring og hvad der opleves som usikkerhed. Interviewet er tilsvarende i perioder præget af, at intervieweren [forskeren] ofte afslutter sætninger for respondenten. Jeg vil i opsummeringen komme ind på en hypotese omkring hvad dette kan skyldes, og hvilken overføring og modoverføring, der synes at finde sted.

Respondentens indledning omkring chok ved udmelding fortager sig relativt hurtigt i den narrative fremstilling. Det indikerer på ingen måde at emotionerne ikke har været så voldsomme som angivet, men blot at efter afklaring omkring egen rolle - eller måske snarere at der er en sammenlignelig rolle, får chokket reduceret. Chok og indre uro synes at være tæt forbundet til egen rolle i den fremtidige organisering af hovedopgaven.

"…der er… der er… der er jo to niveauer nu, fordi øhm… jeg er et helt andet sted nu, end da jeg lige fik det meldt ud… altså, det var jo se'fø'li' øhm… det var jo chokerende, meldingen, få… få at vide, at vi sku' fusionere, fordi vi jo har været her i lang tid og vi har haft såd'n… såd'n et miljø øøøøøh… såd'n på denne her måde, så… så det var jo et chok på flere måder, at vi såd'n sku' fusionere…"
"…ehm… nu har jeg osse haft meget lang (med smil i stemmen)… tilknytning til… til det her sted…(rømmer sig)… så det var chokerende i forhold til den – hva' ska' man si' - kultur der var øøøøøh… at nu sku' den opløses og det var osse et chok, såd'n i forhold til hvad øh… hva' ville min rolle bli' efter fusionen? ville jeg stadigvæk være mellemleder, eller ville jeg bli' almindelig sygeplejerske, eller ville de placere mig et andet sted, end der hvor jeg er lige nu?"

”…(lille pause)… ja… så osse samtidig sige, det er jo ikke alle tingene, ve’… ve’… den gamle Gentofte kultur, som jeg har hilst velkommen, men såd’n li’ i starten, var jeg i såd’n en form for chokfase…(rømmer sig)… og… og… og meget berørt og… og… og jo meget kaotisk fordi, der var ikke øh… der var ikke mange meldinger, der var nogle enkelte…”
”…den… den… synes jeg har tæret og den har været svær, og ha’ med at gøre, såd’n rent personligt… den har påvirket min søvn…(rømmer sig)… jeg tænkte, nå men Gudeee, opretter jeg den samme løn altså, kommer jeg stadig til at ha’ det samme spændende arbejde?”

Der er frygt for tab af identitet som det knytter sig til opgaven, aflønning – reelle og rationelle bekymringer – og derefter bærer det over i tvivl om egne evner som leder. Også dette kunne med argumentet ´uddannelse´ være reelt og rationelt begrundet, men senere data indikerer at der snarer er tale om projektion og egen identifikation med denne.



Figur 11.4

"…at den leder, der var i det ambulatorium vi sku' slås sammen med, var bedre uddannet end mig i de her ting, så jeg regnede med, at de nok ville pege på vedkommende…"
"…altså mellemfasen, altså det… det er jo ikke sort/hvidt på denne her måde… fordi, det… det har været såd'n en proces… det har osse været super fedt altså, at… at… at tænke: "nå men, nu har vi så muligheden for at ryste posen" ik'…"

Der synes tilsvarende at være vrede som knyttes til den tidligere ledelse på PC G og en stærk idealisering af den nye centerledelse. Denne vrede er tydeligvis en vrede over den uro, situationen har skabt for respondenten selv. Forskydningen over på den gamle ledelse, som har svigtet er et forsvar imod den ængstelse og usikkerhed det fremkalder hos ham.
Fornægtelsen finder sit udtryk i en kombination; på den ene side en voldsom idealisering og introjektion af den nye ledelse. Eksemplerne herpå er mange. De er i sig selv ikke en fornægtelse.

Den ligger i fraværet af erkendelsen af, at forandringen afstedkommer vanskeligheder og udfordringer på flere fronter.

Det er her idealiseringen af det ´der kommer´ synes at være udtryk for en manglende realitetstest, der i sagens natur må være afventende, da fremtiden endnu ikke er ankommet. Forestillingen om at nu bliver ´det rigtig godt´´- fornægter realiteten om at det også bliver udfordrende.

"…altså øhm… det er heller ikke alle tingene, i det gamle Gentofte, der gør … for meget eh… lægerne har haft alt for meget magt… og… og jeg ka' se, den måde som centerledelsen arbejder på her, er… er… den er meget mere tværfaglig og det svarer meget bedre overens med min… med min… min… min tilgang til tingene…(rømmer sig)… er jeg blevet ekstra bestyrket i eh… efter det her lederforum, som vi var i, her i sidste weekend…"
"…så ikke bare at overlægerne såd'n - fordi de nu er overlæger – så er de strategiske ledere. De tror, de jo bare er ledere over det hele, men nej. Der er en overlæge, som er en go' faglig leder, og så er der enkle af dem, som… som… ta'r noget… noget ordentlig uddannelse dér… som osse ka' være med i det strategiske plan…"

"…og jeg glæder mig enormt meget til og… og være med til og præge det nye… altså total øøøøøh… tro… at vi kommer ud, vi får nogle bedre… bedre… eh… altså i hvert… der bli'r li' nogen… en tre, fire, fem år hvor vi ska' fusionere og slibe kanter af… danne vores… skabe vores egen kultur…"
"…så jeg er… jeg er et helt andet sted i dag, end jeg var i foråret og… og så har der været alle de her mellem… faser, men det svære, det har været uvisheden…"

Idealiseringen forsætter og selv sprogligt kan der knyttes an til optimisme og håb. Dette interview fandt sted i efteråret - oktober måned, men udmeldingen om fusionen fandt sted et år tidligere; altså i efteråret og ikke i foråret. Det kan ikke afvises at selve organiseringen og visualiseringen af en ny fusioneret enhed først har ligget klar i foråret, men denne materialisering bliver således manifest for hvad der reelt skete i efteråret. Så koblingen med forår og være et meget bedre ´sted´ nu er ikke tilfældig].
Kombinationen af at medarbejderne skulle være ´fuldstændig kaotiske´, og ´jeg selv overlever´ igennem at fokusere på opgaven er ikke så interessant, da realiteten må formodes at være mere nuanceret og afbalanceret. Det er derimod anvendelse af formuleringen ´selvmedlidenhed´ og ´passe på mig selv´ som taler til det indre pres respondenten har oplevet.

"…det som har været… (lille pause)… min allerstærkeste overlevelse det er, at jeg er fuldstændig fokuseret på opgaven, jeg har bare tænkt, jamen vi har afsættet her og det er patienterne der ska' ha det bedste… så… så i stedet for og… og… flyde ud med… med selvmedlidenhed over de… de her ting, så har jeg fokuseret på… på… på at... (interviewer bryder ind)… ja, og… og… og på implementeringen af det her pakke… halløj her… samtidig med, jeg osse har prøvet ind imellem og passe godt på mig selv og på personalet…"
"…jamen de [medarbejderne] er eh… fuldstændig kaotiske…"

En fortsat og gennemgående idealisering af den nye ledelse finder sted. Kombineret med en tydelige forvirring og konstant afbrydelse af egne sætninger, indikerer mobilisering af indre energi, og vanskelighed ved at rette denne energi imod færdige tanker. Det giver mig fantasien om hvorvidt hans idealisering er reel, eller en forestilling om hvad han tror, jeg gerne vil høre. I så fald ser han mig som repræsentant for ledelsen og narrativet kunne præsentere andre perspektiver.

”Hva’ med al den her information fra… fra … fra centerledelsen? Jeg synes det var en go’ måde og gøre det på, at det li’som sku’ være – hva’ hedder det – mellemlederne, der sku’ være ansvarlige for, at ens medarbejdere fik de her ting at vide…”

Opfordringen til uddannelse og stå stærkere i en konkurrence synes igen at være en projektion rettet imod medarbejderne, men forankret i egen følelsesmæssige uro og frygt for ikke være god nok (reference til at blive valgt fra fordi ´konkurrent´ var bedre uddannet).

”…så uanset… som vi osse vidste… det… det snakkede jeg osse med mi… mi… mine medarbejdere om, at uanset hvad, så ska’ I bare se og… og få øget jeres kompetencer - altså, så meget som I overhovedet kan både på de praktiske, hverdagsagtige ting og så med på kurser og såd’n, inden for.. for det vi kan… fordi, jo stærkere I står fagligt – og de der ting – jo stærkere vil I osse stå senere hen, når der… der ska’ udvælges øh… de her ting, så det… det har jeg været inde og…”

Der er dog mange emotionelle manifestationer, der indikerer stor følsomhed og tæt kontakt med sin eget følelsesmæssige orientering. Nedenstående indikerer at respondenten således enten orienteret sig imod aktivitet – ´at gøre noget´ - handle – eller afvente og være passiv - ´træde vande´.

”…så hele det der – hva’ ska’ man si’ – krydspres… halløj der, at navigere i det… det felt… øh…”
”…jeg tænker… jeg tænker, der er en dimension til, altså netop det der med osse at sku’ rumme medarbejderes følelser…”
”…det er okay at være trist, det er okay at være energiløs… det er okay og være glad, det er okay at være forhåbningsfuld…”
”…så det er rigtig mange ting, og vi har ligget såd’n i et… et limbo såd’n hele sommeren, hvor… hvor vi sku’ gå fra almindelig ambulatorium over i et pakkeforløb, som blev tvunget og samtidig med var der meget ferie og der er en, der er gået på barsel, så der ikke har været så mange, så det har været såd’n virkelig øh… såd’n en ”træde vande” men… men såd’n benævnt: ”nå, men nu træder vi vande”… vi vente, til… til der kommer lidt mere klarhed og vi får noget mere data omkring, før… før vi så sætter ind, så må vi køre det på det gamle - altså…”

Der er et totalt fravær af vrede overfor den nye centerledelse, men en meget rationel konstatering og kontakt til den emotionelle effekt det afstedkommer.

"...og så... så... så var jeg på ferie og så kom jeg tilbage, så fik at vide, at min afdeling sku' lukke og jeg skulle lave et nyt lille afsnit... ("sjov" lyd)... (rømmer sig)... og det var hårdt, det var sat'me... er du gal, det var... det var... det var sejt... osse fordi, jeg har haft så mange års tilknytning til stedet... men såh... eh... så fik vi det afsnit... og så fik... vi har fået skabt noget der ingen ... altså jeg vil sige, det her... det her, det er min karrieres højdepunkt..."
"...og det... det ehm... jeg har ikke vished for det, men... men jeg har fået... (lille pause)... øh... tilbagemeldinger som... gør, at jeg måske ikke behøver og... og sove så dårligt... og nu venter jeg bare på det her endelige møde her og det sker inden for 14 dage... men jeg bli'r mere og mere utålmodig, fatter du det?"
"...at... at... at der kommer meget mere balance i tingene og der er en hel klar struktur omkring deres strategiske ledelse...at... at... at der kommer meget mere balance i tingene og der er en hel klar struktur omkring deres strategiske ledelse... det ehm... det lever op til mine ledelsesidealer..."

I gennemlæsningerne af dette narrativ er jeg hver gang kommet i kontakt med en egen overraskelse over antallet af afbrydelse og supplerende ord som jeg byder ind med. Det er ikke tilfældet i andre narrativer, og naturligt nok giver det anledning til refleksion. Hvad er den ubevidste dynamik som udspiller sig i denne relation? Jeg synes at reagere på hvad jeg oplever som en usikkerhed og respondentens afbrydelse af egne sætningsdannelser ved at supplere med ord, der kan afslutte hans sætninger. Det er således en blanding af hjælpsomhed og irritation, der præger min interventioner.

Min antagelse er at det skyldes en modoverføring som reaktion på hans overføring på mig. Det underbygger min antagelse af, at han identificerer mig med ledelsen som han idealiserer på en ukritisk måde. Min forestilling er, at han i relationen til et autoritetsobjekt fra et tidligere tidspunkt i hans liv har antaget en adfærd af ubehjælpsomhed og usikkerhed for derigennem at opnå hjælp, anerkendelse og dermed kærlighed og tryghed. Min egen modoverføring og reaktion har afsæt i et tidligt mønster, etableret med maternalistisk figur som jeg har oplevet og påtaget mig ansvar for at hjælpe og anerkende emotionelt.

Værdien i metoden her er, at den ikke kun skærper opmærksomheden på hvilke data, der opstår i narrativet, men også deres afsæt og dermed de bagved liggende dynamikker, som kan have indflydelse på forståelsen af det samlede narrativ.
De dominerende forsvarsmekanismer i narrativet er fornægtelse og projektioner; en unuanceret idealisering af ny ledelse og placeringen af uønskede følelser omkring egen oplevet utilstrækkelighed i form af uddannelse m.m. samt tidligere ledelseskultur.
Med henvisning til tidligere narrativer er der to ting jeg vil fremhæve her. Det ene er at der også i dette narrativ er helt reelle omstændigheder, der taler for usikkerhed og utryghed. Realiteten svarer altså i en vis udstrækning overens med reaktionen fra det ubevidste.

Det andet er måden hvorpå forsvarsmekanismerne mobiliseres i ekspressiv adfærd. Såfremt min tolkning af overføring og modoverføring er korrekt, vil utryghed og usikkerhed hos respondenten foranledige en ubevidst adfærd, der lægger op til afhængighed af en stærk autoritativ leder.

En leder der er præget af egen narcissistisk orientering vil velkomme dette, men det er ikke en konstellation, der er konstruktiv eller udviklende for organisationens løsning af hovedopgaven. En leder som er fokuseret på hovedopgaven og ikke tilstrækkelig emotionel intelligent vil tilsvarende tolke usikkerheden som reelt manglende evner og sandsynligvis finde fejl og mangler, hvilket aktiverer andre mekanismer (Manzoni & Barsoux, 1998), der ikke er konduktive for løsning af hovedopgaven. Mainstream teoriens bud på dette narrativ ville fokusere på usikkerheden, som manglende evne til at lokalisere sig selv i forandringen, hvilket er helt korrekt. Dertil kommer dog at mainstreamteorien tilsvarende – som anført i tidligere analyserede narrativer – ville fokusere positivt på den nye ledelsestilgang. Dette ville i praksis betyde større involvering, og usikkerheden ville til dels forsvinde. Men noget vil være tilbage, og denne konstellation af søgen efter autoritativ anerkendelse og higen efter en forandring, vil facilitere en usund afhængighed i det organisatoriske system, og muligvis skabe en skæv og unuanceret tilgang til forandringsimplementeringen.

11. Narrativ PC G

Den emotionelle spredning i det ellevte narrativ dækker næsten hele spektret; der er dog en stor overvægt på angst og dermed forsvarsmekanismen 'undertrykkelse'. Denne mekanisme er kendetegnet ved en adfærd, der forholder sig passiv, og som

ikke ønsker at konfrontere den underliggende årsag til utrygheden. Det er derfor svært at realitetsteste hvorvidt frygten forholder sig til noget reelt – og dermed er rationelt begrundet – eller har et afsæt i forestillinger og fantasier.

Et stærkt gennemgående træk i dette narrativ er den konstante og kraftige rømmen som respondenten udlever i hele interviewet. Der er altid en risiko for en aktiv overfortolkning, men jeg vil fremhæve denne adfærd når den fysiske effekt udspiller sig i forbindelse med et ømtåleligt emne eller en oplevet konflikt. I fysiologisk sammenhæng forbindes rømmen med udtørring af halsen, som følge af pres, følelsen af skyld og bekymring. I psykologisk sammenhæng indikerer det vanskelighed ved at udtrykke noget konfliktfyldt. Det er en ubevidst handling som kan give indikation af særlige ømtålige emner for respondenten. Som i de øvrige narrativer fra PC G er der en masse emotionelle manifestationer, som er værd at reflektere over i denne analyse.

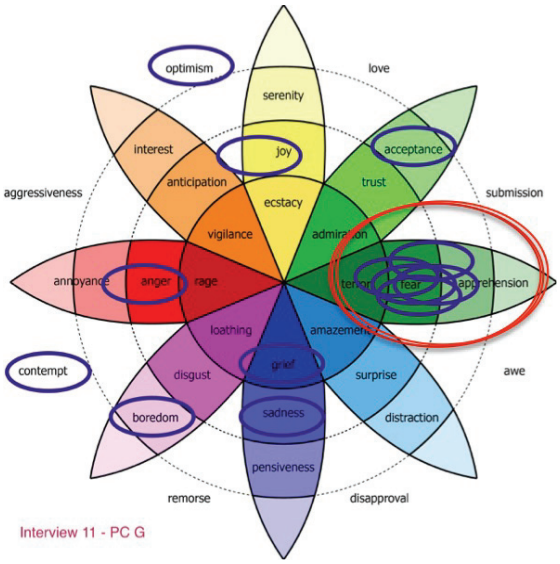
Den første refleksion omhandler respondentens egen rolle, som ikke (tilsyneladende) har fyldt meget. Data indikerer noget andet – og rømmen i den forbindelse indikerer det også. Det samlede udsagn, inklusiv det tolkede usagte, indikerer bekymring og angst for den kommende periode, og hvordan mulighederne for at lede (igen egen rolle) egentlig skabes.

> *"Hem… (rømmer sig)… egen lederrolle har jeg ikke rigtig haft så mange tanker om i første hug… (rømmer sig)… først og fremmest har jeg haft en masse tanker om mine medarbejdere, fordi jeg syn's, det har været mit primære ansvar at sørge for, at de kom godt med i den her proces øhm… så jeg har relativt tidligt fået øh… en lovning fra ledelsen på, at man flyttede personalegruppen her, som samlet gruppe (rømmer sig)… det har været meget vigtigt for mig, fordi at så er det meget svært, at lede her i to år*[perioden mellem udmelding og endelig effektuering, forfatter bemærkning]*, hvis folk ikke ved hvor de ska' hen og ikke ved, om de får lov at blive sammen…"*

Refleksionen over hvad det betyder at få nye kollegaer, som har en anden kommunikationsform er interessant på flere niveauer.
Først er der oplevelsen af at bliver irettesat, og ikke kommunikere som de andre – en anden kultur. En vis vrede og kedsommelig foragt bliver udvist; et udtryk for forskydning og projektioner. Det bliver til ´kraftig´´ reaktion (læs over-reaktion) –

og selvom emnet er omtalen af patienter, så udspiller der sig parallelitet i ordvalget af ´rigtig´ og ´forkert´.

Følelsen af at være forkert bliver til et spørgsmål om integritet, hykleri og tilpasningsevne.



Figur 11.5

"…så jeg har da gjort mig en masse overvejelser, omkring min egen lederrolle fordi, der er en anden kultur på Ballerup, end vi har her ehm… tænkt over, hvordan jeg kommer til at passe ind i den…"
"… og der var en meget kraftig reaktion fra nogen af dem, jeg kommer til at arbejde rigtig tæt sammen med, at man måtte ikke dele patienter op i rigtige, for hvem… og så de forkerte, ku' man tillade sig at tale såd'n om mennesker, dele dem op i rigtige og forkerte…"
"…hvordan ska' jeg kommunikere med dem, med min integritet i behold, fordi jeg tror da osse, der er en grænse for hvor meget man som menneske ka' (rømmer sig kraftigt)… grundlæggende tror jeg ikke man ka' lave en skid om på sig selv, man ka'… man ka' lære nogle kommunikative fif, man kan lægge lidt bånd på noget, der ikke er hensigtsmæssigt, man ka' dyrke nogle sider i sig selv lidt mer' og på den måde li'som få (rømmer sig)… skabt sig en professionel rolle, man ka' fungere hensigtsmæssigt i, men jeg tror ikke, man ka' lave om på sig selv…"

Utrygheden og angsten for at miste sig selv, sin rolle og sin sociale identitet træder tydeligt frem og er reel, da den rent faktisk er tilstede. Det er den umodne tilgang og tolkning af skyld der indikerer tilstedeværelsen af det ubevidste. Modstanden mod at ´lave om på sig selv´ og integritetsspørgsmålet taler direkte til det at ´miste sig selv´.

> *"…så, hvis man ikke ka' hykle, så er der lang vej hjem… og hvis man f.eks. forsøger at tale lige ud af posen, så bli'r det osse en meget stor teknisk øvelse og komme igennem og sku' til og lære det… så eh… der har jeg en bekymring øh… en fantasi om at det… der får jeg en stor udfordring fordi, der er nogen derude, der… der kommunikerer på en helt anden måde end jeg gør… "*

Respondenten mobiliserer dog en realitetstest i forhold til egen adfærd, når hun forlader beskrivelsen af integritet og konstaterer at hendes fantasier om PC B indebærer nogle udfordringer. Vi er her vidne til hvorledes hendes narrativ ændrer karakter. Hendes ængstelse bliver konverteret fra en afvisning af eget ansvar, andres anale tilgang til anvendelse af korrekt terminologi, til en mere nuanceret og moden integreret forholden til egen person. Det ændrer ikke på ængstelsen, men i hvorledes den håndteres og emotionen manifesteres.

> *"…det vil sige, jeg ka' ikke bare tosse rundt på gangene og hive fat i dem jeg vil, der kommer til og være noget mere formelt omkring… kontaktformer allerede nu (rømmer sig)… at det er… det er blevet gevaldigt meget mere formelt fordi, alt hva' jeg gør, det ska' jeg gå til Inge med – Laugesen* [udviklingschef på PC G] *– før i tiden, da vi bare var os selv, da gik jeg til den i ledelsen, jeg mente der ku' hjælpe mig, med mit problem…"*
> *"Det ka' der jo osse være en udfordring i, og øve i at gemme anarkisten lidt væk og se lidt mer' øh… hierarkisk på organisationen øhm… Så er jeg jo (rømmer sig)… jeg er jo barn af det her sted, jeg har været her på det her afsnit i ni år og været leder i fire (lille pause)… og eh… jeg introducerer alt nyansat personale, en gang om måneden, så jeg kender alle her (rømmer sig)… øhm…"*

Anvendelsen af vendinger som ´tosse rundt´ og ´hive fat i´ samt at ´jeg er jo barn af dette sted´, taler meget direkte til den oplevelse af et egenrådigt barn, som narrativet også indikerer. Erkendelsen af at denne forandring har en symbolsk og overførbar betydning – at nu skal man til at ´opføre sig voksent´ - indikerer både en reflektiv dybde hos respondenten og en stærk realitetssans.

"…og nu ska' jeg ud og arbejde i en stor organisation, hvor jeg ikke er vokset op og de ik' kender mig…"

Dernæst kommer en række refleksioner om rollen. Alle indikerer de stor utryghed om hvad denne tilsyneladende ´nye´ rolle indebærer.

"… jeg har en eller anden fornemmelse af, at jeg ska' ud og være… jeg ska' ikke bare ud og være lukket afdeling, jeg ska' ud og være en lukket modtagerafdeling. (Rømmer sig)…"
"…vi er li'som en tragt, alt sammen ska' igennem."
"…jeg ved ikke endnu, om alle lukkede patienter skal igennem mig, eller kun de lukkede patienter, der er specielt dårlige, eller kun dem der ska' være kort indlagt, eller kun dem, man ik' kender eller…"
"…men det jeg så osse har erfaret det er, (lille pause)… at der er måske osse en anden, der har ønsket den stilling, end mig… ønsket den funktion og ikke fået den, som jeg så ska' ud og være nærmest samarbejdspartner med,.."
"…så jeg har stukket hånden – måske – i noget, jeg ikke vidste, jeg stak hånden i, for det har jo været… vi har jo alle sammen holdt… osse bedt om, at holde kortene tæt ind til kroppen omkring hva' vi…"

Respondenten reflekterer i narrativet hvorledes rollen som leder i større grad afspejler afdelingen hun leder end hendes evner. Det går igen flere gange, at det er afdelingens fortjeneste og at de er meget kapable til deres opgaver. Hun fremhæver egne fejl og hvordan afdelingen retter hende og afspejler i sin udlægning af virkeligheden, hvilken type leder hun er.

"…det er jo ikke kun mig, der har fået den. Det er faktisk osse fordi, jeg har fået en erfaren personalegruppe, som var her før jeg startede, så det er jo ikke kun mig, det er faktisk rigtig meget mit personale, der er blevet rykket til funktionen…"
"…så, hvordan italesætter man det, uden at virke som en der prøver og… ik' og ta' det ansvar, der jo osse er i, at jeg rent faktisk har bedt om funktionen og jeg er glad for, at jeg har fået den…"
"… det er jo ikke en afdelingssygeplejerske alene, der gør det, så naiv er jeg ikke, at jeg tror, jeg har en fuldstændig afgørende betydning på (rømmer sig)… jeg har jo arvet noget personale, nogen var her før mig ehm… jeg har en

betydning på trivslen i personalegruppen og det faglige – deres faglige dygtighed og deres sygefravær, men det er ikke mig, der er altafgørende…"

Det er tydeligt at hun identificerer sig med ledelsesopgaven – og en refleksion her kunne være, at denne ikke forsvinder i forandringen. Det eksisterer i ansvaret for kultur og dermed trivsel, og sørge for rammerne hvori medarbejderne kan fungere.

"…øhm… så har jeg meget med, hvor mange… mange overvejelser om det med kulturen øh… (lille pause)… hvordan man glider ind i den uden og… samtidig er sig selv. Hvor meget af sig selv ka' man la' ligge hjemme, og hvor meget bli'r man nødt til at ta' med.
Og hvor store omkostninger, ska' man eventuelt finde sig i noget for… hvis man ta'r sig selv med. Ka' man leve med ikke og ta' sig selv med i de der…"
"…men lige nu er jeg osse selv dér, hvor jeg ska' sørge for og få lagt en ordentlig plan for flytningen, og for at mit personale ikke føler sig glemt og fortabt i det, og de ka' se fidusen i og ta' med, se sig selv i det nye…"
"…så det er så mit primære fokus nu, det er, så snart ledelsen er færdig med at sætte hele lederholdet og sig selv og (rømmer sig kraftigt)… det bli'r meldt ud her i starten af december – officielt – hvem der ska' være ledere for hvilke enheder…"
"…og så går hele spillet jo i gang, og hvis jeg så får at vide, at jeg ska' løfte en opgave, jeg synes der er større end det er rimeligt for mit personale, så ska' jeg i gang med at forhandle…"

I forbindelse med konsekvenser af forandringen er det interessant at ordet ´røget´ bruges da det indikerer afskedigelse eller fyring og realiteten er, at kun én overlæge blev afskediget, de øvrige valgte selv af sige op. Det vender jeg tilbage til i eftermælet af dette projekt. Det interessante her er den myte, der er skabt.

"…ja, pga. af fusionen. Der er røget 10 overlæger… og to tredjedel af dem, tror jeg, stopper på grund af fusionen…"

Konstant er der denne pendulerende bevægelse mellem en angst for det ukendte og ønsket/orienteringen imod handling.

"Og nogle gange, er udfordringer sjove, så meget, at de er næsten håbløse, så er de sjovest at gå i krig med… hvis det er for nemt, så ku' man li' så godt la' vær'… (rømmer sig)… jeg er en, der godt ka' li' mine udfordringer… lige i øjeblikket, da ka' jeg godt bli' lidt i tvivl, om jeg er ude, hvor jeg næsten ikke ka' bunde eh… fordi jeg både ska' håndtere hele usikkerheden indad til…"

Beskrivelsen af hvad respondenten har gjort i forbindelse med selve fusionen og hendes refleksioner over årsag og effekt synes meget realitetsbunden. Beskrivelsen af handlinger, personalets reaktion og forestillingen over hvad denne reaktion har afsæt i f.eks. mistet hygge indikerer en aktiv forholden sig til forandringens implikationer for afdelingens opgavemæssige rammer. Utrygheden er stadig er tilstede, og knytter sig mere til personalets manglende modstandskraft end til de nye forhold.

"…og jeg er begyndt at stramme lidt op på nogle ting - her i personalegruppe - som gør, at de er på mytteriets rand. Efter, at jeg næsten har været kanoniseret som helgen her - siden jeg startede - så er jeg bestemt ikke nogen helgen mer' (rømmer sig)… der er begyndt at køre en masse ting rundt i personalegruppen, fordi jeg strammer, jeg trykker lidt på dem nu, fordi vi ska' til og arbejde lidt mere struktureret, hvis vi ska' klare og komme derud. Så nu er vi nødt til og ta' - ka' man si' - (rømmer sig)… geare op lidt i etaper, hvis de ikke ska' falde døde om, når vi står derude med alle de dårlige patienter. Vi er nødt til at øve os i at systematisere og strukturere lidt og… og da rammer jeg ned i noget centralt hos dem fordi, de ka' godt li' og hygge sig med hinanden og i og med, jeg går ind og lukkede lidt ned for, hvor meget man må sidde på kontoret, og hvor meget, man ska' være ude hos sine patienter (rømmer sig)… Men det er altsammen på det formelle plan, de er enige med mig om, at det nok er ude ved patienterne, man ska' være, men på det uformelle plan, …"

"…så oven i det pres, jeg lægger på dem (rømmer sig)… og noget pres, nogen af mine læger har lagt, fordi de er utilfreds med, min overlæge – afdelingslæge – er på ferie, så de er alene i 14 dage. De presser osse personalet lidt, med deres utilfredshed, så jeg har rigtig meget stress, angst og utilfredshed på egen bane og samtidig ska' jeg sørge for og få bragt os – både på de ydre og indre…"

"Så de hører osse, jeg har sagt nogle ting, jeg ikke har sagt. Jeg har ikke sagt, at man ikke må være der, jeg har bare sagt, man ska' prøve og bestræbe sig på at holde nogle klokkeslæt. Går man ind på kontoret, så er det for at arbejde, fordi man ska' noget, det er ikke… nytter ikke, at vi alle sammen sidder ned derinde, vi

ska' til og vende os til og være ude ved vores patienter, fordi vi får dårligere patienter. Nu ska' vi til og være meget omkring dem… såd'n holde meget mere øje med vores patienter, være meget mer' opsøgende i forhold til og støtte dem, inden noget går… går galt ik'… at de kommer op og slås eller de…"
"…men de gode værdier, vi har med os (rømmer sig)… jeg syn's vi er særlig gode til og passe vores patienter, jeg syn's vi taler særligt ordentligt til dem (lille pause)… og jeg syns vi får nogen rigtige gode resultater, at vi har været – bortset fra lige nu, når jeg trykker folk på maven - rigtige gode til og kommunikere på en rigtig fornuftig måde…"
"Og sekretæren har lige sygemeldt sig to dage, fordi nu syn's hun osse, at vi taler for grimt til hende og alle taler så grimt til hende og (rømmer sig kraftigt)… men nu ta'r vi den nu og så håber jeg vi kommer igennem den og er i "smult vande", når vi får planen for hva' der ska' ske, så vi ka'…"

Beskrivelsen af følgende forløb understøtter påstanden om, at respondenten tager rollen som mellemleder på sig, og at utrygheden fortsat er tilstede – og fortsat rettet mod medarbejderne tilstand. Det kan være projektivt, og et udtryk for egen usikkerhed, men det synes ikke at være tilfældet. Beskrivelsen og de medfølgende refleksioner over hvad der kan være tilstede hos medarbejderne vidner ikke kun om en forholden til realiteter, men indikerer også en villighed til at teste den.

"…det fyldte for dem, om vi sku' flytte sammen, så jeg ku' sige, det gør vi. Nå, men så… bare [afd angivelse] flyttede sammen. Så var der nogle stykker der var inde og tjekke rejseplanen, om man ku' komme til Ballerup. Nå, men det ku' man så godt. (Rømmer sig)… Fyldte den slet ik' mer'? Det var meget mærkeligt og min leder har været og spørge mig, om jeg mente folk fortrængte det eller bare de ikke var så bange, at de ikke turde tale om det. Jeg tror egentlig bare, jamen, så ta'r vi til Ballerup. Og så laver jeg det her med struktur, som de faktisk selv har bedt om - og snakket om - at det flød for meget her, og jeg lavede det med min specialist og vi fremlagde det på persona-lemødet og folk syntes, det lød smaddergodt (rømmer sig)… og… og jeg troede, det her, det bli'r en nem lille ting. Det er en praktisk ting, for os, at arbejde med og jeg tænker, vi ka' tale sammen, for det ka' vi altså…"
"…ja, øøøh… det var de ik' (rømmer sig)… fordi jeg simpelthen banker – tror jeg – lige ned midt i det der, med deres hygge og sociale samvær og så… og det interessante er jo, at det er min fantasi, for de vil ikke sige det (rømmer sig kraftigt)… ingen vil sige direkte til mig, hva' det handler om, men de vil gerne

fortælle mig, at andre har mistet arbejdsglæden og før var det "aldrig" og nu er det "altid", så vi er ude i såd'n nogen (rømmer sig)… nå, men jeg taler på vegne af nogle andre og før var det altid godt, nu er det aldrig godt. Nu er vi aldrig nogen på arbejde, før var vi altid… så vi er ude i såd'n nogen uhåndterlige ting og jeg prøver… ska' vi prøve og si' nogen gange…"
"…jeg tror, jeg har tages deres ehm… (rømmer sig)… deres hygge, men det vil de ikke sige fordi, det… det er osse for… i min fantasi, er det for useriøst for dem og sige, at jeg har taget deres hygge. Så nu snakker vi om, at jeg har taget forum for faglig sparring og de snakker om, "hvorfor må alle andre altid gerne være inde på kontoret, jeg må aldrig være der" øhm… (lille pause)… så nu kører der nogle andre ting, end det jeg tror det handler om og jeg ka' jo heller ikke (rømmer sig kraftigt)… på den måde foregribe en proces og være så arrogant, at jeg fortæller dem, hva' det er det handler om…"

Denne pressen-på for at teste realiteterne eller i det mindste få den frem, så medarbejderne forholder sig til noget reelt fremfor fantasi og forestillinger, viser en moden tilgang til at bearbejde forandringens konsekvenser.

"…så nu begynder jeg (rømmer sig)… og ta' fat i dem der er… der er nogen der er bærere af konflikten her - rigtig meget - der ska' høre det alle de andre siger… og næsten ikke ka' bære det (rømmer sig)… føler de ska'… lytte til det hele… og ved ik', hvor de ska' gøre af det… øh… ta'r det ind og syn's så osse, de ska' være solidariske…"
"…og så er der dem der ingenting siger i forum, men får sagt det i krogene og dermed gør, at de andre bærer rundt på deres… så, nu nogen af dem der siger ting (rømmer sig)… i de lukkede kredse, ska' jeg til og ha' snakket med nu, om vigtigheden af, at de melder åbent ud…"
"…altså osse for… gøre folk klart, det der med at gå og fortælle andre, hvordan man har det, det forkerte, hvordan man har det uden selv at deltage aktivt i at ta' ansvar for det, lægger man jo nogen – synes jeg – urimelige byrder på skuldrene af dem, med de store ører… (rømmer sig)… som så gør, at dem med de store ører, næsten ikke ka' klare at komme på arbejde, for de synes, de står med hele ansvaret for trivslen…"

Afslutningsvis er der muligvis en diskrepans mellem det hidtil gennemgående og dominerende tema, den reflekterede analytiske tilgang og bekymringen for medarbejdernes evne til at fungere optimalt i de nye omstændigheder – overfor

troen på at ´de ikke er bekymrede´. Det sidste kunne godt indikere at der er tale om en projektion; at det er respondenten selv der er stolt og ser det som en anerkendelse. Data der understøtter dette er den hurtige efterfølgende nedgørelse af egne evner og fremhævelse af medarbejderne. Den ubevidste skyld over at være stolt over noget der tydeligvis bibringer medarbejderne frustrationer.

> *"…øhm… (lille pause)… jamen nej, jeg tror ikke de er bekymrede, for jeg tror faktisk, de ser det der med, at de er blevet udvalgt til den sværeste fusion, tror jeg faktisk de ser lidt som et eh… (rømmer sig)… en hæderskroning… de oplever, at ledelsen har set, hva' de kan hernede…*
> *vi har haft en lang periode, hvor vi kæmpede for vores sag, vores måde at arbejde med patienterne på…"*
> *"…så var det måske nemmere for dem og stå sammen, fordi jeg laver mange fejl – ork – jeg har lavet kæmpe mange fejl. Der plejer de godt og kunne si' til mig, "du [redacted], du har tabt sutten, det er helt… du er ude i noget helt sort nu, prøv lige en gang og kig på det her"… (rømmer sig kraftigt)… så plejer de at ku' lægge nogle argumenter op og så kigger vi på det og så for det meste, så har de ret, ik'?"*
> *"…det er en erfaren og dygtig gruppe, jeg har og det gør de ikke denne her gang, så jeg tror, på en eller anden måde, så har… deres intellekt siger dem, at det er nok rigtigt, vi bli'r nødt til og kigge på, fordi…"*

Der er stort set emotionelle manifestationer af alle slags i dette narrativ. Det skulle indikere at alle forsvarsmekanismer er i spil og dermed en meget stærk tilstedeværelse af det ubevidste og flere temaer. Analysen viser dog at det fortrinsvis er utryghed og angst der aktiverer forsvars-mekanismen 'undertrykkelse'. Det manifesteres i åben erkendelse og reflekterede perspektiver af forskellige situationer. Derfor er der overvejende indikation af at utrygheden hovedsagligt knytter sig til noget reelt.

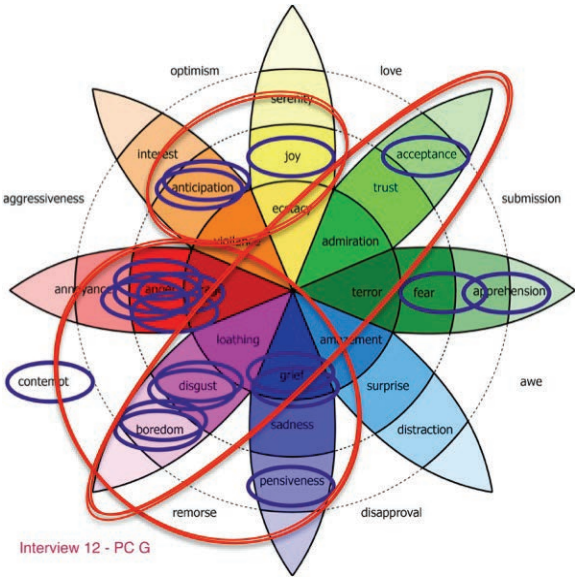
Der, hvor der er et ubevidst tema i spil, omhandler egen rolle og evnen til at ´bevare sin integritet´, med andre ord forblive sig selv og ikke blive en anden. Frygten for at ´blive voksen´ udspiller sig også i de meget reflekterede overvejelser i resten af narrativet. Det underbygger tesen om at det er omkring egen rolle, den største usikkerhed knytter sig – og dette vidner om at følelsen af den sociale identitetsopløsning, er nærværende.

Dette narrativ ville i en mainstream optik blive tolket som værende repræsentativt for en mellemleder, der proaktivt arbejder for en succesfuld implementering af forandring gennem involvering og krav til medarbejderne. Det er hvad Palmer, Dunford og Akin refererer til som en coachende tilgang – og det ville hverken være forkert eller utilstrækkeligt i en operationel tolkning af den modstand som mellemlederen adresserer hos medarbejderne.

Det, denne tilgang dog ikke fanger i sit perspektiv, er betydningen af respondentens egen sociale identitet og dermed den forbundenhed til organisationen som opleves som værende under pres.

12. Narrativ PC G

Det tolvte narrativ er meget emotionelt ladet. Næsten alle emotionelle manifestationer er tilstede og i modsætning til narrative nr. 11 – som også havde repræsentationer af næsten alle emotioner – så er de i dette narrativ tilstede i en helt anden koncentration.



Figur 11.6

Der er flere karakteristika jeg vil fremhæve; først en stærk diagonal i henholdsvis foragt og tillid – forsvarsmekanismerne projektion og fornægtelse. Dernæst er der en stærk koncentration omkring vrede, men forbavsende lidt angst. Denne diagonal optræder ofte, som tidligere narrativer vil bevidne.

Fraværet af angst eller den emotionelle manifestation af det, skyldes nok at respondenten, efter eget udsagn har en del erfaring med forandring.

Det betyder ikke at angsten ikke eksisterer eller er tilstede i det ubevidste, men snarere at respondenten har opbygget en vis resistens, og derfor får angsten et andet emotionelt afløb f.eks. gennem meget vrede.

Vrede indikerer forsvarsmekanismen 'forskydning', og endelig er der en vis forventning / intellektualisering samt glæde / reaktionsdannelse af spore.
Respondenten lægger stærkt ud med tydelig vrede. Hun tager afstand til fusionen på en særlig måde; nemlig ved at erklære sig indledende positiv, men nu er der bare ´gået for lang tid´. Den har været ´håndteret dårligt´, så nu er jeg ikke længere positiv og det er ´jeres egen skyld´.

"…altså, for det første så synes jeg jo at eh… jeg synes 9 måneder i uvished, det er meget lang tid… og jeg synes det er eh… ukonstruktivt, rigtig ukonstruktivt… eh… og jeg har eh… jeg har været eh… jeg har faktisk været ret positiv over fusionen og jeg har tænkt, det kommer der noget godt ud af…"
"… så jeg har faktisk været meget positiv og jeg har været… jeg har været… jeg har faktisk osse været fusionsklar lynhurtigt, så jeg har oplevet at være såd'n en "hest", der ville af sted, som… som er blevet bremset hele…"

Umiddelbart kan dette jo tolkes som udtryk for, hvad det beskriver. Hvis man vel og mærke accepterer præmisset, at det har været 9 måneder med ingen viden eller information om processen, og at der ingen tiltag har været.
Vi kan kun konstatere at det er respondentens oplevelse. Der er dog indikation af, at der er tale om en forskydning og projektivt materiale.

Først er oplevelsen baseret meget på tidsperspektiver samt eget behov for handling. Det taler for en manglende evne til at håndtere uvished udtrykt gennem ønsket eller behovet for at handle.

Dernæst kalder den anvendte terminologi ´fusionsklar lynhurtigt´ på en refleksion over klar til hvad? Samtidig er organisatoriske forandringer sjældent noget der sker på kort tid. Så respondentens oplevelse synes ikke at være forankret i

realiteter, der er testet men snarere udtryk for en rationalisering af indre pres, uro og angst kanaliseret over i vrede – med andre ord en forskydning.

"…men… men jeg… men jeg tænker jo osse, at ledelse er ledelse og det ka' man lave mange andre steder ik', så jeg har ret tidligt osse meldt ud, at det var… at jeg var ikke interesseret i at fortsætte som menig sygeplejerske hvis det var… hvis det var såd'n det blev, men det sku' være noget ledelse… øh… og så har jeg været frustreret, fordi jeg synes, jeg har været afklaret og jeg har syntes at… at jeg… for helvede, så læg os da sammen altså, ik'? (griner)… så jeg har… har (lille pause)… jeg… jeg… jeg har indimellem følt mig sat vældig på plads i… i… "ja, det er ik' nu" og "det er ik'"… og "det er ik'"…"

Egen erkendelse af frustration og ønsket om handling går igen flere gange, men når ikke et kognitivt niveau, der indikerer ændring i adfærd som følge af refleksion. Indikationen er derimod, at det indre pres er så stort, at overvejelsen om at søge væk ses som repræsentation for konstruktiv handling. Alt andet end at holde inaktivitet = usikkerheden ud.
Eksempler på sorg over tab af kollegaer afslører igen en holdning til- eller oplevelse af forløbet, der trods en erkendelse omkring ´mange historier´, alligevel bliver evalueret til smadderdårligt. Det interessante er, at det både er ledelse og kollegaer under et, der ikke løser ´opgaven´ tilfredsstillende.

"…og jeg har jo så været på sidelinjen af eh… af nogen af… af nogen såd'n lidt uheldige (lille pause)… ting, der er sket eftersom eh… at… at den her proces har kostet to rigtig, rigtig dygtige overlæger, på mit afsnit eh… og der var lige så mange historier (suk)… ved jeg godt, om… om den sag, som vi er mennesker, men… men fra min stol, har man tacklet det (lang, lang pause)… smadderdårligt… øh… både ledelsesmæssigt men osse kollegialt…"

Der er i narrativet elementer af en vis retorisk utålmodighed, konsistent med ønsket om at handle. Det jeg refererer til er en sproglig handlingspræference i evaluering og klassificering i ordvalget som f.eks. ´tacklet smadderdårligt´. Der er principielt ikke noget i vejen med at have en holdning, men fraværet af forbehold, nysgerrighed eller en undersøgende refleksion indikerer en ´færdigformet tanke´ og inkluderer således ikke det aspekt af oplevelser, at der er tale om sociale konstruktioner, og dermed en repræsentation af vores egen virkelighed og ikke en objektiv virkelighed.

"..at fra, at jeg egentlig tænkte, "wow her kommer der noget super, top tunet, professionel ledelse ind, som ved hvad de gør " til, at jeg er blevet såd'n mer' og mer' luren på, hva' foregår der egentlig og er der styr på det her og… og… øh… (lille pause)… ofte synes jeg der har været… der er simpelthen noget i forretningsgangen, som jeg ikke synes har kørt, som det skulle…"
"…det er noget med, hvem man informerer hvornår og hvorfor… øh… som… i min verden, helt simpelt, at der er nog'n… man ska'… man ska' ha' informeret mig, inden mine medarbejdere ska' læse tingene et eller sted…"
"…en blanding af at eh… der er se'fø'li' forskel på de to, én føler sig rigtig, rigtig dårligt behandlet… og… og vælger og si', det vil jeg simpelthen ikke finde mig i og "smækker med døren", på den måde og en anden bli'r eh… der sået tvivl om er… har hun i virkeligheden "haft urent mel i posen" og har hun "melet sin egen kage" og eh… så hun er nødt til at flytte sig for og… og… og opretholde sit gode navn og rygte, ik'? nej… og den sidste ville bestemt gerne ha' fortsat (lille pause)…"

Den konstante negative evaluering af processen, f.eks. informationsmængde, distribution, forretningsgang, forløbet med kollegaer, der har valgt at forlade PC G, taler for tilstedeværelsen af stor vrede og foragt for det der foregår. Sammenblandingen af forskellige ordsprog f.eks. ´urent trav´ og ´rent mel i posen´ indikerer tilsvarende emotionel affekt. Min hypotese er at det demonstrerer forsvarsmekanismerne forskydning (vrede) og projektioner (foragt) som følge af manglende indflydelse, og dermed igen oplevelsen af ikke at kunne handle. Handling synes at repræsentere et eget respons udviklet til at håndtere utryghed.

"…men det er som om, synes jeg, at den eh… altså jeg har oplevet at… at de stakkels folk (smågriner)… ovenpå – for jeg synes egentlig at de eh… jeg er sikker på, at de har gjort deres bedste, for nu har de "knoklet røven ud af bukserne"… og at opgaverne er umulige, et eller andet sted ik'?"

Så er der disse glimt af noget der unægtelig ligner anerkendelse af opgavens kompleksitet og sværhedsgrad - ´opgaverne er umulige´. Min påstand vil være, at denne anerkendelse ikke er reelt, men tjener et andet ubevidst formål. Nemlig at bearbejde respondentens egen ubevidste følelse af skyld.

Evalueringen af ledelse og kollegaers indsats er konsekvent meget negativ, med en indikation at det kunne løses (hvis man evnede det eller ville); med andre ord - det er let. Når det efterfølgende karakteriseres som ´umuligt´ så er kontrasten så stor, at det tjener formålet at skabe balance i forhold til tidligere udsagn og dermed ikke er en ´ægte´ justering.

> *"…men det er som om, der har manglet… altså, ord er jo fantastiske, men… men der har manglet noget handling, noget… noget… noget "tage vare på", noget… noget styring, noget… noget… hvordan… hvordan ta'r man ordentligt vare på de her mellemledere, som… som faktisk ka' gå i rigtig lang tid… og hvordan bruger vi dem konstruktivt? det synes jeg har manglet på en eller anden måde… det… det tænker jeg mig, at man ku' udnytte mere såd'n… det fantaserer jeg, at man kunne…"*

Så sker der et skift og erkendelsen om at 1) det er respondentens eget ønske hun udtrykker og 2) at der er tale om fantasier, som ikke er testede.

De følgende citater taler til en bestemt kontekst som fordrer en forklaring.
Den besparelse der bliver truffet beslutning om, kort tid efter fusionsprocessen er påbegyndt, udmønter sig blandt andet i at ledelsen aktivt vælger hvilket kompetenceniveau, der skal kendetegne centeret fremadrettet. Konsekvensen er, at kravet til uddannelse hæves og det efterlader en masse medarbejdere i farezonen for at blive udfaset.

Disse uddannelser, der rangerer lavere end sygeplejerske, er hovedsagligt repræsenteret på PC G, hvorfor oplevelsen af dette tiltag tolkes som værende rettet imod PC G. Det, der reelt er sket, er at denne afgørelse traf man på det ´gamle´ PC B 3-4 år før fusionen blev besluttet, og man har derfor allerede været igennem en udfasning.

> *"…altså, jeg… jeg står… mine medarbejdere står i den specielle position, at de er super erfarne, der er super kompetente og de ka' faktisk ik' komme med i det nye team og det kan de ik' på grund af kompetencer, lige pludselig. At… at man ka' sige…"*
> *"…jamen det er… jamen det er absurd og det er ganske forfærdeligt og igen, så har jeg det såd'n, at jeg forstår godt, hva' det er de har gang i… altså, og jeg er*

som såd'n osse enig i strategien… men det er ganske forfærdelig at se… dybt kompetente mennesker, bli' hægtet af…"
"…altså, det vil jeg… jeg er sikker på, at Jan vil sige, at det gør der ik', men… men jeg syn's jo, at hvis ik' man ka' finde plads til så kompetente medarbejdere, og forsvare det på en eller anden måde, så sker der et skred, fordi ude i byen, der ka' man godt ha' en afspændingspædagog som ikke har den sygeplejerskekompetence, ik'?"
"…lang pause)… så har jeg en afspændingspædagog som har været i systemet i 38 år… som blev fyret (lang pause – dybt suk)… og igen, jeg forstår det godt, men det er… er… det gør noget ve'… det gør osse noget ve' gruppen… at… at hva' er det, vi er ved at blive til… hun ønsker at arbejde et år eller to mere i virkeligheden ik'… hun er 66 (lille pause)… altså…(hvisker "vredt")… Satans osse ik'?"

"…at… at eh… (lang pause)… jeg tror det har nogle konsekvenser, som vi måske ikke gør os klart, på længere sigt og jeg tror det er noget… jeg tror det kommer til at skabe en utryghed (hvisker)… langt, langt, langt, langt, langt ind i fremtiden (meget lang pause)… (stadig hviskende)… det tror jeg…"

Forløbet med disse medarbejdere er i sig selv én ting; det forholder jeg mig ikke til. Det jeg hæfter mig ved i narrativet er det tilbagevende tema omkring tid, som står i skærende kontrast til den handlingsorienterende form som narrativet hidtil har været præget af.

Det reelle i situationen beskrevet er en tragedie for individet. For respondenten synes det at aktivere en dyb sorg, der knytter sig primært til det 1) at blive ældre og oplevelsen af "pludselig" at blive ekskluderet, og 2) at konsekvenserne trækker spor ´langt ind i fremtiden´. Emotionerne er stærke og ægte, men når jeg træder et skridt tilbage og forholder mig analytisk til narrativets indikationer, så fremstår især den uvisse, truende fremtid stærkest. Derfor er min hypotese, at det er egen angst, der ubevidst aktiverer forsvarsmekanismerne forskydning og kompensering / vrede og sorg.

"…jeg… jeg prøver – hvordan ska' jeg sige – jeg prøver i hvert fald og… og… og omformulere nogen af de her meget smukke ord, som der en gang imellem bli'r sagt om fusion og fremtid og… altså, det… det… det… det er for… det er for voldsomt (smågriner)… i forhold til hvor folk er… i virkeligheden ja… ja…

hvordan folk oplever virksomheden… ja… ja… det er et skønmaleri, man ikke kan genkende…"
"…jeg tænker… jeg har tænkt på en ting… at eh… f.eks. på lederseminariet dér… såd'n rent strategisk og (smågriner)… og kommunikationsagtigt… da synes jeg, at det var rigtig, rigtig dårligt, at I alle sammen sad ved lederbordet… jeg synes det var skide dårligt, at du sad der… og jeg tænker, at det ville ha' været øøøøøh… (lille pause)… det ville ha' været genialt, hvis folk havde splittet ud og siddet rundt omkring ved bordene… det havde virkelig understreget… (lang pause)… det var såd'n en eh… (lille pause)…"
"… men det er jo altid nemt og sidde på sidelinjen og få øje på… nej… og jeg tænker på såd'n en som dig, altså der ska' ud og interviewe altså… jeg tror ikke, der er nogen af os, der ka' sige os fri fra, for og tænke "ja, ja ik', men du sidder oppe for enden af bordet ik', så hvor anonymt er det her lige"…"

Narrativet bærer præg af at respondenten er erklæret positiv, men det har ledelsen ikke 'fået øje på'. Så 'nu er jeg det ikke mere'. Nu tror hun ikke længere på det. Reaktionen vidner om en umoden adfærd og indikerer at den positive holdning ikke har rodfæste, men snarere er tillært gennem den selverklærede store erfaring med forandringer.

Hendes medarbejdere er ikke uddannede sygeplejersker, og hun er meget emotionel ramt af det faktum, at de bliver genstand for besparelserne, der er meldt ud.

Hvor hun på et rationel plan godt kan erklære sig enig i strategien, bliver hun meget emotionelt påvirket af hvad det betyder. Min hypotese er, at der er tale om en projektion af egen angst for at blive 'vraget' eller erklæret 'ubrugelig'. Realiteten er formentlig at hendes medarbejdere mister deres tilhørsforhold til gruppen. Deres sociale identitet brydes op og det kan hun identificere sig med.

Som nævnt er narrativet præget af en energisk handlingsorientering som forsvinder i det øjeblik det vedrører medarbejderne. Det kan underbygge min hypotese om, at der er tale om egen projektion som efterlader hende handlingslammet. Det bekræftes yderligere af den udviste paranoia som ekspliciteres mht. subjektets rolle som konsulent for ledelsen. Kombineret, taler det til den paranoide-skizoide position som udtryk for splitting og manglende evne til at integrere de vanskelige positioner der resulterer i handlingslammelse.

Der er en underlig dynamik tilstede i dette interview – især i slutningen. Som materialet vil illustrere taler subjekt – intervieweren/jeg – uforholdsmæssigt meget. Jeg undrer mig over hvorvidt det skyldes, at jeg deler objektets holdning dvs. at jeg skulle ikke have siddet sammen med ledelsen (hvilket taler til en rationel forklaring jeg selv konstruerer). Det kan også være fordi jeg identificerer mig med hendes projektion i forbindelse med det just gennemførte lederseminar, som der refereres til. Den paranoia hun taler til på egne og kollegaers vegne, identificerer jeg mig med, når jeg tænker 'de betragter mig som ledelsens repræsentant'.

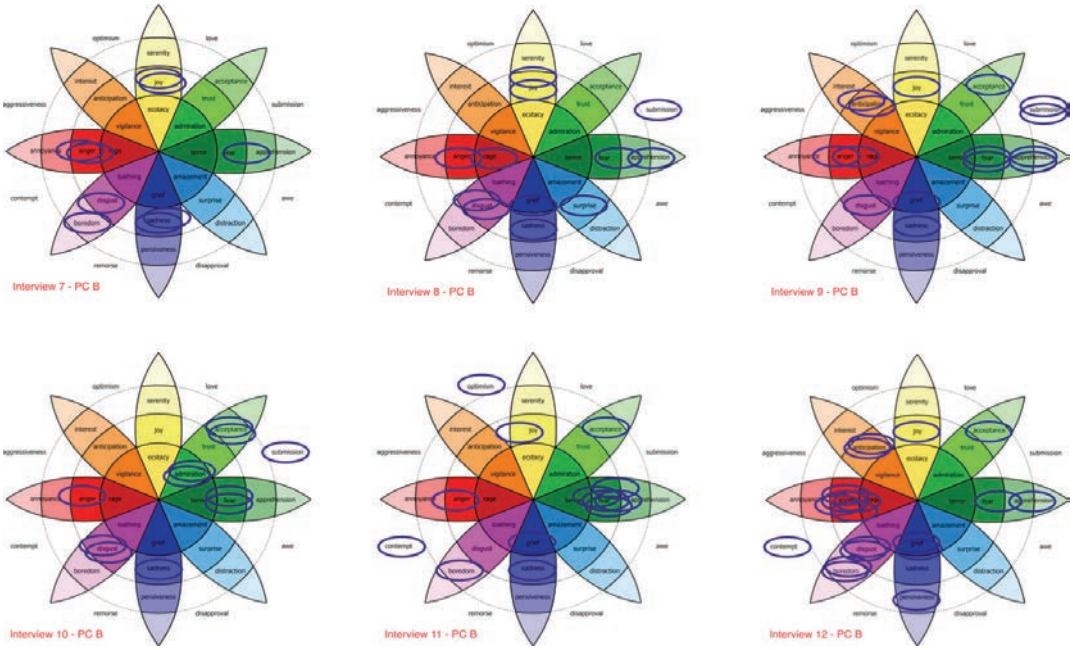
Tilsvarende bliver jeg muligvis ramt af selvkritik over ikke at have autoriseret mig selv til IKKE at sidde ved ledelsen bord ved nævnte seminar. Den overføring der fra hendes side ligger i at 'ledelser kan man ikke stole på', og min modoverføring 'medarbejdere er altid fuld af unuanceret mistillid' stammer muligvis fra andre lignende situationer. Som mellemleder har jeg selv oplevet igen og igen at blive mødt med mistillid, og følelsen af krænkelse har ramt mig. Min integritet er blevet udfordret, og jeg responderer ved af blive defensiv med unødig megen snak.

Har det påvirket min analyse af respondentens narrativ? Jeg har forholdt mig kritisk til mine hypoteser og mener ikke det har haft nogen nævneværdig betydning.

Opsummering af PC G

Repræsentationen af emotionelle manifestationer i interviewene fra PC G har været markant større – næsten det dobbelte – i forhold til PC B. Antallet er i sig selv ikke signifikant, men vidner om større tydelighed i manifestationernes tilstedeværelse. Det vidner om lettere adgang til emotionelt materiale; en tilgængelighed og 'front of mind' tilstedeværelse.

PC G



Figur 11.7

Denne tydelighed og adgang demonstrerer- og illustrerer tilstedeværelsen af ubevidste temaer samt aktiverede forsvarsmekanismer.
Spredningen i ubevidste tematikker er - tilsvarende PC B stor, og der synes fortsat ikke at være empirisk belæg for at tilskrive en eller to emotionelle positioner særlig betydning. Det er derfor ikke muligt at sige noget konkluderende eller entydigt om modstandsbegrebet som fænomen.

Af specifikke uddrag synes der i PC G at være belæg for at fremsætte følgende konklusioner:

1. Narrativ nr. 7 illustrerer tilstedeværelsen af en gruppedynamik, der påvirker objektets indre verdensbillede og aktiverer såvel forsvarsmekanismer og overføring. Resultatet er en selvdestruktiv adfærd, der står i kontrast til objektets egen rationelle orientering. Manglende forståelse af disse gruppe dynamikkers indflydelse vanskeliggør organisatorisk håndtering og imødegåelse. Med henvisning til metode (FANI) og en vægtning af et enkelt empirisk bidrag, synes narrativ nr. 7 at fremstå som særligt og vigtigt.

2. Oplevelsen af at centeret (PC G) 'opløses' er særlig stærk i narrativerne. Det ikke kun opløses, men de mest erfarne og toneangivne (formelle som uformelle) ledere vælger de øvrige (tilbageblevne) organisationsmedlemmer fra, ved at forlade organisationen. Det indebære oplevelsen af, at den sociale identitet opløses hvilket kan sidestilles med angsten for 'udslettelse', på samme måde som fyring gør det. Rationelt ved vi, at fyring har en helt anden verdslig konsekvens end mistet medlemsskab af en social gruppe – så længe det er en gruppe, vi ikke selv identificerer os med. Er identifikationen og dermed forbundenheden stor har 'opløsning af identitet' samme emotionelle tyngde som fyring. Effekten er aktivering af forsvarsmekanismer. Baggrunden for konklusion skal findes i de meget stærke emotionelle udsagn omkring tvivl på egne evner, tvivl på dygtighed, den sporadisk erklærede støtte og orientering mod handling i fredelig sameksistens med handlingslammelse - alle er gennemgående temaer.
   En generel stærk tilstedeværelse i narrativerne fra PC G synes at være spørgsmålet om identitet, hvilket i sig selv ikke er overraskende. Det, der indikativt kan konkluderes er, at når social identitet er truet af opløsning, bliver det særligt vanskeligt for mellemledere at tage rollen som forandringsagent på sig.
   Det skyldes ikke manglende forståelse for denne rollekomponent, hvilket narrativerne også bærer vidne om i tydelig italesat rationel bevidsthed. Det skyldes snarere at identitetsspørgsmålet aktiverer så stærke følelsesmæssige respons i det ubevidste, at forsvarsmekanismerne, der aktiveres er regressive og må karakteriseres som primitive (overlevelse). Det betyder at de er meget tidligt formede og umodne som eksempelvis den paranoid-skizoide position (Klein, 1975b).

Den praktiske implikation synes at være et behov for en særlig opmærksomhed på opløsning af afdelinger, grupper, organisatoriske enheder med en vis historik. Det

kræver et fokus på at bevare mellemledernes sociale identitet så stabil og intakt, at de kan tage rollen som forandringsagent på sig. Et manglende fokus er ikke at sidestille med mellemlederne har modstand – hverken i passiv eller aktiv form.

Narrativerne indikerer alle, med varierende intensitet og orientering, at de er positive overfor forandringen og forstår rationalerne. Når det så alligevel kan virke vanskeligt for dem at gennemføre forandringen, kan det skyldes at følgende omstændigheder – 1) opløsning af social identitet gennem nedlæggelse af centret og 2) mistet forbundenhed til gruppen af mellemledere. Dette gør sig gældende for hele gruppen af mellemledere på PC G og en konklusion er, at denne meget voldsomme ændring i identitetsforhold stiller store krav til den enkeltes evne til at håndtere emotionelle stimuli af det ubevidste.

5.2. Et psykodynamisk systemteoretisk perspektiv

Dette afsnit er en syntese af den forgående progressive analyse på de tre niveauer – individ, gruppe og system.
Fokus er rettet mod det valgte perspektivs tilbud af supplerende indsigt: hvorledes kan fænomenet 'modstand mod forandring' opfattes? Hvad betyder det, når mellemlederen skal være både forandringsagent og forandringsrecipient samtidigt? Og endelig hvad er de relationelle- og systemmæssige konsekvenser?

5.2.1. Individ

Den enkelte mellemleder kan opsummeres i forhold til den i litteraturafsnittet anførte definition:

En mellemleder er defineret ved at lede tæt på organisationens hovedopgave, hvorfra han/hun kan udfylde sin funktion som primær forandringsagent gennem en legitimitet, båret af personlig integritet, faglig forståelse og tætte relationer til de direkte opgaveløsere.

I forhold til denne er der ikke umiddelbart noget i den enkelte mellemleders narrativ der stikker af fra denne definition. Narrativerne giver udtryk for forskellige vanskeligheder og udfordringer i rollen som forandringsagent. Vanskeligheder der til en vis grad kan tilskrives det faktum, at mellemlederne også selv er forandringsrecipienter. Dette fremgår tydeligt af det enkelte narrativ.

Den enkelte mellemleders narrativ bærer præg af en konstrueret virkelighed, som tilfredsstiller eget behov for forklaring på den situation der opleves. De tanker, følelser og fantasier der spørges til, aktiverer en mængde af oplevede stimuli i.e. processer og hændelser med relation til forandringen, der er bearbejdet i tilstrækkelig grad til at præsentere for omverdenen med et tilhørende rationale. Reaktionen på stimuli præsenterer sig som emotionelle manifestationer, og bearbejdelsen af disse er udtrykt ved en kobling mellem emotion og rationale.

Der er mange eksempler på dissonans mellem den beskrevne realitet og det anførte rationale for en emotionel reaktion. Det er denne dissonans der indikerer, at der er tale om aktiveret ubevidst materiale som afstedkommer

forsvarsmekanismer. Disse forsvarsmekanismers tilstedeværelse, udtrykt gennem emotionel adfærd og rationelle forklaringer, men frakoblet realitet, er hos den enkelte mellemleder tilstede i en mængde og en variation, der ikke peger på en enkelt dominerende årsag.

Der er teoretisk belæg for at opsummere forsvarsmekanismernes aktivering i begrebet 'angst' som det grundlæggende symptom. Årsagen til at den enkelte mellemleder i sit ubevidste kommer i kontakt med 'angst' og dermed reagerer emotionelt er dog mere skjult end som så. Det er kun den store variation i emotioner og forsvarsmekanismer, der indikerer at der kan være mange årsager til denne aktivering af grundlæggende 'angst'.

Selvom 'angst' kan have afsæt i stor varians af årsager, så kan den tilsvarende have afsæt i en enkelt fælles årsag. Det kan ikke entydigt etableres. Det ubevidste er i sagens natur ikke indholdsmæssigt tilgængeligt. Det er ikke muligt at vide hvad eller hvilke årsager der residerer i det ubevidste hos den enkelte – som repræsenterer 'angst' i en grad, at årsagen er 'forvist' til det ubevidste.

Det er heller ikke muligt at vide om forandringens krav til den enkelte mellemleder afstedkommer aktivering af én fælles årsag, som residerer i forskellige varianter i mellemledernes ubevidste, eller hvorvidt der er tale om et multipelt udfaldsrum med *n*-variationer af årsager.

Det der kan fastslås er, at forsvarsmekanismerne bliver aktiveret og kommer til udtryk gennem emotioner. Vi kan også fastslå at disse emotioner i deres varians fremkalder forskellig adfærd hos den enkelte mellemleder. Det er spredningen i emotionel manifestation og tilhørende adfærd, der dikterer at en entydig karakterisering af fænomenet 'modstand mod forandring' vil være en forsimpling. Det adresserer hverken den kompleksitet begrebet rummer, eller anviser en praktisk realistisk måde at adressere fænomenet på, når det opstår.

Aktiveringen af forsvarsmekanismer, til beskyttelse af det materiale der residerer i det ubevidste og som afstedkommer angsten – kan ikke entydigt placeres som tilhørende enten forandringsagent eller forandringsrecipient komponenten hos mellemlederen. Det vil være en antagelse at det formentlig ligger begge steder. Ligeledes kan det ikke knyttes til en entydig defineret årsag, som tidligere nævnt.

Det jeg tillader mig at konkludere er at, når mellemlederen skal håndtere disse aspekter af sin rolle samtidigt, er konsekvensen et øget indre pres. Dette pres vil bidrage til- og forstærke en, i forvejen aktiveret ængstelse og i højere grad gøre mellemlederen modtagelig for eget- og andres ubevidste materiale dvs. projektivt materiale. Introduktionen af forandring afstedkommer naturligt spørgsmålet 'hvad bliver min rolle?' Det starter fantasier, forestillinger og tanker – alle med følelsesmæssige tilknytninger. Følelser der knytter sig til ubevidst materiale.

Jeg konkluderer derfor, at mellemledere i særlig grad er udsat for ubevidst materiale og dermed aktiverede forsvarsmekanismer, som påvirker deres adfærd på måder der kan opfattes som bærende på modstand. Denne byrde af eget ubevidst materiale 'skal'- og bliver placeret andre steder gennem mellemlederens rationelle proces. Nogle gange lægges skyld hos ledelsen, andre gange hos medarbejdere - nogle gange hos patienterne (som er helt fraværende i en stor del af narrativerne) og andre gange hos én selv.

Relationelt synes agent/recipient konstellationen at have den konsekvens, at det er vanskeligt at lokalisere sig selv og sit tilhørsforhold. Er man leder eller er man medarbejder? Er man agent eller er man recipient? Kan man være begge dele – samtidigt? Og hvordan forvalter man det?

Der synes også at være indikationer af en stræben efter at reetablere 'det mistede'. Når mellemlederens sociale identitet opløses, så er dette et fænomen, der ikke kun får kognitiv opmærksom. Det aktiverer også enkelte mellemledere til handling i et forsøg på at reetablere den sociale identitet. Eksemplet er narrativ nr.7. I forlængelse heraf finder jeg belæg for at konkludere, at i særligt stærke sociale identiteter bliver disse mere dominerende, eller tillagt større betydning end de organisatorisk strukturelle roller. I det empiriske materiale er der eksempler på mellemledere der er usikre og som direkte 'mister' deres organisatoriske rolle som mellemleder, hvilket afstedkommer emotionelle reaktioner, men ikke med 'flugt' dvs. 'opsigelse' som selvreguleringsmekanisme til genetablering af den 'mistede' identitet.

Denne konklusion underbygges yderligere af den store gruppe overlæger som vælger at sige kollektivt op (se Kapitel 9). Denne gruppe indgår i datamaterialet, men ikke i analysen. Jeg skal blot anføre, at opsigelsen ikke behøver at have afsæt

i rolleopløsning, men derimod opløsning af social identitet især egen forestilling om tilhørsforhold, magt, indflydelse og autonomi.

Det sidste jeg vil samle op på er, hvorledes mellemlederens relationer påvirkes af de beskrevne forhold. Der kan heller ikke her påpeges en direkte kausalitet imellem mellemlederens håndtering af sin rolle, og hvorledes dette påvirker mellemlederens relationer til øvrige aktører. Jeg kan kun fremlægge tendenserne i analysen, og hvad de indikerer.

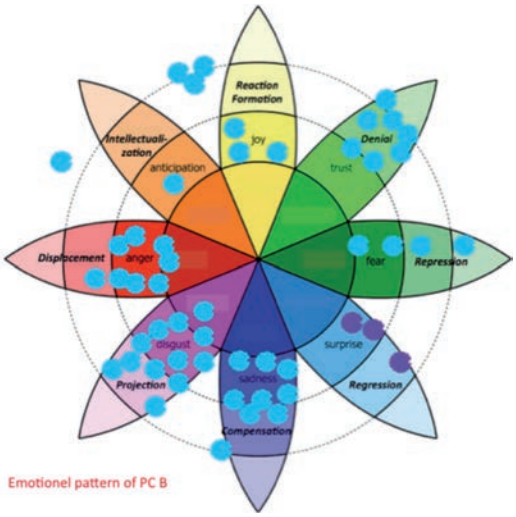
I størstedelen af narrativerne er der en relateren til såvel medarbejdere som ledelse. Kun få narrativer beskriver medarbejderne i negative vendinger, hvorimod næsten alle narrativer indeholder såvel en positiv som negativ relateren til ledelsen.
Dette indikerer at mellemlederen muligvis har større affinitet for medarbejderne end for ledelsen, og identificerer sig med medarbejderne fremfor ledelsen. Det ville hverken være overraskende eller unaturligt. I den tidlige fase af en forandring, må man forvente at mellemlederen ligesom øvrige organisatoriske aktører først skal orientere sig, og i den proces er mellemlederne overvejende recipienter. Udfordringen opstår først i det øjeblik hvor denne identifikation foregår på et ubevidst plan, hvor mellemlederen bliver genstand for projektioner og identificerer sig med disse, og samtidig er kaldet til at være forandringsagent.

5.2.2. Gruppe

Gruppeperspektivet har tre konstellationer; den første er mellemledergruppen på PC B - den anden er mellemleder gruppen på PC G – og den tredje er den samlede mellemledergruppe. De tre konstellationer bidrager hver især med et perspektiv på gruppedynamik og det ubevidstes indflydelse på denne, i forhold til besvarelse af forskningsspørgsmålene. Hvad analysen kan tilbyde i et gruppe perspektiv følger.

Mellemledergruppen på PC B

Når kollektivet af 6 mellemledere fra PC B betragtes som gruppe er der meget lidt overensstemmelse mellem gruppens medlemmer og deres orientering mod henholdsvis hovedopgaven, medarbejdere og rolle.



Figur 12 – Emotioner i gruppen – PC Ballerup

Gruppen udtrykker generelt vrede rettet imod ledelsen. Denne vrede synes at have afsæt i en mistro til ledelsen om ikke at være "ærlig", "spille med åbne kort". Denne uærlighed er de blevet bedt om at være 'bærer af', idet de pålægges ikke at sige noget om de beslutninger, de er vidende om. Det er en overvejelse værd, hvorvidt mellemledere ikke altid vil være i besiddelse af viden, de ikke umiddelbart kan videregive, og hvorfor det i denne kontekst, får prædikatet 'uærlighed'?

Der er et tema i gruppen omkring 'usikkerhed om fremtiden'. Denne usikkerhed er helt reel i forandringssituationer, og vedrører typisk manglende viden omkring egen rolle. I gruppen af mellemledere fra PC B synes den ligeledes at være forankret i en anden slags usikkerhed.

Der er en anderledes tæthed og relation til centerledelsen som er den forsættende på det fusionerede center. Som interviewer sidder jeg med en fornemmelse af, at mellemlederne på PC G føler sig "berettiget" til at vide mere (som de ægte børn) end mellemlederne fra PC G (de adopterede eller sammenbragte børn).

Når de oplever, at de ikke ved hvad der skal ske, bliver de ramt af en paranoia, der melder sig som kritisk selvevaluering og indre usikkerhed. Den angst vækker forsvarsmekanismen 'forskydning', udtrykt ved vrede mod ledelsen over den oplevede 'uretfærdighed', når de nu 'har gjort det så godt i deres roller hidtil'. Tilsvarende opstår der en vrede mod ledelsen, når de rent faktisk er blevet informeret om at deres stilling er sikker, men at de ikke 'kan sige noget før der bliver meldt ud samlet'. Glæden over at kende fremtiden er blandet med en mistro (kan man nu stole på det ikke bliver lavet om, når det ikke er meldt ud?) og en skyldfølelse (survivors guilt) over at 'nogle' stadig ikke ved om de har en rolle fortsat.

Gruppen har som sådan en generel orientering der går imod forandringen, og sætter spørgsmålstegn ved rationalerne for at ændre strukturer, systemer og strategi. Det kan virke som en manglende meningsdannelse og afføder naturligt spørgsmålet: har mellemlederne været tilstrækkeligt involveret i en proces, der tilsikrer en transparens og indsigt i beslutningerne bag fusionen?

Narrativerne indikerer imidlertid at dette ikke er afgørende, når mellemlederne italesætter stolthed og gode resultater i deres opgaveløsning. Sandheden er, at forandringer ikke altid er et respons på dårlige resultater, men denne realitet forholder man sig ikke til. Der bliver derfor en de-kobling mellem en objektiv forholden sig til forandringens rationale, og et afsæt i 'vi gør det jo så godt, så hvorfor ændre noget'? Det sidste er en genkendelig argumentation, og udlægges ofte som 'modstand mod forandring' med begrundelse i tab eller manglende meningsskabelse.

På overfladen er denne udlægning rationel og begrundet i selve narrativet. Under overfladen er det dog ikke manglende meningsdannelse – det er usikkerhed omkring egne evner. Det er ikke kun tab – det er også gevinst i.e. skyld ved sikring af rolle og fremtid.

Hvad betyder det for gruppens opfattelse af begrebet modstand mod forandring? Narrativerne afslører at mellemlederne som gruppe er bekendt med den gængse fremstilling og definition af begrebet. Når mellemlederne selv kommer ind på forandringen i deres narrativ, svinger de mellem den førnævnte vrede og en uforbeholden støtte. Der synes således at være en klar kognitiv bevidsthed om begrebet og hvad det repræsenterer. Tilsvarende synes de bevidste om egen rolles forpligtigelser i den sammenhæng, og omtaler forandringen som noget 'udfordrende' men også med 'muligheder'. Der er tydeligvis elementer, der bærer spor af en tillært rolledefinition i.e. forandringsagentens ansvar, som når det dominerende narrativ f.eks. bliver præget af udtryk som at skulle "oversætte strategien" og "skabe mening".

Mellemledernes relationelle orientering er hovedsagligt rettet imod de kommende kollegaer fra PC G. Medarbejderne fylder ikke meget i de respektive narrativer. Tilsvarende er narrativerne på PC G mere orienteret mod medarbejderne end deres fremtidige kollegaer på PC B. Når gruppen betragtes kan det ene fænomen dårligt stå alene uden det andet. Disse data sammenholdt med opløsningen af social identitet som er dominerende på PC G, kan være en indikation af følgende konklusion: Når ens sociale identitet trues eller er under opløsning, projekteres ens egen utryghed og angst over i de grupper man som leder, er ansvarlig for. Tilsvarende er denne identitet ikke truet, fylder de sammen grupper ikke noget nævneværdigt og synes nærmest fraværende.

Mellemleder gruppen PC G

Mellemlederne på PC G deler sig i to markante grupperinger; dem der kollektivt vælger at forlade PC G tidligt i forløbet og i modstand af fusionen - og dem, der er mere afventende overfor resultatet af fusionen og som sådan fortsat er aktører i organisationen. De første er ikke en del af analyse materialet, men er dog så markante i deres karakteristika, at de er medtager i et efterskrift – Kapitel XX.
I denne opdeling spiller også andre karakteristika ind; de direkte modstandere af fusionen er typisk overlæger med lang anciennitet på PC G De har en stærk selvforståelse og identitet der hænger sammen med PC G som center, og endelig

en stærkt historisk forankret kultur af autonomi og selvstyre i løsning- og planlægning af hovedopgaven. Den anden gruppe er karakteriseret ved at være læger uden lang anciennitet eller historik på PC G De har en tilsvarende stærk faglig identitet, men er overvejende hierarkisk-underlagt den først nævnte gruppe.
Som noget helt centralt står det faktum, at PC G ophører med at eksistere. Mellemledernes identitet og 'krav' på magt baserer sig på en historik, der ganske enkelt forsvinder og opløses igennem fusionen. Deres forestilling om dette vil finde sted er reel nok, og som sådan er følelserne omkring sorg og vrede derfor meget forståelige og har afsæt i noget reelt. Forestillingen om, hvad det vil betyde for individet eller den samlede gruppe af mellemledere på PC G, er der dog ikke længere muligt at realitetsteste.

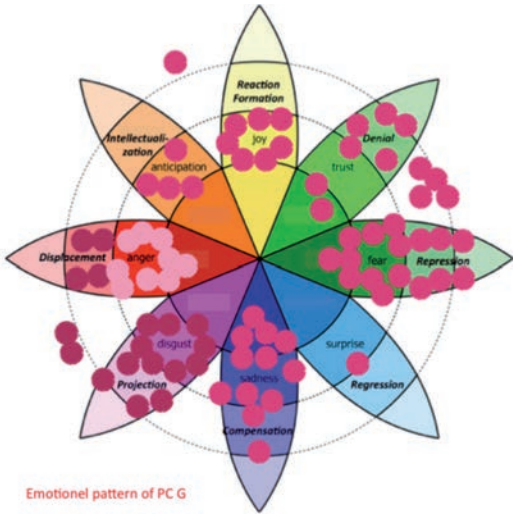
Fra narrativ nr. 7:

"... så havde vi et overlægemøde, hvor jeg så mere åbent sagde til min overlægekollega... sagde, at jeg ka' forstå, at mange har tænkt såd'n og såd'n og det jeg fik skudt i skoene var, "hvorfor har du ikke bare fortalt os det, hvordan processen var?". Gentofte er et sted der kendetegnes ved åbenhed, helt ned til... såfremt man slår en overlægestilling op, så fik... den daværende klinikchef har været vant til at arbejde på den måde, at han i overlægegruppen informerer om ansøgerne og såd'n, så alle li'som er enige om, at det her er en fornuftig mand at ansætte eller... altså ik'... ik' helt, men altså, der er en ret meget åbenhed, på en eller anden måde, dér på Gentofte... det er der... og den nye klinikchef havde en anden tilgang, at det er tilsynsudvalget der stringent beslutter, hvem der ska' ansættes ik'. Så vi har at gøre med kollegialitet på en måde, hvor jeg var ret ny, som konstitueret overlæge... noget jeg ik'... jeg ik' "lugtede lugten i bageriet" – eller hva' du vil kalde det, hvor jeg tænker, jeg sku' agere, jeg... det jeg skyder mig selv i skoene er, hvis jeg så bare havde ringet til hende og sagt, "nu ska' du høre, hva' de tænker her"... hende der var på barsel. Men jeg følte osse, at jeg havde måske misforstået – jeg ved ikke om det var loyalitet mod ledelsen – om denne her proces, hvornår noget sku' gå i gang, at man venter med at sige noget, ik' os'?"

Der er derfor for begge grupper på PC G en række interne forhold på spil i forbindelse med fusionen af de to centre. Forhold som træder tydelige frem med fusionen fungerende som katalysator.

De emotionelle koncentrationer fra den tilbageblevne del af mellemledere på PC G er kollektivt stærkt grupperet omkring 4 af de 8 grundfølelser; vrede, afsky, sorg og angst.

Der er et tema i gruppen, der kan beskrives som handlingsorienteret. At processen ikke går stærkt nok; utålmodighed og ønsket om at 'handle' som kommer til udtryk gennem vrede og mistænksomhed og angst. Ønsket om at 'handle' og gøre noget indikerer en række forskellige dynamikker med afsæt i det ubevidste.



Figur 13 – Emotioner i gruppen – PC Gentofte

Det at 'handle' eller agere som reaktion på stimuli, indikerer grundantagelsestilstanden kamp/flugt er tilstede i gruppen af mellemledere. Angst, som er stærkt repræsenteret i gruppen, kan have mange individualiserede afsæt som den foregående analyse har demonstreret.

I en gruppesammenhæng kan det opsummeres uden forsimpling, ved at pege på en af dets affødte reaktioner – handling eller italesættelsen heraf. Den dominerende forestilling er, at ved at handle kan man minimere angsten. Det er ikke handlingen i sig selv der har den angst-reducerende effekt, men derimod den kontrol man føler genetableret gennem det, at handle. Det bevirker også at handlingen i realiteten risikerer at blive sekundær, og muligvis hverken reflekteret eller relevant. Ønsket om at handle, indikerer et ubevidst indre pres for hurtigst muligt at reetablere den identitet, der er blevet opløst, hvilket i sig selv kan være konfliktfyldt. På den ene side at forsøge at fastholde den 'truede' identitet under

opløsning, og samtidig handle målrettet for at etablere en ny. Disse modsatrettede ønsker indikerer for gruppen, tilstedeværelsen af et ubevidst tema omkring paranoid-skizoide positioner.
Samtidig indikerer koncentrationen af sorg og tab, kombineret med en handlingsorientering, der er reflekteret og relevant, en mere moden tilstand, nemlig den depressive tilstand. En erkendelse af at fusionen indeholder - og bibringer både dårlige og gode ting. Hvad det afstedkommer i manifesteret form, aktiverer naturligvis forestillinger om tab, håb om forbedringer og usikkerhed omkring fremtiden.

Denne gruppe er ikke destruktiv på samme måde som den førnævnte, om end der forekommer reaktioner. Jeg vender tilbage til de afgående medlemmer af den første gruppe i min afslutning, idet de repræsenterer nogle interessante perspektiver som dog ligger noget udenfor besvarelsen af forskningsfeltets problemformulering.

Mellemledergruppen (PC B + PC G) - Dominerende tematikker og implikationer

Den kollektive gruppe af mellemledere synes at have svært ved at orientere sig konkret imod en ny virkelighed, udtrykt ved fremtiden og derfor ikke realitetstestet til fulde. I spørgerammen træder de tre spor – rolle, medarbejdere og hovedopgave – forskelligt frem hos de enkelte respondenter, ligesom de to distinkte grupper af mellemledere både har fælles træk og markante forskelligheder, hvilket er redegjort for i det foregående.

Dette afsnit afsøger det samlede kollektiv af mellemledere for fælles tematikker og deres implikationer.

Alle 12 respondenter er repræsentanter for et lederniveau; indledningsvis på hvert sit psykiatriske center og i fusionen på et fremtidigt samlet center, og det eneste fællesskab der fremgår af datamaterialet er deres store forskellighed.
Jeg har analyseret det umiddelbart præsenterede i hvert enkelte narrativ i.e. overfladen. Jeg har analyseret hvad der forefindes under overfladen. Upåagtet af flere respondenter deler emotionelle orienteringer på nogen områder, så er der tilsvarende så store forskelligheder, at det eneste fælles for gruppen af 12 mellemledere, er at den fremstår som meget differentieret.

I en psykodynamisk udlægning vil jeg vove den påstand, at gruppen faktisk ikke er en gruppe om end dens medlemmer deler rolle og hovedopgave i samme organisation; med andre ord er aktører på samme organisatoriske niveau. I en klassisk forståelse er dette per definition en gruppe. Gruppe i dette perspektiv refererer til begrebet arbejdsgruppe versus grundantagelsesgruppe.

Den samlede mellemleder gruppe er i grundantagelsestilstand med repræsentationer af de tre primære grundlæggende tilstande;

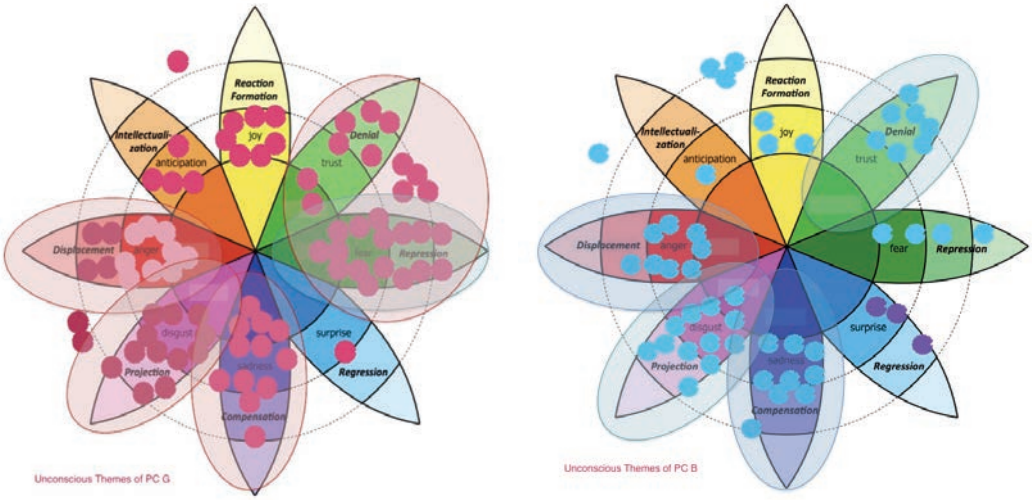
- kamp/flugt, illustreret ved den tilbagevendende vrede og had til ledelsen – 'de spiller ikke med åbne kort' eller 'de siger ikke alt',
- pardannelse, illustreret ved forventningen om at 'hvis ledelsen bare ville melde ud' og fortælle hvad der skal ske, så kunne vi arbejde, og
- afhængighed, illustreret ved idealiseringen af ledelsen, det eksisterende som er under forandring, 'gamle dage' og 'det går jo så godt – hvorfor ændre noge

Grundantagelsestilstanden er fremkaldt af angsten i det ubevidste; den angst der aktiveres i forbindelse med det reelle arbejde, der kræves af gruppens medlemmer. Det er således nemmere at give efter for forsvarsmekanismerne der melder sig, når angsten i det ubevidste aktiveres. Ubevidst forfalder gruppen til grundantagelse og udskyder den kraftanstrengelse, det kræver at komme til stede i en arbejdsgruppe.
Der er belæg for konklusionen om, at denne tilstand præger den samlede mellemledergruppe i de mange eksempler fra analysen af narrativerne. Mere interessant er det dog hvad implikationerne er.

Resultatet er at mellemledergruppen har vanskeligt ved at arbejde. Deres orientering er ikke mod en kollektiv, afstemt arbejdsindsats rettet imod hovedopgaven, men derimod en spredt og diffus orientering imod forskellige opmærksomhedspunkter, som lejlighedsvis overlapper hinanden eller er tilfældigt sammenfaldende.

Den traditionelle måde at adressere en sådan situation på, vil være mere involvering og støtte fra de positivt orienterede mellemledere – og meningsskabende aktiviteter rettet imod de modstandsorienterede mellemledere.
Af årsager redegjort for tidligere, vil dette sjældent skabe det forventede resultat.
En visuel præsentation af de to grupper af mellemledere indikerer hvor forskellene træder frem og hvor lighederne synes at være. Illustrationerne giver ikke noget

tilsigtet kvantitativt resultat, og når der er dobbelt så mange emotionelle udtryk i PC G er det alene et udtryk for større tydelighed af emotionelle udsagns tilstedeværelse i disse narrativer.



Figur 14 – Emotioner på de to centre – sammenstillet

Der er intet som udelukker samme tilstedeværelse af emotionelle udsagn i PC B. De træder blot ikke tydeligt frem på sammen måde som hos PC G. Det kan være udtryk for flere ting, bla. har centeret været igennem mange forandringer i de foregående år. Centeret er 'vænnet' til forandringsdynamikkerne, og PC Bs orientering kan hovedsagelig være vendt mod PC G's snarlige indtog hos PC B. Hvad betyder det at få nye kollegaer – eller at plejebørn flytter ind og bliver en del af familien? Er de dygtigere end os – elsker mor og far dem mere?

5.2.3. System

En systemisk udlægning af den store spredning i emotionelle/affektive positioner er, at en fusion efterlader den samlede mellemledergruppen med diffuse pejlepunkter, der varierer i deres orientering. De er enten opgavefokuseret, identitetsfokuseret eller noget helt tredje og øger kompleksiteten hvilket besværliggør evnen til at lokalisere sig selv.

Den bedste indikator af, hvad der udspiller sig i systemet, forefindes umiddelbart i det sekundære data kombineret med det primære; altså den adfærd mellemlederne udlever som repræsentation af de tilstedeværende dynamikker. Det sekundære

data består hovedsageligt af centerledelsens kommunikation til alle medarbejderne gennem regelmæssige nyhedsbreve og informationer. De blev udsendt til begge centre under hele forandringsintroduktionen samt i selve implementeringsfasen. Trods det faktum, at disse sekundære data ikke præsenterer noget konkluderende i sig selv, så udgør de dog den officielle fremlægning af fusionen, og det bagved liggende meningsbærende rationale præsenteret af Region Hovedstaden.

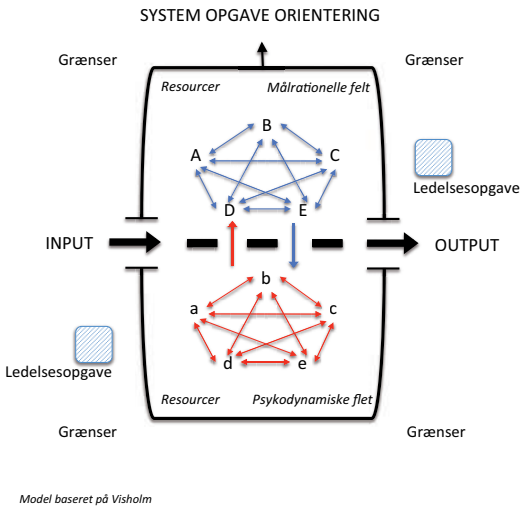
Gennem en analyse af de deri præsenterede narrativer sammenholdt med de primære data, skabes der mulighed for at analyse organisationen i et systemisk perspektiv, og derigennem tilbyde en supplerende udlægning og tolkning af de affektive udtryk. Samtidig peger det også på mulige håndteringer af de påviste dynamikker i systemmæssig kontekst.

En systemisk forståelse af organisationen PC B (den fusionerede enhed) fordrer en kort beskrivelse af, hvad det indebærer at betragte organisationen som et levende system med gensidige afhængigheder (Beer, 1972; Bertalanffy, 1972). Forståelsen af et organisatorisk system knytter sig til lederens rolle som garant for af medarbejdernes kan løse deres opgave. Opgave defineres/stilles udefra og løses indefra. Udefra betyder at opgaven uløseligt knytter sig til patientens behov. Et behov der efterfølgende beskrives og autoriseres af ledelsen på Region Hovedstadens Psykiatri, og som derefter kalder på organisationens aktører som de ressourcer, der løser opgaven. Lederens rolle er at sikre at opgaven (Task) er klar, at vogte grænsen og rammerne (Boundaries/Territory) mellem den arbejdende organisation og omverdenen, samt sikre at ressourcerne er afstemt med opgavens løsning. Nedenfor er dette opsummeret i en illustration der baserer sig på Visholm (Visholm, 1993).

I den overordnede kommunikation er der flere tematikker der præsenterer sig. Dem vil jeg i det følgende fremlægge og redegøre for indikationen af. Herefter kobles eksempler fra det primære datamateriale på, således at påstanden for den systemiske implikation underbygges.

I en psykodynamisk systemteoretisk forståelse gøres ofte brug af terminologien *time*, *task and territory* som udtryk for ressourcer, hovedopgave og rammerne, indenfor hvilke opgaven løses. Den psykodynamiske forståelse udvider systembegrebet med en sondring mellem det rationelle felt og det irrationelle felt.

Det irrationelle felt er præget af erkendelsen af det ubevidstes eksistens og indflydelse.



Figur 15 – Systemisk opgave orientering

Det betyder konkret en anerkendelse af, at hovedopgaven løses i et felt præget at såvel en rationel forståelse som en irrationel påvirkning. Her taler vi direkte til den affektive tilstedeværelse som narrativerne er fyldt af.
Denne terminologi har jeg støttet mig til i analysen af den sekundære data. Jeg har analyseret det kommunikative materiale med henblik på at undersøge hvor den rationelle vægtning har ligget i forhold til de nævnte begreber.

Ressourcer

I et systemperspektiv starter fusionsprocessen med et MED udvalgsmøde i Region Hovedstadens Psykiatri den 24. september 2010. Med afsæt i referatet fra dette møde, opsamles følgende indtryk:

- Det forekommer at være første gang, at alle de involverede nøglepersoner rigtig er samlet, for at finde ud af hvad processen skal være, og hvordan den skal udfoldes. Der er en del bekymringer desangående, som kommer til udtryk gennem forskellige spørgsmål - alle kommer fra medarbejdere fra PC Gentofte.

- Den ansvarlige for overgangsledelsen, Martin Lund (ML), direktør i Hovedstadens Psykiatri og den kommende centerleder JTA er dem, der anviser indsatsområder, mål og strukturer i det kommende fusionsarbejde.
- Der tales på parallelle niveauer - dvs. man svarer på det, man tror man hører - og spørger i forhold til det man tror man hører – i modsætning til at undersøge hvad det er man hører. Bekymringerne er tydelige og tilstede, og referatet giver ikke indtryk af en eksplorativ proces, men snarere en koordinering af indsatser, truffet andetsteds.
- På trods af deltagelse fra den afgående centerchef, synes der at være et stort fravær af tilstedeværelse - kun en bemærkning falder fra den side, i forbindelse med byggeriet på PC B, og hvilke overvejelser man har haft omkring patienthotel – spørgsmål som (i henhold til referatet) synes ignoreret.
- Der er en fornemmelse af afstemte holdninger i ledelsen, som skal afværge hvad der kan konstrueres som "angreb" på processen – eller på ledelsen. Der synes at være en meget klar fordeling mellem ML og JTA. Tre eller fire gange sætter ML et emne på dagsordenen ved at besvare et spørgsmål - svarene virker ikke altid helt afstemt til spørgsmålet - og JTA uddyber svaret med en praktisk opgaveorienteret tilgang, der lukker for spørgsmål og diskussion.

Der introduceres således en praktisk styringsorienteret arbejdsform, som indikerer en vis ængstelse for resultatet af fusionen, hvorfor stærk kontrol introduceres gennem struktureret planlægning og klare indsatsområder. Der foreligger tydeligvis en antagelse om hvad der skal til for at fusionen lykkedes.

Hovedopgaven

I det første fusionsnyt[88] er der en række indikatorer af centerledelsens valg af narrativ:

- *"meget der skal lykkes på den systemmæssige bane" [systemmæssig henviser her til administrative, strukturelle systemer samt IT systemer]*
- *"forsøger at finde løsninger"*
- *"alle oplever"*
- *"sikre et arbejdsmiljø ... præget af gennemsigtighed .. og soliditet"*
- *"medarbejdere der vælger at forlade ... tager vigtig viden med sig ... gerne undgå ... gennem åben dialog"*
- *"Åbenhed og kommunikation ... tryg og meningsfuld overgangs proces.."*

[88] Fusionsnyt dateret d. 15. oktober 2010

Det er også i dette fusionsnyt at det bliver angivet en grundantagelse, nemlig at der er plads til alle, der vil være med til at udvikle det nye center. Det skal senere vise sig ikke at være tilfældet.
Det interessante i denne lederartikel, er valget af retorik i opbygningen af narrativ. Det fokuserer på fusionsprocessen som det centrale - at lykkedes med fusionen - og også en forståelse af, at dette kan nås gennem åbenhed og kommunikation. Der er nogle interessante valg af ord - såsom "soliditet" - hvilket måske taler til en ikke-udtalt angst for noget som ikke er så solidt.

Det 'trygge og meningsfulde' er tilsvarende centrale begreber - og indikerer en viden om utryghed og en opfattelse af meningsløshed. Udfordringen i formuleringen kan være, at den demonstrerer en bevidsthed, men ikke en anerkendelse og erkendelse. Ved at italesætte det som noget der skal arbejdes med, opstår der ubevidst en dissonans mellem det oplevede og det kommunikerede.
Igennem hele kommunikationsstrategien er der lagt tydelig vægt på at italesætte en klar formulering af hovedopgaven og dens afsæt.

Lederartiklen i Fusionsnyt 1[89] adresserer primært de rationelle bevæggrunde for fusionen og stiller skarpt på disse - uden at anerkende de underliggende tab, forstyrrelser og den fremadrettede utryghed I forandringssituationen. Den konstante henvisning til meningsfuldhed kommer til at virke kontrastfuld - og uvirkelig for modtagerne. Risikoen er at skabe en polarisering - eller organisatorisk splitting, mellem alt det gode som fusionen bringer og ikke nævne noget af alt det dårlige.

Centerlederen sætter konstant patienterne og dermed formålet eller hovedopgaven i front - men medtager ikke, at løsningen af disse bygger på organisationens aktører, og deres evne til at mobilisere ressourcer (rationelle og irrationelle) til at løse opgaven.

Ramme

Indenfor skabelsen af en ramme, understreger FusionsINFO[90] materialet, at man ønsker at sikre involvering af personalet, og sikre deres medejerskab til processen. Tonen er i det hele taget meget inkluderende, og der fremføres følgende to markante og centrale positioner:

[89] Fusionsnyt dateret d. 8 november 2010
[90] FusionsINFO dateret d. 22. november 2010

At der skal afholdes en række workshop med ledere OG nøglemedarbejdere. Det er i sig selv et godt skridt med henblik på at inddrage medarbejdere i processen - dertil kommer bemærkning om *"Materialet fra de afholdte workshops vil indgå i den 3-årige strategiplan for centret."* som sigter på at skabe ejerskab og dermed også medansvar på de efterfølgende løsninger.

Den andet position er bemærkningen om *"at der er plads til alle der vil være med!"* Problemet med dette udsagn, viser sig ved at en lang række af disse workshop senere bliver aflyst. Årsagerne er uvisse. Det viser sig også, at der ikke er plads til alle – begrundet med nedskæringer i Region Hovedstadens Psykiatri.
Begge positioner nedbryder dermed tilliden til centerledelsen.

Rationelle overvejelser

Tre ting fremstår som markante i det sidste FusionsNYT[91].
Det første er en åbenlys anerkendelse af organisationens utryghed - og et reelt forsøg på at adressere denne ved at invitere til åbenhed og dialog.

Det næste er de tidligere nævnte workshops og input til en 3-årig strategi, disse bliver beskrevet lidt mere detaljeret m.h.t. indhold og fokus.

Det sidste er et referat fra en besøgstur fra Gentofte til Ballerup. Hensigten var at medarbejderne i Gentofte kunne komme ud og se deres "fremtidige" arbejdsplads.
Det interessante ved disse tre punkter er at, trods en åben anerkendelse af utryghed i organisationen, opfordrer man blot til tålmodighed og spørgelyst i de forskellige fora. Dermed ”henviser” man til eksisterende /etablerede strukturer, på trods af at disse åbenbart ikke formår at dæmpe den samme angst, som man italesætter.

Dertil kommer, at netop som de mange workshops tager form, og bliver mere konkrete i såvel hensigt som indhold, bliver en stor del aflyst. Det er som om "ønsketænkningen" fastholdes til det sidste, uden egentlige understøttende strukturer.

I det sidste FusionsNYT er der også et referat fra PC G besøget på PC B. Oplevelsen beskrives med en optimistisme, der kommer til at virke påtaget. Beskrivelsen af en dejlig dag, hvor nemt det er at komme ud på Ballerup og hvor

[91] FusionsNYT dateret d. 14. december 2010

venlige og imødekommende alle er, klinger hult. Ikke mindst fordi indlægget er skrevet af en af centerledelsens medlemmer.

Irrationelle kræfter

FusionsNYT nr 3[92] er helt anderledes i tone og budskab. Hele nyhedsbrevet igennem er der anerkendelse af det svære ved fusionen og imødekommelse af medarbejdernes engagement.

> *"Tak for fremmøde, interesse og engagement ..."*
> *"... gøre alt for at I ... kan føle jer velinformerede og taget med på råd hvor det er relevant og muligt"*
> *" .. er meget bevidste om ..stadig mange udfordringer vi sammen skal jævne ud og rydde af vejen."*

Hele retorikken og narrativer er fokuseret på vanskeligheden omkring fusionen og ønsket om i fællesskab at drive forandringen igennem til alles bedste. Tilsvarende bliver stort set alle nævnt i det vigtige arbejde. Men der er ingen referencer til rationelt meningsfulde eller konkrete opgaver.

Overordnet er professionalisme og patienter fortsat i centrum, men narrativet er meget mere inkluderende og balanceret i en erkendelse af at det er en svær proces. Tonen i FusionsINFO #3[93] har en administrativt oplysende karakter. Indholdet er af mere deskriptiv karakter omkring aktiviteter der foregår i f.eks. valg til MED-udvalg (samarbejdsudvalg) og overførsel af et fagspeciale til somatisk hospital, Herlev.

Tonen og indholdet virker som om det er et nyhedsbrev uden relevant indhold angående selve fusionen, og hvor "gassen er gået lidt af ballonen". Selve forpligtigelsen til at "udkomme" opretholdes og systemisk ligger en overvejelse ligefor; nemlig hvorvidt organisationens forsvarsmekanisme(Menzies, 1960) er at forfalde til strukturer – som hverken skaber værdi eller tryghed.

Opsummering

De to systemiske overvejelser der gør sig gældende i analysen af det sekundære data sammenholdt med den primære data er følgende:

---

[92] FusionsNYT dateret d. 8. november 2010, nr. 2
[93] FusionsINFO dateret d.7. december 2010

Et stort rationelt fokus på hovedopgaven, men uden mulighed for at mellemlederen kan koble sin affektive respons til denne. Der mangler en anerkendelse af den irrationelle forbindelse mellem hovedopgave og rolleindehaver, i dette tilfælde mellemlederrollen.

En italesættelse af rammer og ressourcer under overskriften hovedopgaven, hvilket vidner om stor bevidsthed i kommunikationsfokus, men også om tilstedeværelsen af en ubevidst angst fra ledelsen side om manglende kontrol og styring af processen.

Endelig er der gennemgående et automatisk ledelsesrespons på den oplevede utryghed i systemet. Det er at henvise til strukturer og systemer til håndtering af disse. Der sker dermed en adskillelse mellem forestilling og virkelighed i det øjeblik, forestillingen om etablering af strukturer i sig selv er en løsning på virkelighedens utryghed. Realiteten synes at være en umiddelbar og muligvis midlertidig forstærkelse af angsten.

Sammenholdt med analysen af grupperne, vil konklusionen være at gruppen af mellemledere reflekterer den samme handlingsorientering som systemet udviser. Når gruppen af mellemledere svinger mellem en position hvor de ønsker 'at handle' og samtidig bliver ramt af angst for fremtiden/opløsning af identitet og manglende tilhørsforhold, så svarer det til systemets forsvarsreaktion (Jacques, 1985; Menzies, 1960).

Forestillingen hos koncernledelse og centerledelse om at, etablering af struktur og systemer kan 'dæmpe' den 'modstand mod forandring', der 'vil' være i systemet, er netop det – en forestilling. Analysen af narrativerne indikerer, at hverken system eller struktur – ej heller deltagerinvolvering med henblik på at overbevise organisationens aktører om det meningsbærende i de bagved liggende rationaler for forandring – adresserer det som er tilstede. Mellemledernes oplevelse af modstand mod forandring er på det rationelle plan knyttet til medarbejderne og sjældent dem selv: hvor de selv er eksponenter for en modstands adfærd, rationaliseres den som værende en rimelig reaktion retfærdiggjort og frembragt af ledelsens handlinger.

Forskeligheden og mængden af ubevidste afsæt for emotionel adfærd, der i traditionel forstand (mainstream optik) betragtes som 'modstand mod

forandring‘ kan forklare hvorfor den hidtidige adressering af fænomenet ikke virker.
Når emotionel adfærd hos individet har afsæt i en internaliseret årsag, så er det den der skal adresseres og ikke den emotionelle adfærd. Den vil altid være en effekt af den internaliseret årsag. Den traditionelle metode til håndtering af ‘modstand mod forandring‘ er derfor ikke anvendeligt til at afdække eller adressere disse årsager.

5.2.4. Sammenfatning

De foregående analyseafsnit – det individuelle narrativ i sine tre iterationer, forskellige gruppekonstellationerne og endelig de systemiske påvirkninger – giver et billede af psykodynamisk systemteoris anvendelighed i organisatorisk forståelse. Afsnittene demonstrerer også den hermeneutiske cirkels anvendelighed i skabelsen af viden.

Spørgsmålet er hvorvidt den viden, der er skabt her, giver en forståelse af fænomenet ‘modstand mod forandring‘ og hvad den forståelse kan omsættes til? Jeg skrev i indledningen at formålet ikke var at betvivle eksistensen af modstand – ej heller hvorvidt den træder tydeligt frem i forbindelse med forandringer eller ej. Mit ærinde var at sætte spørgsmålstegn ved præmisserne for begrebet, samt bidrage med en dybere forståelse af fænomenet, som det fremstår i casen.

Analysen heri viser at den adfærd der beskrives- og ofte karakteriseres som ‘modstand mod forandring‘ eksisterer i denne case. Analysen demonstrerer også at der ikke eksisterer noget belæg for at postulere en årsags/virkning sammenhæng mellem selve forandringen og den modstandsadfærd, der opstår. Der synes derimod at være en klar sammenhæng mellem forandringen som stimuli for ubevidste temaer hos den enkelte mellemleder – og at disse ubevidste temaer har den virkning, at mellemlederen udviser en adfærd af den angivne art. Analysen skaber en forståelse for, at modstanden er mere individuelt forankret, hvilket åbner for nogle helt nye anskuelser i forbindelse med begrebet modstand mod forandring og dets håndtering.

Mellemlederen er i sin særlige placering et spejlbillede af såvel medarbejdere som den øverste ledelse. Dette reflekteres i den formelle opgave som henholdsvis forandringsagent og forandringsrecipient. Disse meget dynamiske felter bidrager til det pres der er på mellemlederen. Et pres der blander det internaliserede

forventningspres, baseret på en selvforståelse, der kan være både bevidst (jeg'et) og ubevidst (id og overjeg) samt det eksternaliserede pres som er både eksplicit og bevidst. At det sidste så samtidig agerer som stimuli for ubevidste temaer tilføjer en yderligere kompleksitet, der skal tages højde for i håndteringen af forandringsimplementeringen.

En sammenfatning af de foregående analyseafsnit, analysemetode og deres konklusioner demonstrerer således at en større forklaringsdybde er opnået.

5.3. Øvrige analyse elementer

Der er nogle få analyseelementer som jeg afslutningsvis kort vil berøre inden diskussionen af de fremfundne konklusioner. Ét er rollen som forsker, og hvorledes dette kan influere de fremfundne konklusioner. Et andet er begrebet 'forklaringsdybde' som udtryk for koblingen mellem eksisterende teori og bidraget fra dette projekt, som tilbyder en dybere forståelse af nogle eksisterende begreber som eks. modstand mod forandring.

5.3.1. Forskers rolle og indflydelse på analyseresultater

En kritisk forholden sig til forskers rolle og indflydelse under gennemførsel af analyse afsnittet i sin helhed, skal adresseres her.
Der vil altid være usikkerheder omkring kvalitative forskningsresultater, da disse knytter sig uløseligt til en bestemt kontekst eller som i dette projekt, en specifik case. Denne kan ikke replikeres i sine essentielle bestanddele, dvs. de samme aktører, de samme omstændigheder, organisationer med præcis samme rammer, sammenlignelige forhold og samfundsøkonomiske parametre. Dette præmis har været kendt fra starten. I det valgte videnskabsteoretiske perspektiv – kritisk realisme – er det ikke formålet at kunne genskabe resultater eller konklusioner, og dermed udforme teorier, der kan testes. Formålet er derimod at afdække mekanismer, der påvirker forholdene på en sådan måde, at der skabes en bedre forståelse af fænomenerne, som de fremstår.

Det mener jeg at have demonstreret tydeligt og overbevisende i denne case.
Tilbage står hvorvidt de artikulerede konklusioner er udtryk for hvad data har 'sagt', eller udtryk for hvad forskeren har 'hørt'. Det synes oplagt at der er en

overvejende risiko for det sidste – at forskeren hører det han/hun lytter efter – eller ser det han/hun kigger efter. Analysen demonstrerer at dette ikke er tilfældet.
Som forsker var mit udgangspunkt en vis forforståelse - nemlig at 'modstand mod forandring' var et begreb der manglede 'noget'. Dette 'noget' var en tilfredsstillende forklaring på, hvorfor så mange forandringsprojekter ikke lykkes. I min forforståelse antog jeg, at forklaringen var centreret omkring en eller to årsager, der med det valgte teori perspektiv kunne afdækkes.

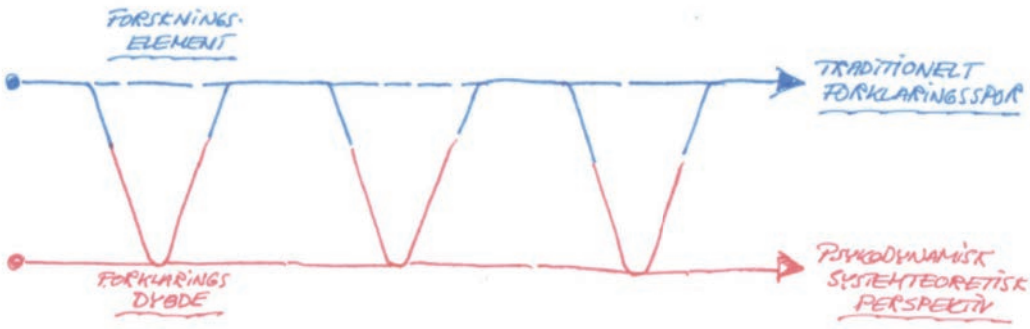
Som forsker må jeg erkende, at jeg hørte noget 'andet' end det jeg lyttede efter, hvilket illustrerer at min egen rolle og position ikke har farvet eller har påvirket resultat i en grad, der gør det uvidenskabeligt. Dette 'andet' jeg hørte var, at der er ikke en eller to klare årsager i det ubevidste som kan forklare den store andel af mindre succesfulde forandringsimplementeringer. Der kunne derimod uddrages en årsagsrigdom fra datamaterialet, der pegede på at forklaringen på manglende succes skyldes manglende adressering af disse individualiserede årsager – hvilket derefter stiller helt andre krav til håndtering af forandringer.

Ikke alene udfordrer det den hidtidige tilgang til forandringsimplementering – gennem involvering og meningsskabende initiativer, der kortlægger rationaler m.m. Hvis disse aktiviteter eller processer ikke adresserer de individualiserede afsæt – som oveni købet i en stor udstrækning er ubevidste – så vil en forandring ikke lykkedes som forventet.

Dette forskningsprojekt foreslår ikke at et vilkårligt givent forandringsprojekt vil lykkedes, såfremt disse årsager adresseres. Hvad dette forskningsprojekt derimod demonstrerer er, en erkendelse af at disse dynamikker udspiller sig, og en forståelse for at de bør adresseres. Det øger sandsynligheden for en succesfuld forandringsproces.

5.3.2. Forklaringsdybde

Den tidligere beskrevne forklaringsdybde og det teoretiske perspektivs bidrag hertil kan illustreres som nedenfor:



Figur 16 – Illustration: Øget forklaringsdybde ved psykodynamisk systemteoretisk tilgang

Hvor et traditionelt forklaringsspor refererer til mainstream litteraturens forståelser af et genstandsfelt som eks. 'modstand mod forandring' så viser illustrationen det psykodynamiske systemteoretiske bidrag.

De elementer fra genstandsfeltet som er blevet forståelsesmæssigt beriget er fænomenerne: 'modstand mod forandring'; mellemlederen som forandringsagent og forandringsrecipient og; forandringens indflydelse på mellemlederens opfattelse af modstand.

Så teorifelterne: organisatoriske forandringer, forandringsledelse og ledelse generelt; drager nytte af konklusionerne heri. Ligeledes udvides forståelsen af hvad mellemlederens påvirkes af, og hvorledes dette influerer opfattelser, forståelser og ageren/adfærd i konteksten forandring. Endvidere bidrager projektet med et supplement til praksis for så vidt angår implementering af forandringsprocesser.

Endelig angiver konklusionerne påvirkningssammenhæng mellem systemgenerede stimuli som påvirker- og aktiverer individets ubevidste temaer. Dermed demonstreres det, at 'modstand mod forandring' ikke 1) er rettet imod selve

forandringen, men derimod det forandringen ‘vækker‘ af ubevidst (og ubearbejdet) materiale hos den enkelte. Modstanden er således rettet imod at komme i kontakt med dette, og manifesteres som ‘modstand‘ gennem aktiverede forsvarsmekanismer, der udtrykkes som emotionel adfærd. Det demonstreres også 2) at modstand er et iboende system fænomen, og derfor skal håndteres som sådan.

Kapitel 6. Diskussion

Dette kapital har til formål at diskutere analysens konklusioner og deres besvarelse af forskningsspørgsmålene. Der tages udgangspunkt i disse spørgsmål:

- hvorfor opleves fænomenet 'modstand mod forandring' af mellemlederen som det gør?
- hvad betyder det i den sammenhæng, at mellemlederen er både forandringsagent og forandringsrecipient? Og endelig
- hvad betyder det for systemet som helhed?

Diskussionen følger de tre niveauer i analysen; individ, gruppe og system og demonstrerer i sin opbygning hvorledes individ niveauet afspejler system perspektivets kompleksitet.

6.1. Bidrag

Værdien af bidraget som dette forskningsprojekt har genereret er på to områder. Det første er selve konklusionerne som supplerer den eksisterende teori og litteratur på området modstand mod forandring og dermed forandringsledelse. Konkret stiller det en alternativ forståelse op overfor de dominerende udlægninger af begrebet 'modstand mod forandring'. Derudover konkluderes det at modstand er nok tilstede i forbindelse med forandringer, men er ikke rettet imod selve forandringen. Modstanden har derimod sit afsæt i individets ubevidste hvor tidligt dannet materiale konfronteres og aktiverer forskellige forsvarsmekanismer, der manifesteres som emotionel adfærd. En adfærd der ofte karakteriseres som 'irrationel' med 'dysfunktionalitet' til følge. Denne dynamik forekommer i systemet som helhed.

Dernæst demonstrerer projektet validiteten og værdien af den teoretisk valgte tilgang –psykodynamisk systemteori. Denne tilfører og adderer øget forståelsesmæssig dybde til de øvrige forskningsmetoder. Uden denne tilgang og en systematisk gennemgang af datamaterialet efter en stringent analytisk metode, havde de fremkomne resultater næppe materialiseret sig.

Metoden stiller også skarpt på forskerens egen rolle. I valget af denne metode kræver det en erkendelse af at det ubevidste også foregår i forskeren og dermed i

relationen mellem subjekt og objekt. Det er derfor ikke uproblematisk at holde sig disse dynamikker for øje i forskningsarbejdet. Det kan vel sidestilles med den angivne problemstilling som mellemlederen befinder sig i; udfordringen med at skille sit eget ubevidste materiale fra medarbejderes og ledere i en situation hvor den midlertidige opgave er forandringen.

Det er formentlig også det sværeste i denne teoretiske anvendelse; at være opmærksom på egne reaktioner, påvirkningen af egen emotionel adfærd, hvad er stimuli og hvad er eget materiale? Strømmen af spørgsmål til én selv forøges betydeligt og har være en udfordring at navigere i. Det er delvist lykkedes.

Delkonklusionerne i analysen fordeler sig på individ, gruppe og system. Individ perspektivet peger på mellemlederens oplevelse af modstands fænomenet og adresserer samtidig også hvad det betyder for mellemlederen at skulle håndtere divergerende roller. Mainstream litteraturen peger hovedsagelig på den ene eller den anden position - forandringsagent eller forandringsrecipient som værende udgangspunkt for en forståelse af forandringsforløbet. Den ene rolle adresserer og håndterer 'modstand mod forandring'– godt eller skidt; mens den anden rolle bliver identificeret som bærer af 'modstanden'. Analysen viser dog tydeligt, at der er mere i spil. Mellemlederen bevæger sig imellem de to positioner og en del arbejde mobiliseres i at integrere de to.

6.1.1. Individ

I individanalyserne toner en række delkonklusioner frem, som jeg gennemgår i det følgende og som sammenfattes til en besvarelse af forskningsspørgsmålet.

En eller flere emotioner?

Når forsvarsmekanismer aktiveres af noget ubevidst, findes der i psykodynamisk systemteori belæg for at generalisere årsagen som 'angst', selvom denne er blot én af de otte primære emotioner i Plutchiks emotionelle hjul.

En samlende *a priori* emotion som angst og en sammenhæng mellem de øvrige primære emotioner kan beskrives således; 1) når 'noget' aktiverer grundfølelsen angst i vores ubevidste, f.eks. en stimuli der aktiverer angst mens 2) den emotionelle reaktion vi kommer i kontakt med, er karakteriseret af en anden følelse f.eks. vrede.

Vi ved ikke hvorfor vi bliver vrede, men vi knytter vreden sammen med det erkendte stimuli i en rationel forklaring f.eks. kan vi blive vrede hvis vi skal til at arbejde et nyt sted, får nye kollegaer og får længere transport til arbejdet. I virkeligheden kan vreden være den måde hvorpå vi reagerer på den angst vi føler. En angst vi i virkeligheden ikke kender årsagen til.

Så stimuli kan afstedkomme en vrede som reelt er en vrede over at føle sårbarhed og fare; med andre ord: angst for tilintetgørelse – denne angst kan ikke forklares, ikke udredes logisk og ofte slet ikke erkendes. Så følelsen af vrede der fylder os, rettes f.eks. imod den ledelse, som er skyld i de omstændigheder vi har knyttet til den rationelle forklaring.

Simplificering

Det ville være besnærende at simplificere de mange forskellige emotionelle manifestationer under ét og forklare det med angst. Det ville dog afstedkomme spørgsmålet; angst for hvad? Og netop svaret vil - som analysen viser og forklaringen ovenfor indikerer have et unikt afsæt hos den enkelte. Så argumentationen for at 'angst' grundlæggende kan være emotion*en* kan fremføres, men ikke identificeres som den grundlæggende årsag. Vi er som individer ganske enkelt for forskellige – og forskellige ting gør os ængstelige.

Tidlige mønstre

Selvom årsagen til 'angst' ikke kan identificeres – da den er 'begravet' eller hengemt i det ubevidste - så lad os følge tanken om at årsagen til en grundlæggende 'angst' eksisterer. Den vil i så fald pege tilbage til de tidligste mønstre i psykens sammensætning, som vi ikke selv har adgang til. Genkaldelse af tidligere oplevelser; erfaringer der eksisterer i hukommelsen. Disse kan ikke genskabes helt tilbage til vores bevidstheds opståen. Det er ikke det samme som at de ikke eksisterer. Det gør de, om end de hverken fremstår klare, entydige eller objektive. De har fundet sted på et tidspunkt og i en kontekst vi ikke har kunnet skabe mening ud af da de skete. De er derfor tilsvarende blevet selektivt bearbejdet i en idealiseret eller dæmoniseret udgave.

Det vil være teorien omkring Id'et og tidligt styrende adfærd, der fokuserer på opfyldelse af det basale instinkt, overlevelse. Overlevelse indebærer opfyldelse af behov og undgåelse af smerte (*pleasure/pain principle*). Som rationale for adfærd giver de to styringsparametre god mening og teorien fremtræder meningsfuld. Det

er ikke muligt at fastslå hvad der repræsenterer 'behov' eller 'smerte' i den enkeltes helt tidlige liv, idealiserede fremstilling og hvordan den enkeltes forståelse af dette efterfølgende udvikler sig. Vores individuelle kontekst og bibliografi er så forskellig, at hvis en sammenhæng skal forstås, så må den generaliseres.

Angst

Angst kan således have afsæt i såvel en enkelt fælles årsag, som i en varians af årsager. Det kan grundlæggende være et spørgsmål om eksistens som kan være gyldig og gældende for alle mellemlederne; frygten eller angsten for at 'forsvinde'. Det kan tilsvarende også være en variation af hvad det at 'eksistere' betyder for den enkelte. Er det anerkendelse for et job vel udført eller er det magt eller indflydelse på udformning af jobbet – eller alle tre?

Fra analysen er der klare indikationer af, at især mellemlederne på PC G oplever deres identitet og det at 'høre til' på Gentofte er under opløsning. Så angsten for 'udslettelse' synes reel i den forstand at PC G ophører som organisatorisk enhed. Men det er en fantasi i forhold til at 'ophøre' med at være læge eller sygeplejerske på et psykiatrisk center.

Det er ikke muligt at vide hvad eller hvilke årsager, der residerer i det ubevidste hos den enkelte – som repræsenterer 'angst' i en sådan grad, at årsagen er 'forvist' til det ubevidste. Det kan ikke entydigt etableres, af den simple grund at det ubevidste ikke er indholdsmæssigt tilgængeligt.

Kompleksitet

Forskellighederne i mellemledernes udviste adfærd, viser en spredning i emotionelt respons som indikerer aktiverede forsvarsmekanismer; dette fremgår af analysen. Der er derfor en kompleksitet tilstede som ikke kan ignoreres. Dette forekommer ikke kun i organisatorisk liv som helhed, men også i grupper af organisatoriske aktører. Man kan argumentere for at skal en sådan kompleksitet respekteres så umuliggør det en praktisk håndtering, hvilket til dels er korrekt. Man kan i hvert fald ikke adressere den uendelige variation af årsager til ubevidste reaktioner med en tilsvarende variation af håndteringstilgange.

En entydig karakterisering af begrebet når det træder frem, som eksempelvis 'modstand mod forandring' bliver ikke kun en forsimpling af fænomenet. Det vil

ikke adressere den reelle årsag der ligger til grund for adfærden; men derimod rette sig mod adfærden.

Der synes dog at være et overgangsfænomen mellem det at det ubevidste aktiveres hos den enkelte og hvordan forandrings adfærd skal håndteres. Når forsvarsmekanismer aktiveres af det ubevidste materiale manifesteres det i en emotionel præget adfærd. Denne adfærd er principielt unik for den enkelte mellemleder om end der kan være gyldige grunde til at forfalde til simplificering som omtalt tidligere, f.eks. kan vrede og sorg godt behandles under ét i den overbevisning at det 'hele' drejer sig om 'tab'. Nogle bliver vrede og andre bliver sorgfulde. Analysen viser at det er mere komplekst end som så.

Erkendelsen af at kompleksiteten reflekterer et multipelt udfaldsrum behøver ikke automatisk at medføre et multipelt handlerum.

Det handler formentlig i højere grad om at skabe en entydig ramme indenfor hvilken et multipelt årsagsrum – diffust, uklart og 'usynligt' for den enkelte – kan adresseres i en tryg ramme, da angst som grund-følelse dermed adresseres, om end vi alle kan være angst af forskellige grunde.

Container

Mellemlederen har rollen som forandringsagent hvis opgave det er, at sikre en succesfuld forandringsimplementering. Det er en opgave som fremgår tydeligt af alle narrativer, hvilket demonstrerer mellemledernes klare bevidsthed omkring forventningerne til rollens indhold og udførsel. Opgaven som forandringsagent indeholder dimensioner som fremgår i størstedelen af interviewene, men kombineres samtidig med narrative-elementer præget af forvirring, ambivalens, handlelyst samt utålmodighed. Kombinationen giver anledning til undren og et er grundlag for diskussion.

Denne svingning mellem positioner er i analysen blevet tolket som udtryk for en paranoid-skizoid position, der i analytisk forståelse netop er kendetegnet ved at svinge mellem positioner, gøre tingene op i sort og hvidt, skidt og godt, helte og skurke etc.

Årsagen til denne svingning mellem en position kendetegnet ved rationel bevidsthed om rammer og formål versus en emotionel domineret adfærd

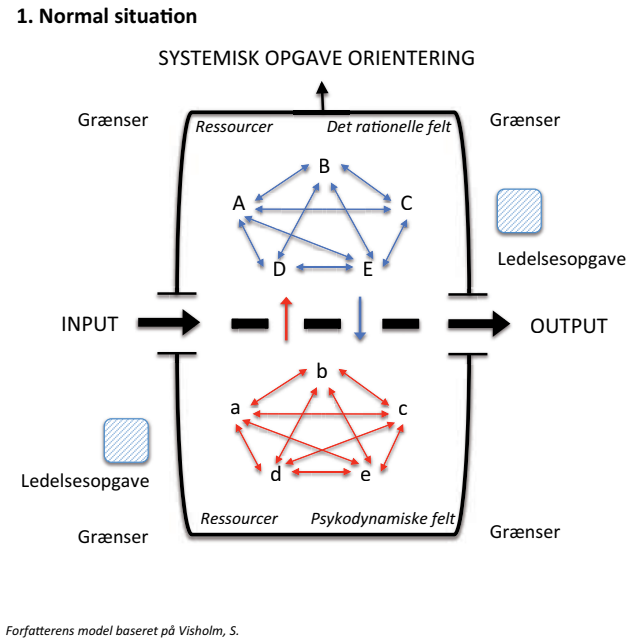
forårsaget af det ubevidstes forsvarsmekanismer, kan ikke henføres til ubevidste mekanismer alene. Der er strukturelementer i narrativet, der peger på rationel bevidsthed når mellemlederen gengiver sin opfattelse af medarbejdernes adfærd.
Så spørgsmålet er hvor lidt- eller måske hvor meget mellemlederen spejler medarbejdernes oplevelse af forandringen? Hvis mellemlederen afspejler medarbejdernes oplevelser og emotioner indebærer det, at mellemlederen skal forholde sig til såvel egne som andres emotionelle materiale. Materiale hvoraf en del for begge parters vedkommende har afsæt i det ubevidste og kan projiceres over i andre.

Denne oscillering forekommer vanskelig – både at gå ind- og ud af sin egen indre verden samtidig med at skulle differentiere mellem hvad der er medarbejderens indre- og ydre verden. Så i forbindelse med forandringer synes resultatet af denne oscillering at blive frustration og regression til en grundantagelses adfærd. Der kan muligvis findes indikative forklaringer på dette i en undersøgelse af situationer der *ikke* er præget af forandringer. Det sidste er ikke muligt. Hvad der er muligt er, at skabe et billede af en hverdagssituation baseret på en række antagelser.

Det antages blandt andet at dette er en situation der er generel i natur. At mellemlederen skal forholde sig til medarbejderne emotionelle materiale på daglig basis. Noget vil have afsæt i medarbejderens ubevidste, andet materiale vil tilhøre mellemlederen selv. Tilsvarende overføring og modoverføring som også er regelmæssige dagligdags forekomne fænomener.

Nedenfor er en illustration af en normal situationen i en systemisk opgave orientering. Her er der balance i det relationelle både i det rationelle felt og det psykodynamiske felt. Den efterfølgende illustration viser forandringssituationen, hvor den stærkt forøgede aktivitet i det psykodynamiske felt skaber en ubalance. Illustrationer er generelt taknemmelige; de viser det man ønsker i en forenklet form. Risikoen er at resultatet forsimples og kompleksiteten mistes.

For at fremstå informative, valide og troværdige skal de som minimum illustrere det analytiske resultat med en grad af nøjagtighed, der gør at illustrationen repræsenterer den analytiske konklusion i en informativ billedlig form.



Figur 17 – Systemisk opgave orientering i balance

Illustrationerne angiver et system; først i en normal hverdags situation hvor systemet er i balance som oprindeligt beskrevet af Lewin. Efterfølgende bliver en forandring introduceret og i det psykodynamiske felt øges aktiviteten i et omfang, der bringer systemet ud af balance. Kurt Lewin har beskrevet dette som den 'modstand' systemet mobiliserer for at genskabe balance i systemet.

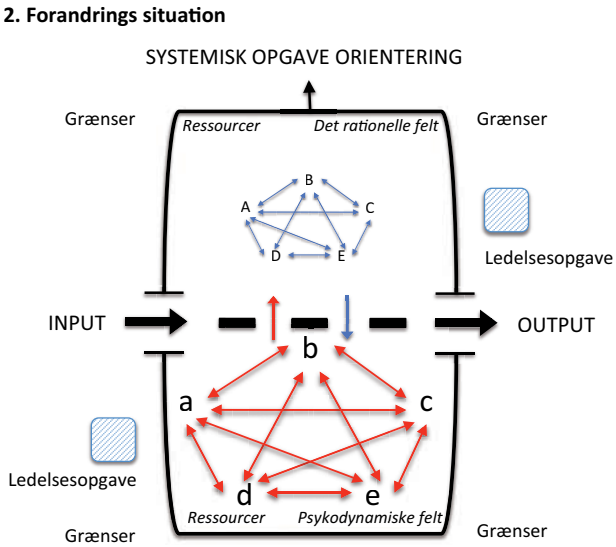
Selve håndteringen af disse dynamikker må tilsvarende antages at være af en regelmæssig tilbagevendende karakter. Der vil således være mellemledere der grundet erfaring, selvindsigt, en sund evne til at skille eget psykisk materiale fra det de bliver præsenteret for, der er bedre i stand til at navigere i det psykodynamiske felt end andre. Det der underbygger disse antagelser, er det faktum at nogle mellemledere synes at være mere afbalancerede i deres emotionelle respons end andre, således som det fremgår af narrativerne.

Det giver anledning til en betragtning om hvorvidt mængden af ubevidst materiale som mellemlederen skal containe stiger til et niveau, hvor det bliver vanskeligt at lave den normale differentiering; hvad er mellemlederens eget materiale og hvad

er medarbejderens? Det er et faktum at mængden af aktiveret ubevidst materiale stiger i forandringssituationen – ikke kun i tydelig manifestation, men også i intensitet. Analysen indikerer at dette øgede materiale vil være af stærk emotionel karakter og dermed skabe et mere ustabilt miljø end hverdagssituationen.

Intensitet

Så hvad gør det vanskeligt at håndtere disse dynamikker i forandringssituationer? Den eneste ændring i situation er forandringens selv. En mulig årsagsforklaring er at forandringssituationen øger kompleksiteten, hvilket analysen også har vist. En øget kompleksitet i såvel ydre omgivelser som i den enkeltes indre verden. Det gælder både mellemledere og medarbejdere. Forøgelsen i emotionelt materiale kombineret med en udvidelse af opgaveporteføljen for mellemlederen i selve forandringssituationen, kan bevirke at mellemlederen oplever et øget pres – indre såvel som ydre og finder det vanskeligere at navigere.

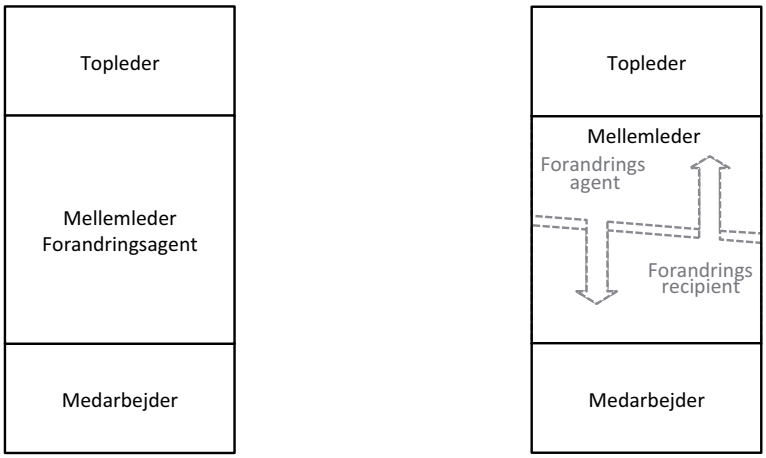


Forfatterens model baseret på Visholm, S.

Figur 18 – Systemisk opgave orientering i forandring

Ikke 'enten – eller' men 'både – og'

Så konklusionen synes forsat gyldig, at mellemlederen ikke er enten forandringsagent eller forandringsrecipient. Tilsvarende validt synes det at være,



Figur 19 – Illustration af mellemlederens integration af to roller – Forandringsagent og forandringsrecipient

når det deraf udledes at arbejdet med at integrere disse to roller på måde der synes meningsfuld for den enkelte er krævende.

I det tidligere stadie hvor organisationen som system skal re-orientere sig på f.eks. opgave justering og identitetsforhold – er antagelsen at mellemlederen skal bruge meget energi på at integrere disse to roller – agent og recipient.

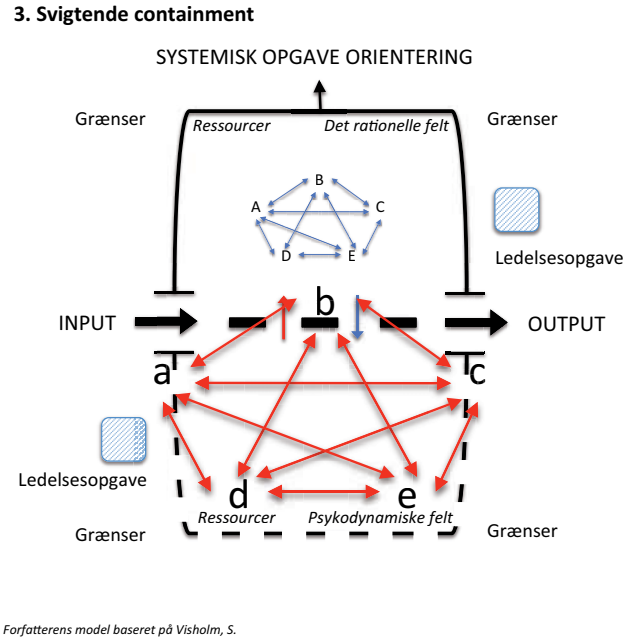
I forhold til den gængse og dominerende forestilling om, at mellemlederen har rollen som forandringsagent, er dette tilsvarende korrekt. Der er dog hverken en automatik indlagt i denne dimension af mellemlederrollen, ligesom det ikke sker umiddelbart i forbindelse med introduktionen af en forandring.

Der vil være en periode hvor ledelsens forestilling om mellemlederens rolle som forandringsagent vil være afvigende i forhold til mellemlederens ubevidste respons. Ikke på grund af manglende kommunikation, ikke på grund af manglende meningsskabelse eller ugyldige rationaler. Afvigelsen vil have afsæt i mellemlederens aktiverede forsvarsmekanismer som følge af eget ubevidst materiale, og forsvarsmekanismerne kan f.eks. være fornægtelse, reaktionsdannelse eller forskydning.

Så når mellemledere virker modvillige, træge eller stiller spørgsmål – kan det være et udslag af det påkrævede arbejde, som omhandler re-orientering i et ændret

organisatorisk landskab. Dertil kommer det arbejde, der er påkrævet for at integrere to konflikterende roller på en meningsfuld måde. Adfærdskarakteristika der i mainstream litteraturen ofte findes beskrevet som modstand – passiv eller aktiv.

Tilsvarende når mellemlederen giver udtryk for emotionel adfærd som vrede eller bebrejde andre for være "skyld i..", så får en sådan emotionel ekspressiv adfærd hurtigt prædikatet 'modstand mod forandring'. Her kan det være udtryk for helt andre årsager; nemlig mellemlederens ubevidste projektive identifikation med kollegaers eller medarbejderes frustration. Det ubevidste materiale 'flyder over' grænserne som grundet presset bliver semipermeable og således påvirkes mellemlederen på et tidspunkt hvor han/hun tilsvarende er presset af øget opgaveportefølje og håndtering af eget ubevidst materiale.



Figur 20 – Systemisk opgave orientering – svigtende containment

Konklusion

Så konklusionen, at modstand mod forandring ikke har afsæt i selve forandringen eller hvad forandringskonsekvensen er for den enkelte, som eksempelvis tab af

status er forsat valid. Modstandsadfærden i forbindelse med en organisatorisk forandring, knytter sig til hvad den enkelte kommer i kontakt med i sit ubevidste. Stimuli af dette ubevidste forårsager aktivering af forsvarsmekanismer, der manifesterer sig i en emotionel reaktion.

Det individuelle perspektiv tilbyder således en forståelse af, at modstand er rettet imod den forandring som den enkelte skal arbejde med/bearbejde i sin egen psykiske konstellation.

Den emotionelle reaktion fremstår yderst varieret – både i form og styrke, og danner belæg for at bekræfte konklusionens validitet. De mange forskellige former for emotionelle reaktioner vidner om forskellige opfattelser og vægtning af stimuli. Det viser, at det, der foregår i det ubevidste hos den enkelte ikke er ens, f.eks. kan vrede hos en mellemleder være forårsaget af en ting. Hos en anden mellemleder kan vrede skyldes noget helt andet. Der kan ikke generaliseres omkring årsagen til denne aktivering af det ubevidste. Derfor kan det heller ikke adresseres med en generel og delvis generisk tilgang.

Det har selvsagt nogle praktiske implikationer som jeg vender tilbage til med konkrete forslag i det efterfølgende kapitel.

6.1.2 Gruppe

Som angivet i analysen er der tre gruppe konstellationer; mellemlederne som gruppe på PC Ballerup (det oprindelige) og mellemlederne som gruppe på PC Gentofte (det forsvindende) og endelig PC Ballerup som en ny gruppe (det fusionerede).

Uden en forståelse af det ubevidstes indflydelse i disse gruppekonstellationer eller som minimum en opmærksomhed på hvad det ubevidstes indflydelse kan have af betydning for helheden, så mistes muligheden for at kunne forstå hvad der ligger bag de dynamikker vi støder på i systemet. Formålet med at diskutere analyse resultatets udlægning er en undersøgelse af hvorvidt tolkningen er stærk nok i sin argumentation og samtidig udfordre den tilstrækkeligt til at af- eller bekræfte resultatet.

Diskussionen af gruppe analysens resultater vil være todelt; den første vedrører de to oprindelige gruppekonstellationer – en mellemledergruppe på hver sit center og den anden den fusionerede og samlede mellemgruppe på det 'nye' fusionerede center. Den første kigger på de identificerede tendenser ligesom med individet; ubevidste tematikker og hvad de indikerer. Den sidste kigger på den samlede og fusionerede mellemgruppe vil være i en psykodynamisk udlægning af begrebet 'gruppe' med reference til Bion's terminologi af arbejdsgruppe og grundantagelsesgruppe.

Der er tre tendenser i de to første gruppe konstellationer. De træder frem når en psykodynamisk systemteoretisk tolkning anvendes. Det første er en overvejende positiv tilgang til forandringen repræsenteret i mellemledergruppen fra PC Ballerup. De to øvrige er i PC Gentofte og vedrører aspekter af samme emne - identitet.

Ubevidste tendenser

I analysen er en del narrativer præget af emotionel optimisme omkring forandringens fortræffeligheder og der anvendes en retorik der mimikerer den øverste ledelses retorik og rationaler for forandringen. Konklusionen i analysen er, at en positiv adfærd med tilhørende støttende retorik er udtryk for tilstedeværelsen af ubevidste temaer som eksempelvis fornægtelse eller undertrykkelse.

Denne konklusion bygger på kombinationen af anvendt retorik og manglende refleksion. Retorikken kommer tydeligvis fra ledelsen – altså ikke en internaliseret og reflekteret fortolkning af argumenter, der har resulteret i egen meningsdannelse. Formuleringerne er ordrette gengivelser af ledelsens anvendte retorik i nyhedsbreve og informationer publiceret på centeret. Manglende refleksion er en gyldig antagelse når ukritisk optimisme forekommer omkring en situation, der endnu ikke er opstået. Ukritisk tillid og accept indikerer forsvarsmekanismen fornægtelse som reaktion på aktivering af det ubevidste. Det er i analysen allerede gengivet hvorfor dette er problematisk. Spørgsmålet er hvorvidt denne tolkning af tendensen i PC B gruppen af mellemledere er gyldig eller om den kan udfordres?
Skal gyldigheden udfordres så kunne mellemlederne kendskab til retorikken forklares med, at retorikken er genkendelig fordi PC B i årene forud for fusionen har været igennem andre store forandringer og derfor har et tidligere erfaringsgrundlag der præger deres holdning. De har muligvis en berettiget tillid til ledelsen fra tidligere og lignende situationer. Det er der reelt ikke mulighed for at kontrollere.

En anden udfordring af konklusionen kunne basere sig på en tolkning af de pågældende mellemledernes adfærd som værende et udtryk for ønsket om at være 'på holdet' ved at 'støtte ledelsen' og gøre dette ukritisk. Det ville indebære en bevidst overvejelse og et valg af strategi og således ikke umiddelbart have afsæt i en ubevidst forsvarsmekanisme.

Det kan meget vel stadig være afstedkommet af et ønske om at forsvare eller bibeholde position, stilling, magt og indflydelse – men det er så umiddelbart udtryk for et bevidst valg. Det udelukker ikke at der kan være aktiveret ubevidst materiale tilstede, selvom man vælger en bevidst strategi om at være 'ukritisk' støttende. Det svarer til den samme rationelle forklaring man i øvrigt knytter til egen emotionelt præget adfærd. Den angst der aktiveres som følge af forestillingen eller fantasien om mistet indflydelse, tabt status eller andet, er en der reageres på. Det indikerer en større bevidsthed omkring eget aktiveret materiale når reaktionen bliver reflekteret om end den forsat kan være støttende.

Det der indikerer at konklusionen har gyldighed, er det faktum at mellemlederne på PC B kender den fremtidige ledelse på centeret og trods kendskab og erfaringsgrundlag fra tidligere, ikke reflekterer over hvad der kan opstå af uforudsete problemstillinger og svære situationer. Tilsvarende vil et modent og

bearbejdet erfaringsgrundlag typisk give anledning til overvejelser omkring hvad fusionen vil afstedkomme. Det er ikke tilfældet for en del mellemledere på PC B. Uanset tidligere positive erfaringer med henholdsvis ledelsen og forandringer, så har der også været udfordringer i de tidligere omstillinger, som ville afspejle sig i opmærksomhedspunkter.

En ukritisk positiv holdning er ikke befordrende for forandringsimplementering, da en sådan positiv tilgang er dissocieret og frakoblet virkeligheden. Dermed bliver den en stærk indikation af den aktiverede forsvarsmekanisme 'fornægtelse'. Når man som mellemleder forsøger at gennemføre forandringsprocesser ud fra den position, så 'oplever' man straks enhver kritisk røst og ethvert spørgsmål som 'modstand'. Man medvirker uvilkårligt til skabelse af den forklaringsmodel, at der er 'modstand' uden opmærksomhed på egen rolle i den proces.

Problemstillingen peger også mod yderligere polarisering. Mellemlederes ukritisk støttende holdning vil være sammenfaldende med topledelsens perspektiv på forandrings processen og dens fortræffeligheder. Dermed er der en overvejende risiko for at netop disse mellemledere bliver tillagt både mere indflydelse og en større rolle i forandringen end berettiget. Organisationen polariseres i topledelsens bevidsthed mellem mellemledere der er "med" og mellemledere der er "imod".
Den mere integrerede tilgang fordrer den dybere forståelse som psykodynamisk perspektiv tilbyder.

Identitet

I narrativerne fra PC Gentofte er der to delkonklusioner, der repræsenterer aspekter af samme sag, som her gøres til genstand for diskussion. Emnet er identitet. Det bliver faktisk ikke nævnt specifikt i et eneste narrativ, men spiller en central rolle i mellemledernes selvopfattelse gennem den vigtighed identitetsbærende elementer tillægges i narrativerne.

På Gentofte opløses det Psykiatriske Center i fusionen. Den fysiske placering og opgaverne samles under ét i Ballerup. Selve opløsningen og centrets 'forsvinden' har så stærk indflydelse på forskellige medlemmer af denne mellemleder gruppe, at to delkonklusioner toner frem.

Den ene er at den sociale identitet (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979) opløses. Dette sidestilles med angsten for 'udslettelse' på samme måde som eksempelvis

fyring. Både rationelt og forskningsmæssigt ved vi, at en fyring har afgørende indflydelse på ens identitet ligesom det mistede medlemsskab af en social gruppe har. Især hvis prædikatet 'arbejdsløs' eller 'fyret' er stigmatiseret i egen bevidsthed (Paul, 2005).

Hos mellemlederne på PC G har 'opløsning af identitet' samme emotionelle tyngde som fyring, og effekten er aktivering af forsvarsmekanismer. Delkonklusionen bygger på de meget stærke emotionelle udsagn omkring tvivl på egne evner, tvivl på dygtighed, den sporadisk erklærede støtte og orientering mod handling samtidig med manglende evne til at orientere sig.

Den anden delkonklusion omhandler det faglige aspekt af den sociale identitet (Pratt, 1998). Den faglige identitet er centreret om et stærkt organisatorisk tilhørsforhold med internaliserede delte værdier, holdninger m.m. Et bestemt narrativ i empirien (narrativ nr. 7) illustrerer hvad en stærk faglig identitet kan gøre ved mellemlederen. Konklusionen er at en stærk faglig identitet kan blive så identitetsbærende, at når individet mister væsentlige elementer heraf, har det traumatiserende konsekvenser (Inzlicht & Good, 2006; Mendoza-Denton, Page-Gould, & Piertzak, 2006).

Endvidere gælder det for begge aspekter af identitet, at såvel den sociale som den faglige/professionelle kan blive så stærke, at de overskygger- og bliver vigtigere end det organisatoriske tilhørsforhold og organisationens formål.

Udfordring

Hvis disse konklusioner og deres grundlag skal udfordres så kunne det være på hvilken basis konklusionerne er draget og hvorvidt der kunne der være alternative forklaringer.

I kraft af PC Gentoftes fusion med PC Ballerup, flytningen til matriklen på Ballerup og nedlæggelsen af PC Gentofte er det indiskutabelt at den sociale identitet forsvinder eller i det mindste opløses. Det 'forsvinder' for en stund før den reetableres på PC Ballerup. Spørgsmålet er hvorvidt det har så stor emotionel effekt at det berettiger til del konklusionen: at effekten er traumatiserende - tilsvarende eksempelvis en 'afskedigelse'?

Sammenligningen med afskedigelsen er ikke tilfældigt valgt. Den social identitetsparameter der hedder professionel identitet er typisk forbundet til de organisatoriske grupper mellemlederen ser sig som del af. Det kan være et multipel af professionelle grupper som f.eks. mellemledergruppen på PC G, overlæge gruppen eller oversygeplejeske gruppen på PC G, medarbejder på Psykiatrisk Center Gentofte. Når en fælleskomponent i alle disse identiteter forsvinder – nemlig PC Gentofte aktiverer det angsten for 'udslettelse' og forsvarsmekanismerne mobiliseres.

Denne parameter er den eneste differentierende fra PC Ballerup, hvis identitet styrkes gennem både udvidelse af opgaver, specialer og nybyggeri på matriklen. Så ikke kun opløses identitet på det ene center – det forstærkes samtidig på det andet center. Når jeg fremhæver det skyldes det den større mængde af markant tydeligere emotionelle manifestationer på PC G. Det kan ikke afvises at der er en sammenhæng mellem mængde/intensitet i emotioner og henholdsvis styrkelse/opløsning af identitet.

Med hensyn til andre forklaringer på den øgede mængde af aktiverede forsvarsmekanismer end opløsning af social identitet så er det svært at pege på noget, der kan repræsentere gruppen som helhed. Det er især repræsentationer af fortrængning/angst hos PC Gentofte mellemlederne der adskiller sig fra PC Ballerup.

Det kunne være angst for det tab, der forbindes med at miste kollegaer. De læger der har valgt at sige op giver jo en indikation af hvad sådan et sådant tab indebærer. Et sådant tab er en reel mulighed og en sådan angst kan derfor ikke kategoriseres som ubevidst materiale.

Ubevidst materiale er snarere hvad tabet kunne repræsentere for den enkelte; eksempelvis fantasier om at der ikke længere er brug for de kompetencer mellemlederne besidder.

En alternativ årsag til denne stærke repræsentation af fortrængning synes ikke at træde tydeligt frem. De rationelle forklaringer indikerer alle at det underliggende ubevidste materiale omhandler opløsning af social identitet.

Er der forskel?

Det kan måske argumenteres, at social identitet kan sidestilles med faglig identitet i forhold til mellemlederens relateren til en særskilt gruppe som forsvinder eller opløses. De to konklusioner kunne synes at være identiske. Det mener jeg dog ikke er tilfældet, da gruppen som forlader centeret i casen spiller en afgørende faktor.

I social identitetsmæssig sammenhæng er der tale om gruppen af mellemledere på PC Gentofte, der ophører med at eksistere i kraft af centrets nedlæggelse. Den faglige identitet knytter sig derimod til den gruppe af overlæger – der også er mellemledere, og som vælger at forlade centret i protest over fusionen. Det er den rationelle forklaring.

Man kan argumentere for at identiteten som overlæge er stærkere end identiteten som mellemleder, hvilket underbygger konklusionen – at faglig identitet knyttet til en gruppe bliver vigtigere end tilknytningen til organisationen. Det bliver hovedsagligt problematisk, hvis der er divergerende opfattelser af hovedopgave og løsning heraf. Hvis ledelsen definerer- og ser opgaven som værende et – og den fagligt stærke gruppe ser opgaven som en anden. Dette potentielle nedbrud i afstemt opgaveudformning og løsning synes ikke at være tilfældet mellem organisationen som system og mellemledergruppen som aktørgruppe. Der er således en væsentlig differentiering mellem mellemledergruppen og faggruppen overlæger som udgør en delmængde af mellemledergruppen.

Man kunne rejse spørgsmålet hvorvidt et enkelt narrativ ud af 12 kan sige noget konkluderende om helheden? Den valgte metode FANI tilsiger, at det er muligt at konkludere noget generelt gældende ud fra et enkelt interview; ikke fordi interviewet i sit indhold er generisk gældende, men fordi det er en historie; et unikt narrativ der i sin fremtoning indeholder mønstre og mekanismer, der tjener til at forstå narrativets konstruktion. Tilsvarende understøtter hermeneutikken, at mønstre og forklarende mekanismer i et narrativ kan opstå i andre narrativer – også selvom det endnu ikke er sket.

Man kan sige at forståelsen af et enkelt fænomens forklaringsmekanismer øger muligheden for at genkende det når man ser det igen. I videnskabelig forståelse repræsenterer det ikke sandheden, men én af flere sandhed.

Gruppe konklusioner

Delkonklusionerne på de respektive grupperinger af mellemledere synes forsat at være gyldige. Hvad jeg uddrager af mellemledergruppen PC Ballerups karakteristika er, at ubetinget støttende og positive mellemledere bør udfordres på hvad deres støtte bygger på, således at man sikrer sig, at den er reflekteret og rationel. Hvis den ikke er det, er der overvejende risiko for den er udtryk for ubevidst fornægtelse af de udfordringer, der altid er tilstede i forandringssituationer. Derved øges risikoen for en polarisering mellem de 'støttende' og de i klassisk forståelse 'modstandere'.

Hvad der karakteriserer mellemledergruppen på PC Gentofte er undertrykkelsen af den angst der ubevidst tager afsæt i manglende evne til at fastholde en identitet, der er under opløsning. Ikke alle elementer af social identitet opløses, kun den del der vedrører PC Gentofte. Dertil kommer at faglig identitet (lægegruppen i mellemledergruppen) i særlige tilfælde synes stærkere end mellemleder aspektet af social identitet. Begge har signifikante implikationer for forandringsprocessen, og trods det faktum at forandringen initierer disse ubevidste mekanismer, således at der udleves/opleves en adfærd der ligner 'modstand' så er modstanden ikke rettet imod forandringen, men det den afstedkommer.

På PC Gentofte vil den faglige identitet (lægegruppen i mellemledergruppen) formentlig blive yderligere forstærket, når elementer af den sociale identitet er under opløsning.

Gruppen i grundantagelsestilstand og arbejdsgruppen

I analysen af mellemledernes narrativer som én samlet gruppe, fremgår det at gruppen hovedsagligt befinder sig i Bions grundantagelsestilstand. Arbejdsgruppetilstanden finder ikke umiddelbart sted. De passager i narrativerne der rent faktisk indikerer arbejdsgruppetilstand, er på et individuelt niveau, når en mellemleder beskriver egen orientering sammen med sine medarbejdere. Hvorvidt dette er en rationel fremstilling af en ønskværdig situation, med andre ord en fantasi eller det afspejler realiteter er ikke muligt at efterprøve. Der er dog ikke noget der taler imod at gruppen af medarbejdere arbejder konstruktivt med forandringsimplementeringen.

Konklusionen er at mellemleder gruppen som gruppe primært befinder sig i grundantagelse, kendetegnet ved at gruppen dermed undgår at arbejde med

hovedopgaven. Antagelsen er at dette arbejde i sig selv stiller krav til den enkelte om at indgå i et arbejdsfællesskab, der både styrker og truer selvforståelse, identitet m.m. Disse krav afstedkommer angst hos den enkelte. Konsekvensen er at grundantagelser bliver gruppens svar herpå.

I analysen angiver jeg at denne tilstand viser sig i narrativerne, når der forekommer polariserede beskrivelser af 'vi', 'dem' og 'os'. Som nævnt ovenfor anvendes disse i beskrivelser, der omfatter mellemlederne som gruppe og indikerer f.eks. grundantagelsestilstanden 'kamp/flugt'. Betegnelserne anvendes også omkring medarbejderne og mellemlederen, men så er den dominerende tilstand beskrevet med rationalitet og i arbejdsgruppetilstand.

Fantasierne om forandringens betydning for 'de andre' er et eksempel på grundantagelsestilstanden . Når en gruppe tillægges særlige karakteregenskaber på en generaliserende måde og dermed tydeligt indikerer en 'dem' og 'os' tilgang, så indikerer det polarisering og inter-gruppe rivalisering, der kræver energi.

Min konklusion er at dette blandt andet skyldes at mellemlederne som gruppe er domineret af angsten for hvad arbejdet med forandringen kræver af dem. Denne gruppe adfærd – grundantagelsestilstanden hos mellemleder gruppen – understøtter hovedkonklusionen på individniveau – at variationen i emotionelle respons, der manifesterer sig i modstandslignende adfærd, ikke er en reaktion på forandringen, men hvad forandringen som stimuli aktiverer i den enkeltes ubevidste.
Det er værd at berøre hvad det betyder såvel i gruppen som systemet, når den enkelte mellemleder har lettere ved at opnå en arbejdsgruppe lignende tilstand med sine medarbejderne end i kollektivet af mellemledere.

6.1.3. System

Systemniveauet er det øverste niveau. Et system omfatter andre delsystemer og er selv en del af andre systemer. Organisationen er et system bestående af grupper, som i sig selv er systemer.

Når materialet på individ- og gruppe niveau gennemgås, så kan det analyseres og forstås på egne præmisser, men det indgår også uvilkårligt i en større systemisk sammenhængsforståelse.

En systemisk forståelse af en organisation anskuer individets adfærd som udtryk for de forskellige dynamikker individet bliver udsat for i de relationer han/hun indgår i. Baggrunden for denne tænkning skal forstås i lyset af, at vi som individer har et ubegrænset antal af handlemuligheder til vores rådighed. De knytter sig alle til stimuli vi modtager, og som afstedkommer en reaktion. Tilsvarende hvis vi vælger at agere, så bliver det til stimuli for andre. Det lyder umiddelbart enkelt, men kompleksiteten vokser eksponentielt meget hurtigt. I en gruppe indgår altså gruppens egne medlemmer og de dynamikker, det afstedkommer. Den interaktion som gruppens medlemmer har med andre medlemmer af organisationen forbliver ikke 'udenfor' gruppen, men bidrager til dynamikken i gruppen.

Det er baggrunden for at bruge individet og gruppen til at diagnosticere organisationen eller systemet. Analysen af individer og grupper kan således tilbyde en forståelse af hvad der på makroniveau foregår i systemet som helhed.
Data supplementet til narrativerne omfatter den sekundære data, hovedsagelig produceret af ledelse og administrationselementer i case organisationen bestående af nyhedsbreve, opslag og mødereferater.

Rivalisering

I narrativerne er der elementer der retter sig 'mod' de 'andre' og den indledende fase af forandringer er på mange måder farvet af positionering i forhold til hinanden. Ligeledes er 'dem' og 'os' en retorik der bruges i næsten alle narrativer. Følelserne der knytter sig hertil har jeg berørt i både i individ- og gruppe analyserne.

Systemisk udspiller der sig en ubevidst rivalisering mellem de to centre. Denne kan meget vel være opstået som følge af hospitalsledelsens nedsættelse af en overgangsledelse, hvori begge centerchefer indgik. I en familie analogi svarer det til hvem der skal overtage gården efter faderen. En sådan situation vil uvilkårligt afstedkomme rivalisering.

Bevidst konkurrence kan der være mange rationaler bag, men der fremtræder ikke umiddelbart nogle tydelige konkurrence elementer i optaktsfasen til fusionen, hvor forandringsforløbet planlægges og meldes ud.

Rivaliseringen bliver tilsyneladende afklaret med valget af en fremtidig ledelse bestående af Jan Toftholm Andersen som centerchef. Rivaliseringen forvandler sig

herefter til jalousi – ikke mellem centerlederne, da centerlederen fra PC Gentofte forlader forandringen. Min hypotese er at jalousien ubevidst udleves i organisationen på den måde, at eftersom 'dem derude [i Ballerup] er ikke så gode' og 'de er ikke så langt fremme'. Disse udtalte følelser bliver de rationelle forklaringer og kan tilsvarende forklare den mere intense emotionelle tilstand på PC Gentofte.

Man sammenlægger tilsvarende de to centerledelser til en, hvor man bibeholder alle medlemmer bortset fra én der indgår i den fratrædende overlægegruppe – der alle er fra PC Gentofte.

Centerledelsen består af tre medlemmer, der fordeler sig meget tydeligt på faglighed. En klinikchef, der typisk er en ledende overlæge; en udviklingschef som typisk en ledende oversygeplejerske og centerchefen, som ofte har en erhvervsøkonomisk baggrund. Tidligere indgik også en administrations-/økonomichef i ledelsen, en praksis der blev ændret medio 2010.

Det at man sammenlægger ledelser i deres bestående helhed i forbindelse med fusioner, er normal praksis i Sundhedsvæsenet. Det fusionerede center har således to klinikchefer og to udviklingschefer. Det bidrager til rivaliseringen i systemet. Min hypotese er, at man ubevidst med disse strukturelle valg, skaber uheldige dynamikker i systemet – ikke kun i forhold til- og på ledelsesniveauet, men at de forplanter sig ned på underliggende niveauer i organisationen.

I et kronologisk perspektiv vælger klinikchefen på PC Gentofte at sige sin stilling op og 'følges' derpå af de syv øvrige overlæger på PC Gentofte. Disse har alle været der længe og har således en stærk social identitet knyttes til PC Gentofte. Det virker som en overordentlig stærk emotionel reaktion der kan undre.

Hvis denne systemiske udlægning skal udfordres, så bliver på hvorvidt der kan findes rationelle grunde i organisationens virkelighed, der forklarer de meget stærke polariseringer - mellem de to ledelser, mellem de to grupperinger af mellemledere og mellem medarbejderne. Det sidste kan ikke kontrolleres og der er heller ikke direkte data, der giver belæg for min påstand. Jeg bygger den på de elementer i narrativerne, der refererer til oplevelserne af at det ene center (PC Ballerup) har 'meget mere belastede patienter' og PC Gentofte har 'det meget nemmere'; tilsvarende udtalelserne om 'de sender deres svære patienter herud' og

‘vores patienter vil ikke derud‘. Disse udtalelser er ikke mellemledernes oplevelser, men referer til medarbejdere der citeres.

Med henvisning til Sundhedsprofilen (Hammer-Helmich et al., 2010) er det en realitet at der er forskel i demografien. Hvorvidt den berettiger til nævnte differentiering kan ikke besvares her. Det ligger udenfor projektets rækkevidde. Det man kan konkludere er, at den måde hvorpå patient profilen bliver en del af polariseringen mellem de to centre ikke vedrører hovedopgaven – at hjælpe patienten uanset om tilhørsforholdet er det ene center eller det andet. Så der er en stærk indikation af, at driftsorganisationen mister hovedopgaven af syne og bliver optaget af noget andet. Det illustreres af udsagnet ‘så sender vi patienterne retur for at drille dem‘ med henvisning til en reaktion på mangelfulde journaler og svære patienter fra PC Ballerup til PC Gentofte.

Der synes ikke umiddelbart at være rationelle forklaringer på den beskrevne tilstand i systemet udover den anviste psykodynamiske tolkning af omstændigheder og tilstedeværelsen af emotionel materiale. Det betyder ikke at der ikke er nogen forklaringer. De har blot ikke trådt tydeligt frem - hverken under mit ophold i organisationen eller i de analyserede narrativer.

Strukturer

Der er i det sekundære data materiale en hel del henvisninger til struktur og systemer som en del af forandringen.
Min hypotese er, at koncernledelsens og centerledelsens har en forestilling om at etablere struktur og systemer, der kan ‘dæmpe‘ eller ‘håndtere‘ den ‘modstand mod forandring‘ der ‘vil‘ være i systemet. Analysen af primær og sekundær data indikerer, at systemer og struktur indføres via en stringent kommunikationsstrategi – både i regelmæssighed, format og indhold. Ledelsens opmærksomhed på at skifte navn på kommunikationen og form med henblik på at signalere en anden fase af forandringen er også et strukturelt og systembåret middel til at sikre en transparent proces. Tilsvarende var workshopperne tænkt som fora for dialog og involvering således at organisationens aktører blev direkte involveret i de bagved liggende rationaler for fusionen.

Når mellemlederne oplever modstand mod forandring bliver det på et rationelt plan knyttet til medarbejderne - sjældent mellemlederne selv. Når de selv er

eksponenter for en modstandslignende adfærd, rationaliseres den som værende 'kun' en rimelig reaktion retfærdiggjort og frembragt af ledelsens handlinger.

I et systemisk perspektiv er der forskellige elementer i spil . Introduktionen af systemer og strukturer eksempelvis kommunikation og workshops samt regelmæssige informationsmøder/cafe møder med centerlederen, er rationelle i deres begrundelse for at facilitere forandrings progressionen. Men de er rettet mod organisationen som helhed. Der er med andre ord ikke et forum, der specifikt adresserer mellemlederne således at de kan udfylde opgaven som forandringsagenter.

Et andet element er indholdet i centerledelsens kommunikation, det er adresseret til centeret som helhed, hvilket reelt risikerer at reducere mellemlederne til medarbejdere.

Så systemer og strukturer adresserer ikke det ubevidste materiale, der er aktiveret hos individer på alle organisatoriske niveauer. Det kan faktisk og helt reelt være med til at øge presset på især mellemlederen.

Min hypotese er, at ledelsens rationale for de indførte strukturer og systemer er at styre forandringen. Ubevidst udgør disse strukturer og systemer for ledelsen en måde at håndtere den modstand som de 'ved' og 'forventer' er i systemet.

Skulle modstand vise sig, har ledelsen ved dette skoleeksempel på en kommunikationsstrategi og afholdelse af workshops spredt henover perioden også skabt en forklaringsmekanisme for en mulig fejlslagen proces. Med disse tiltag sikrer ledelsen sig at de har adresseret kommunikation med- og til medarbejderne . De har givet medarbejderne mulighed for at involvere sig i- og forstå baggrunden for fusionen. Lykkedes forandringen så ikke, så har ledelsen 'gjort sit'.

I de nævnte systemer og strukturer er der ingen der adresserer det ubevidste materiale. Det henstår derfor uden mulighed for at blive adresseret. Det bliver op til det enkelte individ at skulle håndtere eget ubevidst materiale. Det afstedkommer uro og emotionel præget adfærd.

Refleksion af systemet

Det leder mig frem til en refleksion over i hvilket omfang – om noget – og på hvilke punkter at mellemledernes adfærd reflekterer systemiske dynamikker. Disse vil også udspille sig andre steder i organisationen som f.eks. hos ledelsen.

Mellemleder gruppen er karakteriseret ved følgende elementer i narrativerne

- rivalisering mellem de to centre med konsekvensen at hovedopgaven midlertidigt mistes af syne,
- usikker orientering i forhold til hinanden og ledelsen,
- sikker orientering i forhold til medarbejderne,
- usikkerhed i forhold til eget tilhørsforhold og social identitet
- søgen efter sikkerhed i faglige grupperinger med negative konsekvenser for organisationen

Der er materiale i den sekundære data, der indikerer de samme karakteristika i såvel hospitalsledelse som centerledelse.
Man kan således betragte ledelsens adfærd med udgangspunkt i analysen af narrativerne. Den fremstår umiddelbart såvel rationel som med større emotionel kontrol. Der er dog belæg for at konkludere, at mellemlederne afspejler systemets dynamikker.

Mellemlederne afspejler den samme handlingsorientering som systemet. Når gruppen af mellemledere svinger mellem en position hvor de 'utålmodigt' ønsker 'at handle' reflekterer det ledelsens indførsel af et struktureret og planlagt system med tydelige kommunikative tiltag og involverende workshops. Når mellemlederne bliver ramt af angst for fremtiden/opløsning af identitet og manglende tilhørsforhold, så svarer det til ledelsens ignorering af de emotionelle respons som tydeligvis er tilstede i systemet når en hel gruppe overlæger forlader organisationen (acting out). Rivaliseringen i ledelsen forplanter sig i de to centre som gengivet i mellemledernes narrativer.

6.2. Opsummering

På baggrund af analysen har jeg konkluderet at mellemledernes modstand ikke er rettet mod forandringen. Selve forandringen får derimod organisationens aktører i

kontakt med ubevidst materiale hos dem selv, der aktiverer forsvarsmekanismer. Det afstedkommer emotionel adfærd der influerer relationer og handlinger.

Dette indebærer blandt andet, at tiltag der gøres for at skabe mening som eksempelvis en klar og stringent kommunikationsstrategi aldrig adresserer dette underliggende aspekt. Det betyder ikke at meningsskabende arbejde er spildt eller bør undgås. Tværtimod, det er hverken spildt eller uberettiget, det adresserer bare ikke det ubevidste materiale der er aktiveret. Det er ganske enkelt ikke tilstrækkeligt.

I en forsimplet udlægning kunne man argumentere at selvom 'modstand mod forandring' ikke er rettet imod selve forandringen, så bliver forandringen i sig selv det projektive objekt hvori organisationens aktører – især de påvirkede forandringsrecipienter, placerer deres vrede, afsky, had og angst. Som det også sker for mellemlederen. Derfor kan 'modstand mod forandring' godt udlægges således; - at modstanden er mod forandringen og ikke hvad den aktiverer, og at hvad jeg anfører her, er blot en semantisk differentiering, der ikke gør nogen praksis indvirkende forskel.

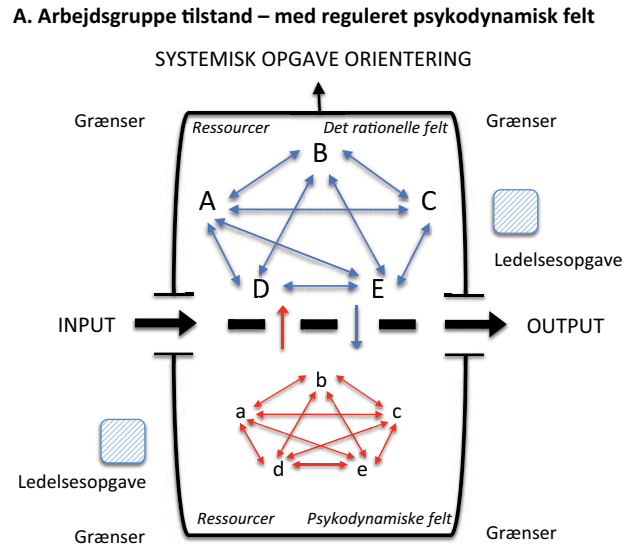
Det vil være en fejl.
Forståelsen af begrebet 'modstand mod forandring' fremlagt i dette forskningsprojekt udgør en vigtig differentiering og tilbyder en supplerende og gyldig forklaring på hvad der før forekom uforståeligt i sin karakterisering af 'irrationel' og 'dysfunktionel'.

Disse begreber skal forstås indefra og ud. Når noget forekommer 'irrationelt' eller 'dysfunktionelt' er det ikke kun en karakterisering af objektets observerede adfærd. Det er også en angivelse af subjektets evalueringsskala i forbindelse med observationer. Analysen af en observation (udefra) leder til konklusioner og fortolkninger, der validt angiver *hvad* modstand er i sin manifestation og hvad der kendetegner denne. Dernæst bliver manifestationen dvs. adfærden genstand for fortolkninger og som demonstreret her er adfærden i sig selv en manifestation af noget andet og dybere liggende hengemt i det ubevidste. Hvad det konkret er, kan ikke besvares og er i realiteten heller ikke interessant.

Det interessante er, at med erkendelsen af det ubevidstes tilstedeværelse, dets indflydelse på adfærd kan vi tolke adfærden ind i nye forståelser. Vores forståelse

øges - såvel af begrebet ‘modstand mod forandring‘ som de dynamikker der opstår som følge af forandringer.

Lewin beskrev tilbage i fyrrene (Lewin, 1945) hvorledes et system som reaktion på en forandring reagerer med modstand og forsøger at vende tilbage til en tilstand i balance. I Bionsk forståelse modsvarer balance en arbejdsgruppe tilstand og system illustrationen (side xx) angiver balance mellem såvel det rationelle felt og det psykodynamiske felt.



Forfatterens model baseret på Visholm, S.

Figur 21 – Systemisk opgave orientering i arbejdsgruppetilstand (Bion)

Hvordan ser så modstanden ud i systemisk forstand? Hvordan udspiller den sig og giver det anledning til alternative forståelser eller underbygger det konklusionen? Hvis det er nemmere for mellemlederen at skabe en tilstand af arbejdsgruppe med sine medarbejdere, så er antagelsen at denne tilstand ville være synonym med drift og altså ikke afspejler forandringen. Det reflekterer på den ene side mellemlederens ubevidste identifikation med medarbejderne og deres situation. Det understøtter samtidig konklusionen at mellemlederen er under pres, bliver medarbejdernes projektive objekt samt container og dermed mere modtagelig for medarbejdernes og egne projektive materiale.

Det taler også til vanskeligheden for mellemlederen ved at integrere de to roller; forandringsagent og forandringsrecipient. Denne integrering finder sted mens forandringen sker, og derfor må det antages at en løbende tilpasning finder sted. En løbende tilpasning der rummer såvel nye småjusteringer undervejs samt mere viden om selve forandringen.

For nogle mellemledere vil en sådan løbende tilpasning resultere i at etablere en ny social identitet inklusiv en faglig identitet. For andre vil det formentlig øge deres uro og være vanskeligt at finde sig til rette i den ændrede kontekst.
Systemisk kræver forandring en skærpet opmærksomhed på hvad der foregår i systemet som helhed og blik for uforståelig emotionel adfærd også når der følger rationelle forklaringer med. Tilsvarende skal ledelsen af forandringsprocessen være opmærksom på den ukritisk positive accept af forandringen uden spørgsmål.

Kapitel 7. Bidrag og forslag til yderligere forskning

Dette kapitel præsenterer projektets bidrag og holder dem op imod problemformuleringen.
Formålet er dels en opsummering af analyse, diskussion og hvad der står tilbage som resultater og centrale bidrag. Samtidig redegøres for i hvilket omfang disse resultater besvarer problemformuleringen og endelig hvor dette projekt peger på behov for yderligere forskning og undersøgelser.

7.1. Forskningsbidrag

To grundlæggende præmisser har været afgørende for dette projekt. Det ene er sindets konstellation, hvoraf det ubevidste i traditionel psykoanalytisk udlægning eksisterer og udøver en signifikant indflydelse på vores adfærd – oftest gennem emotionelt domineret adfærd. Det andet er system teori, som i organisatorisk anvendelse angiver at objekter er relationelt forbundne og influerer hinanden.

Fokus har været på hvad det ubevidste kan bidrage med i form af dybere forståelse af genstandsfeltets elementer – modstand mod forandring, og mellemlederens oplevelse og rolle i den forbindelse. Derfor har analysen sigtet mod en identifikation af det ubevidstes tilstedeværelse og hvilken indvirkning det har haft på mellemlederens perception. Det følger at perception influerer handlingsrummets valg og dermed også relationer og resultater.

Når ubevidst materiale hos forskningsobjektet [mellemlederen] udsættes for stimuli så aktiveres en eller flere forsvarsmekanismer såsom eksempelvis fornægtelse, vrede, undertrykkelse etc. Disse forsvarsmekanismer kommer til udtryk og manifesterer sig som emotionel adfærd. En adfærd som ofte karakteriseres som ‘modstand mod forandring‘ og i forhold til forandringers rationale derfor ofte opleves som ‘irrationel‘ med ‘dysfunktion‘ til følge.

Irrationalitet og dysfunktionalitet er en betragtning udefra, og adskiller sig fra objektets egen (indefra) betragtning. Da ubevidst materiale ikke er tilgængeligt for objektet selv, skabes der hos objektet et rationale, der knyttes til den emotionelle adfærd som forklaring. Al adfærd er som udgangspunkt rationel for den som har adfærden. En måde at identificere stimulering af ubevidst materiale er ved at

identificere emotionel adfærd, undersøge objektets rationale og teste hvorvidt rationalet har et afsæt i- eller islæt af realitet.

Modstand mod forandring var i sin oprindelse et systemisk fænomen som angivet af Lewin. Når en mellemleder interagerer med sine omgivelser bliver relationerne med medarbejdere, ledere og kollegaer påvirket af mellemlederens adfærd og dermed også hans/hendes ubevidste materiale. Tilsvarende bliver mellemlederen udsat for de øvrige aktørers ubevidste materiale. Hvis adfærden er præget af emotioner der har afsæt i mellemlederens ubevidste har det konsekvenser. Konsekvenser som påvirker systemet – ligesom mellemlederen selv er påvirket af dynamikker fra samme og andre relationers ubevidste materiale.

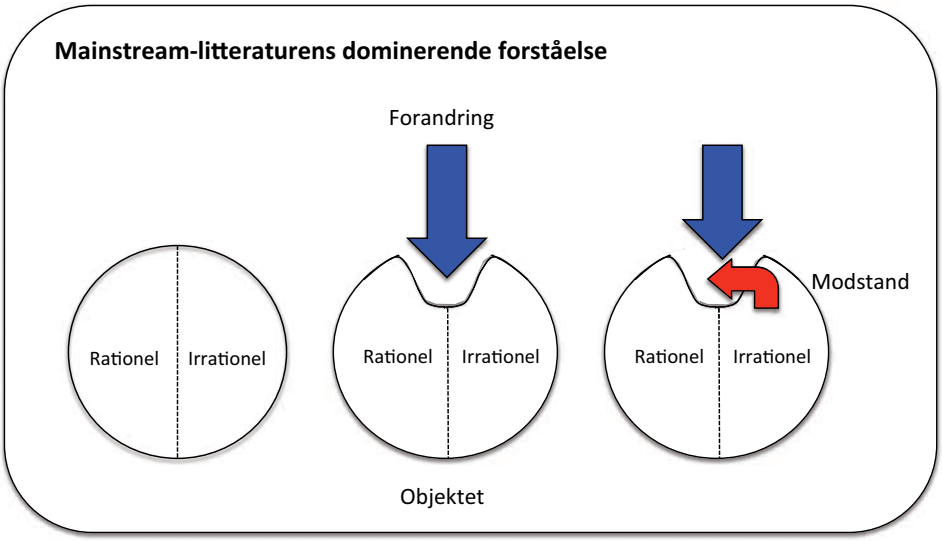
I diskussionsafsnittet gennemgik jeg de konklusioner som analysen har skabt grundlag for – på de forskellige analyse niveauer – individ, gruppe og system. De centrale konklusioner fremstår som de egentlige bidrag fra dette projekt, mens de øvrige delkonklusioner kategoriseres som udtryk for opmærksomhedsområder, hvor yderligere forskning med fordel kan rettes imod.

7.1.1. Centrale konklusioner

Den centrale konklusion i dette projekt går først og fremmest på selve modstandsobjektet.

I litteraturen fremstilles modstandsobjektet som værende selve forandringen, og der etableres en sammenhæng mellem forandringen og organisatorisk modstand eksemplificeret gennem individers irrationelle adfærd. Irrationel i denne sammenhæng har to facetter; den ene betyder at der er tale om en (uforståelig) emotionel adfærd, og den anden at adfærden udfordrer forandringens rationale. Dermed bliver adfærden tilsvarende dysfunktionel, som tidligere angivet.

I dominerende litteratur indenfor forandringsledelse bliver svaret på oplevet modstand en håndtering, der spænder fra en lærende og involverende tilgang til direkte eller indirekte tvang (se Tabel 3 - Metoder: Håndtering af modstand mod forandring på side 22). De to yderpunkter dækker hele det rationelle spektrum af muligheder, og tager udgangspunkt i en særlig forståelse af 'modstanden', nemlig den rationelle forklaring som objektet knytter til sin adfærd, som eksempel vil være 'jeg forstår ikke hvorfor vi skal forandre ..' til 'jeg vil ikke lave om på…'.



Figur 22 – Illustration af mainstream opfattelse af modstand

Der er i den dominerende litteratur ikke en tilgang der tillader en position, der tager udgangspunkt i en undersøgende tilgang. Når nu en given adfærd fremstår irrationelt for subjektet, så burde spørgsmålet være hvorfor fremstår det for objektet som rationelt – og hvad det skyldes? Her ligger forklaringen på den emotionelle adfærd, og det er dette spørgsmål som problemformuleringen inviterer til en besvarelse af.

Analysen viser at emotionel adfærd hos den enkelte mellemleder, fremstår på en ganske særlig og overraskende måde. Arbejdshypotesen og min antagelse var, at et mindre antal emotioner ville være gennemgående hos de deltagende mellemledere, og dermed indikere en kausalitet mellem elementer af forandringen og det emotionelle respons de ville stimulere, og dermed tendenser i mellemledernes ubevidste.

Min forestilling var, at analysen ville pege på ganske få og gennemgående temaer som dermed kunne indikere en kausalitet mellem adfærd og forandring. Da det teoretiske perspektiv tager udgangspunkt i det ubevidste var det ikke forventningen, at kausaliteten kunne knyttes til *hvad* i det ubevidste, men snarere at aktiveringen af det ubevidste knyttede sig til bestemte elementer i forandringen. At disse elementer var 'særligt' ladede, og afstedkom en repeterende aktivering af

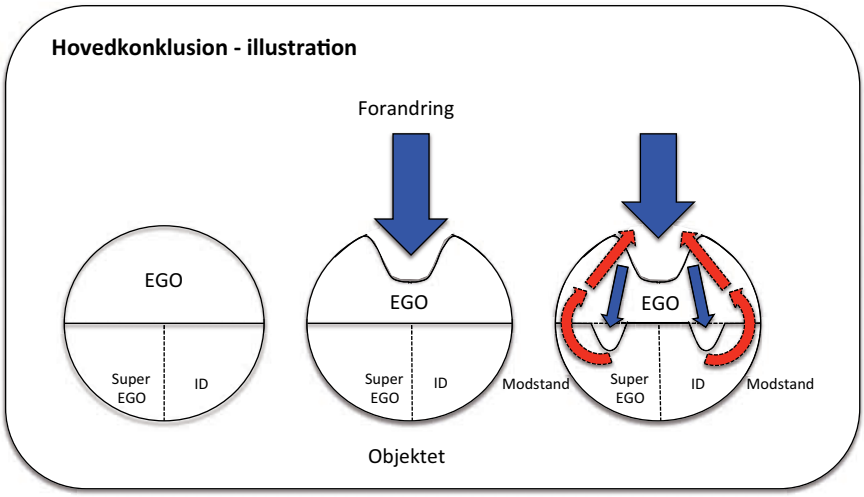
ubevidst materiale, og dermed afstedkom emotionelle reaktioner præget at aktiverede forsvarsmekanismer.

Analysen viste derimod tilstedeværelsen af et overraskende stort antal emotioner, der i varians og intensitet meget tydeligt demonstrerer, at der ikke eksisterer nogen kausalitet mellem den modstandslignende adfærd og selve forandringen. Ej heller specifikke forandringselementer kunne identificeres som særlig udslagsgivende. Selv opløsningen af PC Gentofte - tabet af social identitet - fremstår i narrativerne i så mange forskellige varianter og afstedkommer emotionel adfærd, der både er rationel og forankret i realitet, og adfærd der tydeligvis er et resultat af forsvarsmekanismer.

Konklusionen er derfor, at forandringen *per se* ikke er modstandsobjektet. Modstandsobjektet eller -objekterne er derimod noget andet.

7.1.2. Modstand mod forandring:

Hovedkonklusionen er: Modstand mod forandring retter sig *ikke* imod den organisatoriske forandring der introduceres. Ej heller imod de konsekvenser forandringen afstedkommer for den enkelte. Den organisatoriske forandring og dens mange forskellige komponenter fungerer som stimuli for ubevidst materiale hos organisationens mange aktører, herunder mellemlederen i særdeleshed.



Figur 23 – Hovedkonklusion 1: Psykodynamisk systemteoretisk bidrag til modstands-forståelse

Modstanden retter sig imod det, som forandringsstimuli aktiverer – det ubevidste materiale der residerer i objektets sind, og som aktiverer én eller flere forsvarsmekanismer. Disse forsvarsmekanismer kommer til udtryk gennem emotionel adfærd som karakteriseres som modstand mod forandring. Retorikken der anvendes – 'modstand mod forandring' er ikke nødvendigvis usand, blot upræcis, og afstedkommer en række antagelser med vidtrækkende konsekvenser som eksempelvis hvorledes forandringer og modstand kan og bør håndteres.
Hvad betyder denne konklusion? - og hvad er implikationerne?

Betydning

Først og fremmest indebærer konklusionen at vores forståelse af begrebet 'modstand mod forandring' er udvidet. Det betyder en øget indsigt i de mekanismer og strukturer der afstedkommer en adfærd, der i organisationer hidtil har været stigmatiseret som 'modstand'.

Det betyder også at den hidtidige måde at beskrive denne adfærd på – som modstand – ikke er dækkende for det adfærdsfænomen, der opstår i forbindelse med forandringer. Den anvendte terminologi bør ændres til at være mindre fordomsfuld, som angivet tidligere i denne afhandling. Et forslag kunne være at karakterisere adfærd, der virker uforståelig og forstyrrende som 'forandrings adfærd'. Det knytter en korrelation til forandringen som stimuli, og åbner for tilstedeværelsen af en 'adfærd' der fordrer yderligere undersøgelse før den kan forstås og får et prædikat påsat.

Det med prædikat er ikke ligegyldigt. Det er i denne betegnelse, at håndtering af 'modstand' implicit placeres, og dermed bevæger man sig for hurtigt fra identifikation til symptombehandling – og overser korrekt diagnosticering.

Implikationer

En væsentlig implikation er nødvendigheden af at revurdere den måde hvorpå forandringer i dag implementeres. Der er, som sagen også demonstrerer, stærke elementer af struktur og systemer samt ledelsesteknologier som f.eks. en klar, tydelig og stringent kommunikationsstrategi som rulles udover organisationen som helhed.

Det gør man naturligvis fordi det giver god mening. Tidligere forskningsresultater peger utvetydigt på vigtigheden af kommunikation, involvering og medbestemmelse, således at organisationens aktører kan skabe deres egen meningsfuldhed ud af forandringen.

Implikationen er ikke at man skal afholde sig fra dette. Det er forsat validt. Det vil dog aldrig adressere de reelle og grundlæggende årsager til den emotionelle adfærd, der står i vejen for implementeringen. Implikationen er derfor at man er nødt til at udvide den måde hvorpå man tænker forandringsimplementering til at omfatte det ubevidste materiale og dets påvirkning af organisationens aktører.

7.1.3. Mellemlederen

Den anden konklusion som tåler fremhævelse omhandler mellemlederen. Dennes rolle i forbindelse med forandringer har gjort 'mellemlederen' til en central position hvorfra fænomenet 'modstand mod forandring' med fordel kan observeres, undersøges og forstås.

Min arbejdshypotese var, at mellemlederen var placeret i en vanskelig rolle som facilitator af forandring. En vanskelig rolle, fordi ledelsens krav om resultater ikke nødvendigvis matchede organisations forandringsvillighed eller parathed. Mellemlederens intention om at skabe denne parathed, ville forventeligt afspejle sig i den forståelse af forandringsprocessen mellemlederen udtrykte og udlevede. Forudsætningen ville i psykodynamisk systemteoretisk perspektiv indebære en klar forståelse af hovedopgaven. Ikke kun af den overordnede hovedopgave, men især den midlertidige og samtidige hovedopgave – at implementere forandringen.
Man kan diskutere hvorvidt det er en semantisk nuance; hvad betyder forandringsparathed andet end en ønskværdig tilstand af accept. Tilsvarende med forandringsimplementering, hvad er betydningen udover at lykkedes og opnå sit tænkte udgangspunkt.

I narrativerne og den efterfølgende analyse tegner der sig et billede af mellemledere, der er bekendt med deres rolle som forandringsagent og opgavens indhold. Hvorvidt det er en integreret del af den professionelle identitet, eller om det er et udslag af ledelsesmæssig sproglig prægning gennem stringent planlagt kommunikation, er ikke interessant.

Det interessante er at mellemlederen beskriver opgaven på et kognitivt niveau, og ikke et handlings niveau. Selvom narrativerne er præget af en bevidsthed om at hjælpe medarbejderne med at skabe mening ud af forandringen, forfalder de i næsten samme åndedrag til at beskrive forskellige forhold, som de selv og medarbejderne er optaget af. Det er her de emotionel prægede udsagn bliver dominerende og energien bindes.

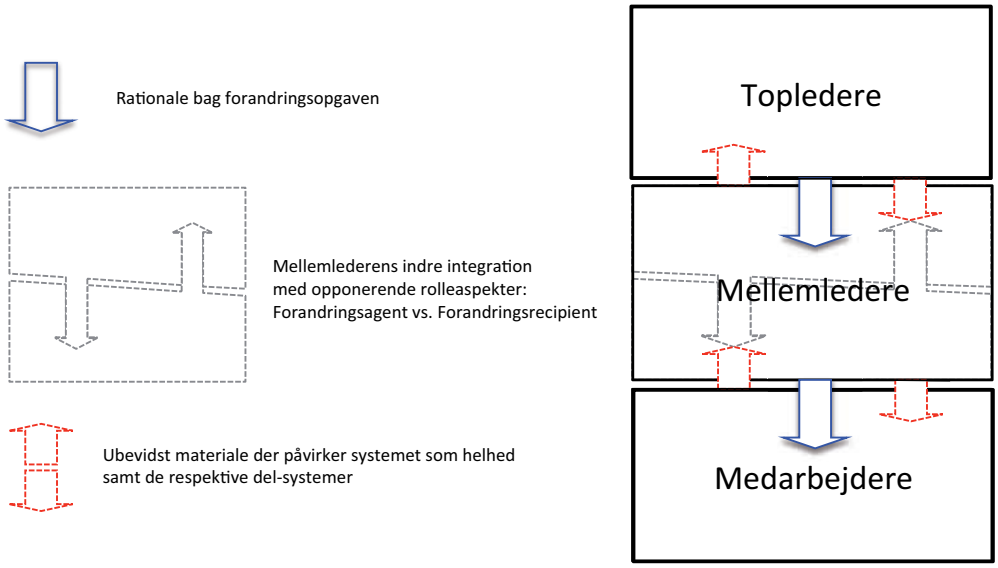
Denne vekslen mellem handling og passivitet, demonstrerer den tidligere omtalte ambivalens, som indikerer at mellemlederen befinder sig i en tilstand præget af henholdsvis glæde og sorg, og andre modsatrettede emotioner. Det viser at ubevidst materiale har aktiveret forsvarsmekanismer, der kommer til udtryk gennem disse modsatrettede emotioner, der ikke reflekterer virkeligheden som den fremstår i øjeblikket. Det afholder mellemlederen fra at kunne handle.

De annoncerede workshops som blev aflyst, efter kun ganske få afholdte[94] møder, afføder fantasien, at mellemlederne ikke har haft et forum, hvori de kunne have fået deres emotionelle materiale hørt. Det er på ingen måde givet, at det var formålet med de nævnte workshops, ligesom disse workshops muligvis inkluderede alle medarbejdere og ikke kun mellemlederne. Ej heller er det givet, at det ville have ændret noget i mellemledernes narrativer.
Disse ikke-afholdte workshops fungerer i stedet nu som projektivt objekt, hvori mellemlederne kan placere eget ubevidst og dermed uønsket materiale.

Konklusion

Konklusionen er todelt. Først, at Mellemlederens energi er bundet i integrations arbejdet med de to konfliktende identitets aspekter – forandringsagent og forandringsrecipient. Det arbejde er energikrævende og mentalt udfordrende på det intra-personelle plan. Ubevidst materiale aktiverer forsvarsmekanismer, der afstedkommer stærke emotioner, og efterlader begrænset energi til selve opgaven som forandringsagent.

[94] Det har ikke været muligt objektivt at fastslå, hvor mange workshops der var planlagt. Heller ikke hvor mange der reelt blev afholdt eller aflyst. Der synes at være en narrativ forestilling om at løsningen lå her og ikke blev forløst. Det bærer præg af grundantagelsestilstanden pardannelse, hvor den 'forløsende fødsel af messias'/en løsning udebliver og det bliver ledelsens 'skyld'.



Figur 24 – Hovedkonklusion 2: Mellemlederens ubevidste – et billede af psykodynamisk system påvirkning

Den anden del er, at organisationens øvrige aktører er præget tilsvarende af øget aktiveret ubevidst materiale og forsvarsmekanismen projektioner bliver særlig nærværende. Alle de uønskede og uacceptable aspekter der bliver til emotioner forsøges placeret andetsteds. Grundet den begrænsede energi til at bekæmpe andres ubevidste materiale, øges mellemlederens modtagelighed for projektiv identifikation tilsvarende.

Samlet set, afstedkommer det forandringsadfærd hos mellemlederen, der kan karakteriseres som 'modstand', men som ikke nødvendigvis er udtryk for mellemlederens eget materiale.

Konfliktende roller:

Det fremgår af narrativerne flere steder, at mellemlederen er sig bevidst om rollen som forandringsagent. I hvilken udstrækning og hvornår dette rolleaspekt er dominerende varierer. Men mellemlederen er ikke *kun* forandringsagent. Han/hun er *også* forandringsrecipient. To meget forskellige roller. I definition og beskrivelse indeholder de hver deres positionering i en forandringsproces. Oftest i konflikt og i opposition til hinanden. I den dominerende litteratur bliver de genstand for polarisering - henholdsvis 'helt' og 'skurk'.

At mellemlederen også er forandringsrecipient kommer til udtryk der, hvor emotionelle holdninger træder frem i forbindelse med, hvad ændringerne indebærer for medarbejderne. Dette har to vigtige perspektiver.

Det ene er, at mellemlederen, som tidligere anført, identificerer sig selv med de forhold som medarbejderne er udsat for, og italesætter disse i sit eget narrativ. Det andet er, at mellemlederen bliver genstand for medarbejdernes projektioner og identificerer sig med disse. Med andre ord bliver bærer af andres ubevidste materiale. Hvorvidt det er det ene eller det andet – og formentlig er det en blanding – er ikke til at sige noget entydigt om.

Reduktion af funktionelt paranoia

Spøgsmålet er ikke om det er det ene eller det andet. At mellemlederen bliver udsat for andres ubevidste materiale gennem en bestemt virkeligheds fremstilling, og skal adskille det fra sin egen indre og ydre virkelighed, er ikke atypisk. Det betegnes som sund eller funktionel paranoia (Ridley, 1984; Sue, Capodilupo, & Holder, 2008) og referer til de spørgsmål, vi stiller os selv når vi bliver præsenteret for noget 'udenfor os selv', som vi skal forholde os til. Det foregår konstant og for os alle.

Pointen er at ubevidst materiale stimuleres og øges hos alle organisationens aktører i en forandringssituation. Objektet, der under normale [drift] omstændigheder har en vis rutine i at skille 'dit og mit' ad i rollen som mellemleder, bliver nu overvældet, og separationen mellem 'dit og mit' bliver vanskelig. Det paranoide beredskab er presset og derved 'slipper' der ubevidst materiale igennem som ikke nødvendigvis er mellemlederens eget, men noget han/hun ubevidst identificerer sig med. En projektiv identifikation, som derefter ubevidst præger mellemlederens adfærd.

Betydning

Konklusionen vedrørende mellemlederens vilkår og øgede pres, indebærer at den generelle opfattelse og forståelse af mellemlederrollen udvides, med en påkrævet korrektion til følge.
Der hvor mellemlederrollens vigtighed som centralt omdrejningspunkt i forandringsprocesser fortsat er gældende, er en redefinering af begreberne forandringsagent og forandringsrecipient nødvendigt. Hvorvidt en redefinering

rækker udover mellemleder rollen, og omfatter andre aktører i organisationen, vides ikke.

Den anvendte metode og psykodynamisk systemteori har konstateret at tilstedeværelsen af såvel intra-personelle som interpersonelle dynamikker, påvirker mellemlederens evne til at fungere som forandringsagent i den traditionelle opfattelse af denne rolle.

Dynamikkerne øger presset på mellemlederens ubevidste, samtidig med at de reducerer mellemlederens evne til at virke som forandringsagent. At mellemlederens energi er bundet i at skulle integrere konfliktende positioner, betyder at virket som forandringsagent opererer under pressede vilkår.
Denne diagnostik af de to begreber er så langt konklusionen berettiger til. Begge begreber påkalder sig yderligere forskningsmæssig interesse. De to rolleaspekters præmisser, definition og indbyrdes relation bør undergå yderligere forskning.

Implikationer

Implikationerne harmonerer med hovedkonklusionens – at måden hvorpå vi implementerer forandringer bør revurderes, og underbygger denne. Hvis succesraten på forandringer skal øges, er det nødvendigt at gentænke hvorledes forandringsimplementering struktureres og gennemføres.
Der er intet i konklusionerne, der antyder at den valgte fremgangsmåde i PC Ballerup [det fusionerede center] ikke adresserer sit formål; gennemsigtighed og involvering, med henblik på at stimulere forpligtigende ejerskab hos organisationens aktører. Det konklusionerne af analysen derimod lægger op til, er at det ikke er, eller har været, tilstrækkeligt. Analysen har kortlagt et hul mellem formål og resultat.

Til trods for, at forløbet i mange sammenhænge har mainstream tekstbog lignende kvaliteter som eksempelvis klar og tydelig kommunikation, meningsskabende workshops, regelmæssig adgang til centerledelsen i cafémøder, opfordring til involvering etc. så demonstrerer analysen, at det ikke har været tilstrækkeligt. Det har efterladt et centralt niveau i organisationen – mellemlederne i en tilstand præget af emotionelt domineret adfærd, der svinger mellem handling og passivitet.
En implikation kunne være, at overveje hvorvidt det forventede resultat skal nedjusteres eller formålet skal redefineres. Det mener jeg dog ikke. Mit forslag er,

at der tilføjes et element til implementeringsprocessen, som retter sig mod det ubevidste materiale, der har så stor indflydelse på processen som tilfældet er.

Et systemisk perspektiv.

Med udgangspunkt i systemteori og med eksemplificering i illustrationerne af et system (figur 17, side 215) gør jeg gældende at modellerne er anvendelige, og beskrivende for et organisatorisk system med reference til såvel organisationen som helhed samt afdeling eller gruppe.

Disse organisatoriske enhedsstørrelser konstituerer alle et system, som udgøres af delsystemer, og selv er del af et større system. Med udgangspunkt alene i de nævnte konklusioner, er den systemiske påvirkning ganske omfattende.
Hovedkonklusionen, at begrebet 'modstand mod forandring' er for upræcist hvis ikke direkte misvisende, er ikke kun gældende for mellemlederne. Det er en general betragtning, der således gøres gældende og har indflydelse på hele systemet.

Forandringer der initieres på det øverste organisatorisk niveau kan have andre afsæt end de artikulerede rationelle. Det illustrerer både Maccoby (Maccoby, 2004) og Stein (Stein, 2013) i deres artikler omkring narcissistiske ledere. Materiale, der residerer i det ubevidste har dokumenteret indflydelse på emotionel adfærd, som igen influerer relationer. At dette fænomen derfor ikke skulle være gældende for organisationens aktører som helhed, synes usandsynligt.

Illustrationerne af et system viser det psykodynamiske felt, dets relationelle indflydelse samt indvirkningen på det mål rationelle felts opgaver. Det illustrerer også den tidligere omtalte kompleksitet omkring 'modstand mod forandring' i et systemisk perspektiv.

Implikationen af konklusionerne er, at der skal etableres en metode, hvormed der kan arbejdes med det psykodynamiske felt i en større systemisk forståelse. Det kan synes indlysende - så hvad betyder det i praksis?

Man skulle mene at det krævede en anerkendelse af det psykodynamiske felt og dets indflydelse på systemet. Den er dog allerede etableret og undersøgt (A. Carr & Yiannis, 2001; Krantz, 2006; Walsh, Crisp, & Moss, 2011).Tilstedeværelse og

indflydelse er som sådan indiskutabel. Det er altså ikke viden eller bevidsthed om fænomenerne, der mangler. Det er en praksis-rettet tilgang der mangler.

Min hypotese er dog, at der i praksis ikke mangler hverken metode eller tilgang. Min hypotese er, at disse fænomener ikke adresseres før de manifesterer sig igennem eksempelvis emotionel adfærd. Når det sker, afstedkommer det at ubevidst materiale stimuleres hos den ansvarlige for forandringer. Forsvarsmekanismen der aktiveres, griber til etablerede forklaringsmekanismer som både Piderit og Ford, Ford & D'Amalio anfører, og reaktionen bliver en kategorisering af den emotionelle adfærd som 'modstand'.

Min hypotese er at adresseringen af ubevidst materiale sker for sent. Hvis den eksisterende viden på feltet blev anvendt i praksis, også når den emotionelle adfærd endnu ikke har manifesteret sig, er min antagelse at det vil udgøre en væsentlig forskel på et systemisk niveau.

Det der mangler er en fast og accepteret ramme til at håndtere ubevidst materiale. En ramme, der er etableret før forandringer initieres, således at håndtering af ubevidst materiale, der som denne afhandling demonstrerer, aktiverer forsvarsmekanismer, kan assistere mellemlederen med fortsat at skelne mellem sit eget materiale og det han/hun påføres udefra.

Allerede i dette arbejde agerer mellemlederen som forandringsagent. Det bør nok understreges at håndtering i denne sammenhæng betyder en mulighed for at skabe bevidsthed, anerkende dynamikker og deres indflydelse, og i et fællesforum dele de indtryk og følelser det afstedkommer.

Accept refererer til at det legitimt autoriserende niveau i organisationen – topledelsen etablerer disse rammer. De skal, hvis det skal have en system effekt, etableres med rationalet at gøre organisationen forandringsmoden eller parat. Det skal ikke ske når forandringen er initieret eller meldt ud. Det skal ske inden.

7.2. Besvarelse af problemformuleringen

Som angivet i **Kapitel 1 – Forskningsfelt og Problemformulering** var mine arbejdshypoteser, at det valgte teoretiske perspektiv ville bibringe:

- En dybere forståelse af begrebet modstand mod forandring, samt en
- udvidet forståelse af mellemlederrollen som forandringsagent og endelig
- bidrage til praksis på området forandringsimplementering

Med dette som afsæt, og kritisk realisme som videnskabsteoretisk fundament, har min problemformulering formet sig omkring tre spørgsmål, hvis besvarelse jeg vil adressere i det følgende.

Hvorfor opleves fænomenet 'modstand mod forandring' af mellemlederen som det gør?

Spørgsmålet ansporer i sin udformning til en fremstilling af mellemlederens oplevelse og hvad der begrunder denne.
Indledningsvis skal det understreges at udtrykket 'modstand mod forandring' ikke har indgået i interviewenes spørgeramme eller som element i interview-instruktionen. Begrebet træder udelukkende frem som en adfærd, der tolkes ind i den dominerende forståelsesramme af hvad 'modstand mod forandring' er, hvilket udfoldes og udfordres i afhandlingen.

Denne fremtræden sker i mellemlederens narrativ, når emotionelt præget adfærd gengives og er knyttet til et rationale, der ikke har afsæt i realitet. Dermed bliver adfærden genstand for den dominerende beskrivelse, der i mainstream-litteraturen karakteriseres som 'modstand mod forandring' nemlig 'irrationel'. Betegnelsen henviser til at adfærden ikke er rationel, men emotionel, og dermed ugyldig som indvending overfor en given forandring.

Emotionel adfærd som det fremgår af mellemledernes narrativer knytter sig ikke nødvendigvis til specifikke fysiske handlinger. Emotionel adfærd er udtryk for en emotionel tilstand, der beskriver objektets mentale tilstand. Dermed giver den emotionelle adfærd indtryk af hvorledes mellemlederens oplever fænomenet 'modstand mod forandring'.

Begrebet 'oplevelse' indeholder en bevidsthed, og hvor denne ikke er tilstede hos mellemlederne for så vidt angår 1) eget emotionelt materiale, så er den tilstede i beskrivelsen af 2) medarbejdernes emotionelt prægede adfærd. Denne opleves og mødes generelt af mellemlederne, således som det er beskrevet i narrativerne, med forståelse, omsorg og støtte. Spørgsmålet er så hvorfor det er tilfældet?

Som konklusionerne angiver, er mellemlederens evne til at agere som forandringsagent formindsket af grunde angivet tidligere. Samtidig er eget ubevidst materiale stimuleret og egne aktiverede forsvarsmekanismer iblandet medarbejdernes, bidrager til at mellemlederen i større grad identificerer sig med sit eget forandringsrecipient aspekt.

Dermed bliver mellemlederens respons – forståelse, omsorg og støtte, udtryk for eget behov i den undersøgte fase af forandringsimplementeringen.
Kritisk realisme lægger op til skabelse af viden gennem øget forståelse af fænomeners styrende mekanismer og strukturer.

Hvad betyder det i den sammenhæng, at mellemlederen er både forandringsagent og forandringsrecipient?

Det at mellemlederen svinger mellem disse to identitetsaspekter, og binder energi i at integrere dem, sætter som tidligere nævnt mellemlederen under pres og øger hans/hendes ubevidste modtagelighed for øvrige aktørers ubevidste materiale i form af projektioner.

Mellemlederen bærer på en markant bevidsthed om forandringsagenten rolle og opgave. Det demonstreres i narrativerne, når samtalen falder på dette aspekt af 'egen rolle'. Det er dog mere en kognitiv bevidsthed, end en gengivet målrettet handlingsorienteret adfærd, der afspejler forandringsagentens opgave. Den gengivne adfærd er i hovedparten domineret af den emotionelle adfærd, hvoraf en del sker med afsæt i aktiverede forsvarsmekanismer.

Har dette skisma indflydelse på mellemlederen respons på oplevet emotionel adfærd? Til det vil svaret være ja. Det interessante er hvilken betydning i form af konsekvens?

Svaret hænger umiddelbart sammen med hvorledes mellemlederen oplever fænomenet 'modstand mod forandring'. Som nævnt synes mellemlederen ikke orienteret imod modstandsbegrebet, men snarere imod forandringsrecipientens oplevelse. Når fænomenet nævnes i narrativerne hvilket er sjældent, så er det sjældent betegnelsen 'modstand' anvendes.

En affødt konsekvens af dette er, at selve forandringsagentrollen reelt bliver trængt og derved kommer forandringsimplementeringen til at fremstå som en træg

og langsommelig proces. Dette på trods af en række narrativers italesatte utålmodighed, og ønsket om at kunne handle. Et ønske som ledelsen bliver beskyldt for at sidde 'overhørig'.

En anden konsekvens, er at centerledelsen bliver den primære og konstante drivkraft i forandringen. Hvorvidt det medvirker til mellemlederens oplevelse af at være mere recipient end agent er en nærliggende antagelse, men desværre ikke muligt at kontrollere.

Centerledelsens opfattelse af forandringsprocessen underbygger både konsekvens og antagelse – at centerledelsen bliver den primære drivkraft og mellemlederen ubevidst tager rollen som forandringsrecipient. JTA angiver at mellemledernes involvering i processen var skuffende. Han oplevede at det primært var centerledelsen, der konstant igangsatte initiativer til facilitering af processen og sikrede fremdrift.

Oplevelsen af træghed kan afstedkomme flere respons. Centerledelsen valgte handling som reaktion på deres oplevelse, og det afspejler sig bl.a. i de regelmæssige afholdte cafémøder med centerlederen, hvor alle kunne stille spørgsmål til forandringen. Det indikerer at centerledelsen på dette område påtog sig - eller overtog rollen som forandringsagent. En konsekvens vil være at mellemlederens oscillering mellem rollen som forandringsagent og forandringsrecipient, vil blive yderligere presset med et udfald til forandringsrecipientens side.

Hvorvidt det ene afføder det andet eller omvendt, er ikke uinteressant. Abdiceres rollen som forandringsagent fordi centerledelsen overtager den – eller overtager centerledelsen forandringsopgaverne, fordi de ikke går stærkt nok. Sikkert er det, at det adresserer det næste spørgsmål omkring systemisk påvirkning.

Hvad betyder det for systemet som helhed?

For systemet som helhed er konklusionerne væsentlige. At modstand kan identificeres som emotionel adfærd, der har afsæt i individets ubeviste betyder at polariseringen 'for' og 'imod' forsvinder. Det åbner op for en udvidelse af måder forandringer faciliteres på, der vedrører hele systemet.

De overgangsstrukturer og ledelsessystemer der indføres i forbindelse med forandringer; de projektorganisationer, der etableres til at sikre en effektiv håndtering af implementeringen, er forsat vigtige metoder til at styre de ressourcer, der både skal forsætte daglig drift og sideløbende forandre.

Men forandrings succes er ikke afhængig af ressource effektivitet. Den er derimod stærkt afhængig af organisationens aktører og deres oplevelse af forandringen. Når jeg fremhæver 'oplevelse', er det fordi der bag oplevelsen ligger sig en evaluering - positiv eller negativ.

Når forsvarsmekanismer aktiveres så skyldes det en stimulering af uacceptabelt eller forbudt materiale og/eller drifter forvist til det ubevidste. Den emotionelle adfærd, der er resultatet heraf kan og bliver ofte opfattet som 'modstand mod forandring'.

I denne afhandling har mellemlederen været undersøgelsesobjekt, men rollen fungerer som repræsentant for det system i hvilket den indgår. De dynamikker der er identificeret i forbindelse med analysen, er ikke begrænset til at være gældende for mellemlederne. Hovedkonklusionen dækker samtlige af organisationens aktører.

Hvis der ikke i forandringsprocesser tages højde for, at disse dynamikker forekommer i hele systemet, så vedbliver det ubevidste materiale hos den enkelte, med at optræde. Det vil forekomme i sammenhænge, der er uhensigtsmæssige og på uheldige tidspunkter. Det vil have en negativ indflydelse på manifestationen – emotionel adfærd. Denne risikerer prædikatet 'modstand' – og om end 'modstanden' ikke er rettet imod selve forandringen, så vil det virke således. Risikoen for at forfalde til tidligere mønstre, såsom at håndtere 'modstanden' efter anerkendte og tidligere prøvede metoder, vokser.

Strukturer og systemer kan ikke erstatte det arbejde (Bartlett & Ghoshal, 1995) der er påkrævet for at adressere det ubevidst aktiverede i den enkelte aktør . Hvis det ikke adresseres så kræver det uforholdsmæssigt meget af ledelsesniveauerne i organisationen, for at sikre forandringsimplementeringen lykkedes.
En indsats rettet imod hele systemet, kan med fordel startes med mellemleder niveauet. Det vil adressere mellemlederens skisma omkring konflikterende identitetsaspekter.

Hvad er implikationerne for praksis i forbindelse med organisatoriske forandringer?

Implikationerne for praksis er at den med fordel bør gentænkes. I det følgende afsnit er en række praksis anvisninger angivet, men en gennemgang af hvorfor disse, på baggrund af afhandlingens resultat, giver mening gennemgås her.
I litteratur gennemgangen er et gennemgående tema, at retorikken omkring forandringer og 'modstand' gennem årtier har genereret en særlig forståelse af begrebet. Denne forståelse har medvirket til såvel polarisering som legitimering af måden hvorpå 'modstand' håndteres.

Resultaterne i denne afhandling understøtter Piderit samt Ford, Ford & D'Amalio, når disse påkalder sig henholdsvis en redefinering eller afskaffelse af begrebet. Hvor disse bidragsydere foreslår 'modstand' redefineret er konklusionen heri, at det er 'forandring' som modstandsobjekt, der skal redefineres.

Det er således både nødvendigt at ændre retorikken samt stræbe efter en mere præcis forståelse af de anvendte begreber.

I tilgift hertil , og som angivet i forbindelse med de systemiske perspektiv ovenfor, så indebærer resultaterne at praksis for forandringsimplementering bør ændres.
Et supplement til implementeringsprocessen vil være et sted at starte og give eksempelvis mellemleder laget mulighed for at få testet deres forestillinger og dermed blive øge bevidstheden omkring forstyrrende materiale, der er deres eget og ikke organisationens.

Det optimale scenario vil dog være en mere anerkendende tilgang. Anerkendende overfor tilstedeværelsen af ubevidste materiale og dets forstyrrende indflydelse.
Når ledelsesniveauer påtænker forandringer, så har planlægningen af implementeringsproces indeholdt en påtænkt respons til og håndtering af 'modstand mod forandring' ind i forløbet. Det vidner om et meget højt accept af begrebets eksistens og fænomenets opståen. Hvis en tilsvarende accept at ubevidst indflydelse på adfærd kunne finde sted, så ville etableringen af regelmæssige fora på forskellige organisatoriske niveauer betyde, at det organisatoriske system øgede deres bevidsthed om hvad der er eget materiale og hvad der er organisatorisk.

Det er en antagelse der bør testes, og implikationerne kunne være vidtrækkende med store konsekvenser til følge. En positiv konsekvens kunne være at

organisationen kunne arbejde med forandringer på en helt anden måde, med en anden involveringsgrad som følge af individets løbende involvering i processer der reducerer forstyrrende tanker, følelser og fantasier.

En mulig negativ konsekvens kunne være antagelsen om, at sådanne supplerende proceselementer vil få for meget plads i forhold til hovedopgaven. En balance mellem de to dele – det målrationelle og det psykodynamiske skal forsat tilstræbes.

7.3. Anvendelses perspektiv

Formålet med erhvervs ph.d. programmet er "*et forskningsprojekt hvor resultaterne kan bringes i anvendelse*"[95]. Konklusionerne angiver hvorledes modstand mod forandring fremstår i en systemisk udlægning, og hvad de i projektets perspektiv repræsenterer. I praksis giver det anledning til at vurdere, hvorvidt dette perspektiv på modstandens karakter har en anvendelsesorienteret indflydelse. Skal forandringer håndteres anderledes? Er der proces elementer der kan og bør introduceres? Med hvilket formål og forventeligt udbytte? Hvad, hvordan og hvorfor?

Retorik angiver retning

Når ubevidst materiale hos forskningsobjektet [mellemlederen] udsættes for stimuli så aktiveres en eller flere forsvarsmekanismer såsom eksempelvis fornægtelse, vrede, undertrykkelse etc. Disse forsvarsmekanismer kommer til udtryk og manifesterer sig som emotionel adfærd. En adfærd, som ofte karakteriseres som 'modstand mod forandring', og i forhold til forandringers rationale derfor betegnes som 'irrationel' med 'dysfunktionalitet' til følge. Disse betegnelser kontekstualiserer også den måde hvorpå forandringsadfærd ofte bliver mødt og håndteret på. (se Tabel 1, side 20 - Dealing with Resistance – Default Positions samt Tabel 2, side 21 - Fundamental Touchstones)

At ændre retorikken omkring emotionelt præget [irrationel] adfærd fra 'modstand mod forandring' til 'forandringsadfærd', åbner for en undersøgende forholden sig til adfærdens karakter. Har adfærden karakter af eks. vrede, så kan det i afhandlingen anlagte teoretiske perspektiv, åbne op for måder at adressere det på, gennem at skabe bevidsthed hos objektet. En faciliterende og udviklende tilgang fremfor den hidtil dominerende håndtering.

Forandringsmodenhed

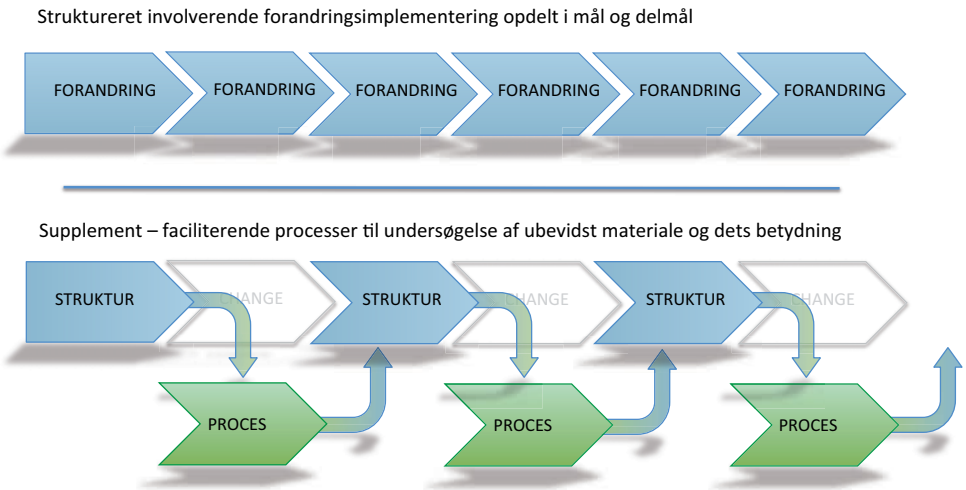
Når strategiske forandringer initieres, planlægges og forberedes så sker med tanke på såvel ønsket resultat som mulige forhindringer undervejs. Disse forhindringer udgøres i overvejende grad af organisationens aktører, der med deres adfærd udøver hvad der karakteriseres som modstand mod forandringen. Dette er den dominerende fremlægning i al ledelseslitteratur såvel mainstream som psykologisk orienterede tilgange.

[95] Citatet er fra forsiden af innovationsfondens afsnit om Erhvervs ph.d. uddannelsen

Konklusionerne i denne afhandling viser, at de hidtidigt angivne metoder er utilstrækkelige, da de ikke adresserer det, som reelt ligger bag den modstands-lignende adfærd. Modstanden er rettet imod eget ubevidst materiale og ikke forandringen. Det betyder flere ting, som har indflydelse på en praktisk håndtering. For det første at det ubevidste materiale er tilstede hele tiden, og for det andet, at det stimuleres af elementer ved forandringen.

Samtidig er det åbenlyst, at det ikke kan håndteres eller løses umiddelbart af mellemlederen selv, da det residerer i det ubevidste og dermed er skjult for objektet selv. Derfor er den eneste måde at adressere adfærden på, gennem indsatser hvis formål er at skabe øget bevidsthed hos objektet.

En sådan adressering kan praktisk gennemføres ved at skabe et regelmæssigt forum for samtaler, der etableres parallelt med selve forandringsprocessen. Forslaget indebærer altså ikke, en egentlig ændring af forandringsprocesser, men tilførslen af et supplement der skaber rum for bevidstheds skabende samtaler.



Figur 25 – Illustration af praksis
Supplementselement til bearbejdelse af ubevidst materiale og dets betydning

System kompleksitet

Konklusionernes praktiske betydning for kompleksiteten i systemet indebærer, at før omtalte forum ikke kun implementeres i forbindelse med en forandring. Det vil formentlig også være for sent på det tidspunkt, hvilket jeg vender tilbage til.

Indføres et sådant forum til faciliterende samtaler for mellemledere, vil det have effekt på hele systemet, og kan samtidig fungere som et kultur diagnostisk tiltag. Samtaler faciliteret i dette forum vil give mellemledere mulighed for at dele narrativer med hinanden. Facilitatorens opgave vil være rettet imod en tolkning af disse narrativer som deles med gruppen af mellemledere, med henblik på at skabe refleksion og indsigt, hvorved øget bevidsthed om det ubevidstes indflydelse skabes.

Det vil også være et forum hvor påtænkte forandringer kan diskuteres og undersøges i fælleskab, hvorved flere fordele opnås. Dels påbegyndes forandringsprocessen med involvering i et rum skabt til læring gennem undersøgende tilgang. Mellemlederens involvering på det tidligst-mulige tidspunkt vil antageligt få mellemlederen til at agere i rollen som forandringsagent tidligere. Endeligt vil det processuelle i forløbet legitimere måden at adressere forandringsadfærd på, som det opstår i organisationen.

Udfordr det positive

Én adfærd som narrativerne indikerede var den positive og støttende mellemleder, der ukritisk og ureflekteret retorisk overtog ledelsens rationaler for forandringen. Denne adfærd indikerede forsvarsmekanismen 'fornægtelse'. Konsekvenserne er potentielt meget skadelige.

Mellemledere der har en holdning domineret af ukritisk støtte, vil ikke anerkende at forandringen også kunne være vanskelig, eller byde på udfordringer. Enhver udfordring af rationalet bag forandringen vil opfattes som 'modstand', med risiko for at mellemlederens reaktion netop vil foranledige modstand – ikke mod forandringen men mod mellemlederen.

Ledelsen kan på tilsvarende måde forføres af tanken om den støttende mellemleder, versus den reflekterede kritiske. Denne polarisering kan have de følgevirkninger, at støttende ukritiske mellemledere får øget indflydelse på forandringsimplementeringen, hvorimod de reflekterede kritikere skubbes ud, og behandles som 'modstandere' der skal 'overvindes'.

En praktisk håndtering af dette fænomen vil derfor være en udfordrende undersøgen af rationalet bag den uforbeholdne støtte. Formålet vil være at sikre en

reflekteret holdning til forandringers udfordringer som der altid opstår, således at støtte har afsæt i noget reelt og ikke en forestilling.

7.4. Opsummering

Konklusionerne i denne afhandling kræver som beskrevet en omstilling i den helt praktiske håndtering af forandringsimplementering og forandringsledelse. Ovenfor er angivet nogle overordnede muligheder for ændring i praksis.

Denne omstilling eller forandring om man vil, gør op med en række antagelser som længe har præget planlægning og implementering af forandringsprocesser. I sig selv repræsenterer det en forandring, der muligvis afstedkommer modstand. Modstanden vil dog ikke være rettet imod ændringerne i praksis, men imod det den enkelte leder eller mellemleder kommer i kontakt med af eget ubevidst materiale. Det vil af den enkelte, opfattes som unødvendigt gennem rationel intellektualisering. Eller vrede over noget føleri uden formål, som kan dække over egen angst far at skulle justere egen opfattelse.

Denne afsluttende kommentar illustrerer både en tænkelig reaktion samt nødvendigheden af at ændre praksis. Den demonstrerer validiteten af den konkluderende-forståelse, der står tilbage som bidrag fra denne afhandling.
En af ambitionerne med dette projekt var at demonstrere hvorledes det psykodynamisk systemteoretiske udgør et betydeligt supplement til mainstream-forståelsen af 'modstand mod forandring', og dermed bidrager med en forklaringsdybde på området, som ikke var tilstede tidligere.

Der er ikke tale om en erstatning eller evaluering af den enes værdifulde bidrag fremfor den andens. Begge teoretiske orienteringer tilbyder indsigtsrige perspektiver som øger vores samlede forståelse af genstandsfeltet i dette projekt. Mit håb er at dette kan fremstå som et eksempel på hvad psykodynamisk systemteori kan tilbyde af supplerende indsigt og samtidig anspore til et ønske om at forbedre praksis med den angivne tilgang.

Kapitel 8. Efterskrift

Hensigten med dette eftermæle er ikke at rejse tvivl om afhandlingens konklusioner eller supplere med ny viden. Det er udelukkende at påpege, at en forholdsmæssig stor andel af de ledende mellemledere valgte af forlade fusionsprocessen tidligt i forløbet.

Disse mellemledere var ikke omdrejningspunkt for dette forskningsprojekt, hvorfor jeg tidligt valgte ikke at medtage deres narrativer i datamaterialet. Alligevel repræsenterer de et aspekt af fusionen eller forandringen, som virker irrationelt og planløst og dermed giver anledning til undren.

Netop det at de fremstår som 'irrationelle' indikerer at der er noget andet på spil – stimuleret ubevidst materiale med aktiverede forsvarsmekanismer til følge. Her tilbyder det valgte teoriperspektiv i projektet muligvis en alternativ forklaring end den umiddelbar præsenterede og rationelt betonede.

8.1. Gruppe refleksion

Som nævnt i Litteratur gennemgangen (afsnit 3.2) og med henvisning til Bion og grundliggende antagelses tilstande, er der en grundliggende antagelse - nemlig *me-ness* som ikke har været relevant i projektet - og så er der alligevel her, i efterskriftet, anledning til at overveje hvorvidt det kunne bidrage til en hypotese.
Manifestationen af denne grundlæggende antagelses tilstand giver sig til kende i individets konsistente modstand mod at blive en del af gruppen gennem en fastholdelse af individualitet og egen identitet. Lawrence, Bain og Gould beskriver *me-ness* som et forsvar imod den indre angst, som en voksende kompleksitet og et øget arbejdspres i omverdenen skaber hos individet (W. G. Lawrence et al., 1996). Resultatet er en adfærd af passivitet og modstand mod at bidrage til arbejdsgruppens etablering.

Som nævnt valgte gruppen af ledende overlæger og speciallæger at sige deres stilling op og forlade det "nye" center. En mainstream teoretisk forståelse vil klassificere handlingen som 'modstand mod forandringen', hvilket også er dominerende i det organisatoriske narrativ der omhandler disse mellemledere.
Der er dog to ting, der taler imod at en mainstream forståelse er tilstrækkelig til at forklare fænomenet.

Den ene er at en mangel på rationel adfærd. Ingen af de pågældende mellemledere havde så vidt vides søgt stillinger andetsteds i Region Hovedstaden eller andetsteds i Sundhedsvæsenet inden fusionen. De pågældende mellemledere 'landede' – og jeg bruger betegnelsen bevidst, idet det virkede tilfældigt hvor de fik ansættelse efterfølgende – i forskellige stillinger rundt omkring i Region Hovedstadens Psykiatri. Min oplevelse af disse stillinger da jeg interviewede dem var, at 1) de karrieremæssigt var et tilbageskridt. De var 2) hverken indholdsmæssigt eller hierarkisk tilfredsstillende og 3) der var tab forbundet med dette skift – både personligt og professionelt i form af prestige.

Jeg vil i det følgende redegøre mere fyldestgørende for forløbet og hvilken data jeg bygger mine indtryk på.

Kontekst

Efter udvælgelsen af interview fra de relevante mellemledere – dvs. de mellemledere der stadig var en del af det fusionerede center og under forløbet med at analysere disse, var jeg efterladt med en række interview, der i deres narrativ var mere emotionelt prægede end de øvrige. Det var ikke underligt, da det var narrativerne fra de mellemledere, der havde valgt at forlade PC Gentofte meget tidligt i fusionsforløbet. Alle overlæger eller speciallæger og respekterede medlemmer af organisationen PC Gentofte.

Jeg havde interviewet dem, da de var en del af den demografiske gruppe – mellemlederne på de to centre - men efterfølgende fravalgt dem, da de fremadrettet ikke ville være en del af centret. Det betød - i det teoretiske perspektiv anlagt i dette forskningsprojekt, at deres oplevelse af 'virkeligheden' ikke ville være en 'virkelighed' de var del af, for så vidt angår det nye Psykiatriske Center – Ballerup.

Endvidere var min antagelse, at deres beslutning om at forlade PC Gentofte var truffet tidligere i tid, end selve forandringen som endnu ikke havde manifesteret sig. Deres adfærd før beslutningen om at rejse, indikerer dette ved fravær af jobsøgning og beslutningen, hvis karakter er overvejende samtidigt og kollektiv.
Deres holdninger, emotioner og adfærd ville derfor antageligt være præget af rationaler, der retfærdiggør og begrunder beslutningen, ligesom enhver tvivl ville blive 'fortrængt'.

Dette er alt sammen antagelser og tolkninger af data – og som disse indikerer, var det altså ikke en mangel på ubevidst materiale eller aktiverede forsvarsmekanismer, overførsel eller modoverførsel der gjorde, at jeg fravalgte dem som del af datamaterialet. Deres narrativer er så rige på emotionel adfærd; en adfærd der havde kulmineret i den ultimative 'modstand' - nemlig et fravalg af fusionen, at de fortjener at blive nævnt i det projekt, hvor de blev indsamlet.

Jeg har ikke i forbindelse med projektets tilblivelse, herunder specifikt i gennemgangen af den signifikante litteratur fundet forskningslitteratur, der undersøger 1) mellemledere der i forbindelse med 2) en forandring 3) åbent erkender deres modstand og 4) handler kollektivt og udlever denne modstand. Det i sig selv afstedkommer undren, mange refleksioner og stor nysgerrighed. Mit formål med at inkludere det i afhandlingen og nævne det her, er som opfordring til forskningsmæssigt at give det opmærksomhed.

Med det for øje har jeg i det følgende kort beskrevet forløbet som fandt sted og som jeg husker det og har fået det forelagt. Det er ikke en analyse af deres respektive narrativer, men alene en undren over det organisatoriske narrativ, min egen oplevelse i mødet med dem, der resulterer i en række spørgsmål.

Jeg præsenterer dette forløb i en optik konsistent med afhandlingens - en psykodynamisk systemteoretisk linse, hvilket måske kan bidrage yderligere til demonstration af metodens værdi. Skulle jeg forfalde til at blive normativ i min beskrivelse af forløbet, så skal jeg beklage. Det er ikke intentionen.

8.2. Emotionel tvangsadfærd?

I en psykoanalytisk forståelse af de to grupperinger internt på PC G (gruppen der bliver og gruppen der forlader) er den gruppe der forlader PC G præget af hvad der kan tolkes som regression til en idealiseret tidligere tilstand, karakteriseret ved en stærk polarisering og et umodent følelsesmæssigt respons. Umodent eller primitivt referer i det teoretiske perspektiv udelukkende til de helt tidligt dannede mønstre (Klein, 1961).

Forestillingen om "det gode" (situationen før fusionen) og "det onde" (fusionen) bliver så manifest i denne gruppes opfattelse, at alle egne følelser omkring tab, angst og utryghed resulterer i en destruktiv adfærd og modstand.

Det destruktive er et gennemgående tema i refleksionen over gruppens adfærd.
Gruppen af mellemledere følte deres verden blive 'destrueret'. De havde for hovedpartens vedkommende hævdsvundne rettigheder, autoritet og legitimitet på PC Gentofte, som ikke kun blev truet, men også opløst da centeret blev fusioneret.
Der synes at være et destruktivt element tilstede i deres kollektive respons. Ved at forlade fusionen kollektivt som repræsentanter af både historik, stor faglighed og meget erfaring kunne en antagelse være et ønske om at 'destruere' fusionen – det 'onde'. En megalomanisk tænkning præget af 'de kan ikke klare sig uden os' kunne være en antagelse.

Den destruktive adfærd projiceres over i "den nye onde" ledelse, og gruppen præges af en paranoid-skizoid opfattelse, splitting og antager grundantagelsestilstanden kamp-flugt. Det bliver ikke mere evident, end når gruppen i fællesskab siger op som udtryk for 'kamp', der samtidig er symboliseret ved fysisk 'flugt' fra stedet.

Et andet element der kan have været aktuelt for denne gruppe, er reaktionen på angst for opløsning af identitet. Når den sociale identitet er så stærk som tilfældet er, for dette udsnit af mellemleder gruppen, så bliver dens opløsning så truende, at den ikke længere handler rationelt, men derimod handler på fantasien. Det paradoksale i forløbet, er at de gennem deres handlinger ikke kun fremskynder den fantaserede opløsning, men sikrer den og fantasien bliver et selvbekræftende profeti.

Min antagelse er at ovenstående for hovedparten residerer i de pågældendes gruppemedlemmers ubevidste.
Den rationelle begrundelse var, og er formentlig forsat, at fusionen ville forringe patienternes forhold i en grad, at det kunne de [overlægerne] ikke være en del af. Det er dette rationale der skal testes op mod virkeligheden.

Realitets testning

Mine refleksioner har affødt følgende spørgsmål:

Hvis fusionen er meldt ud, men ikke endnu har materialiseret sig i praksis, hvordan kan man så reelt kvalificere at patientens forhold er forringet?

Der kan være patientgrupper der i processen bliver forfordelt; muligvis som følge af centrale prioriteringer omkring indsatsområder for de afsatte midler og det kan naturligvis have indvirkning på beslutningen om at 'sige fra' og tilkendegive sin holdning ved at forlade fusionen.

Hvis tidspunktet for fusionen ikke korresponderer med reel oplevet patient forringelse, hvad kunne så have påvirket en så drastisk beslutning?

Det drastiske i beslutningen er reflekteret i resultatet. Mine interview med denne gruppe forekom på deres nye arbejdssteder i distriktspsykiatrien og på andre psykiatriske hospitalscentre i regionen.
Min antagelse er, at disse nye arbejdsforhold var ikke kendte, da de kollektivt traf deres beslutning. De ville med andre ord hellere 'træde ud i det ukendte' end forblive i noget 'kendt', hvilket indikerer et selvdestruktivt handlemønster. Analogt til når et barn gør skade på sig selv – dels for at få forældrenes opmærksomhed, men også for at straffe forældrene.

Kan begrundelsen ligge i at administrative rammer og vilkår for det nye fusionerede center ville have indflydelse på selvopfattelse og hævdvundne rettigheder?

Dette kunne være en realitet, da dette var det eneste kendte på et tidligt tidspunkt i fusionsprocessen. Administrationschefen på PC Ballerup overtog økonomi og administration på begge centre næsten øjeblikkeligt. En anden og mere centraliseret styring af økonomi og rapportering trådte i kraft i fusionens meget tidlige stadie. Hvilken indvirkning det konkret kan have haft, vides ikke. Det kan derfor kun være spekulationer, at disse var at en sådan karakter at de pågældende mellemledere så sig nødsaget til at forlade organisationen.

Det, at føle sig nødsaget til at 'gøre noget', taler til et stort indre pres; det kan være forårsaget af forestillinger om såvel ydre som indre forventninger. Reelt er det dog, at presset er så stort, at det leder til handling. Så selvom rationalet kan være reelt – ændrede vilkår såsom f.eks. råderet, bemyndigelse eller vilkår og jeg skal understrege at det ikke vides, så synes reaktionen ikke at være rationelt betonet.

Denne tanke retning berører det aspekt af social identitet som jeg har refereret til tidligere i forbindelse med en stærk faglig identitet. Min antagelse er den er særlig

stærk i udtalte faggrupper, som eksempelvis i sundhedsvæsenet. Min delkonklusion (se side 221) der omhandler dette forhold, påpeger at en stærk faglig identitet i visse tilfælde formentlig betyder mere end det organisatoriske tilhørsforhold og social identitet generelt. Dette forløb bestyrker denne delkonklusion og behovet for yderligere forskningsmæssig opmærksomhed.

Alternative udlægninger

Jeg har diskuteret ovennævnte forløb med andre og alternative udlægninger har været foreslået – alle domineret af faktuelle elementer. Disse har eksempelvis været, at 'der er mangel på erfarne læger'– og især 'i psykiatrien', så de kan faktisk få et ansættelse andetsteds hvis de er 'utilfredse'.

Det faktum at de rent faktisk er så utilfredse med de kommende vilkår – uanset om de har oplevet dem eller ej – så har de valgt at benytte sig af deres mulighed for at 'gå'. Der er dog ikke noget rationelt i, at fordi man har en mulighed til rådighed, så benytter man den. Det rationelle element ville snarere være udnytte muligheden for at 'gå' som bedre udgangspunkt for forhandling, eller vente til et jobskifte der indebar en karrierefremmende progression.

Alligevel afviser jeg ikke disse udlægninger, men undres dog forsat. Selvom disse rationaler lægges til grund for den udviste adfærd, så er det alligevel usædvanligt at opleve en kollektiv adfærd der er så konsekvent og med det nævnte resultat – en spredning udover hovedstadsområdet.

De nye stillinger indikerer som nævnt ikke den omtalte karrieremæssig progression. Der er ingen af de pågældende overlæger, der på tidspunktet for indhentning af interview sad i en organisatorisk større stilling end før.

Bilag I. Interview guide

Følgende er den guide, der er givet respondenten før hvert interview og som har rammesat formål, form og intention.

Nu skal du høre - jeg har lavet en instruks som jeg gerne vil læse meget slavisk op. Det gør jeg egentlig mest for min egen skyld, så er jeg sikker på, det er den samme ramme, jeg har givet eller præsenteret for alle jeg interviewer.
Først vil jeg godt starte med at sige tak, fordi du havde tid og lyst til at deltage i dette projekt. Alt hvad du siger her, under det her interview, det er fortroligt. Det forbliver mellem dig og mig og båndoptageren her, og så du ligesom ved hvordan det bliver brugt, så vil jeg bare lige uddybe lidt omkring projektet og dets baggrund.

Først har jeg en aftale med en pensioneret lægesekretær i Odense, som transskriberer det for mig. Hun har ikke noget med sundhedsvæsenet at gøre mere. Hun kan simpelthen bare det her, og da jeg skal have din og andres historie ind i et Word dokument, som jeg efterfølgende kan læse og analysere, er det en gave.
Så vil jeg lige fortælle dig kort om projektet og formen. Som du måske er bekendt med – det er en erhvervs-PHD, der er forankret på CBS på det institut der hedder 'Ledelse, Politik og Filosofi'

Emnet er overordnet forandringsledelse og tager udgangspunkt i mellemlederniveauet i en organisation. Psykiatrisk Center Ballerup er den empiriske base og den forandring jeg undersøger, er repræsenteret ved fusionen mellem de to centre.

Mit teoretiske perspektiv er psykodynamisk systemteori og arbejdstitlen på mit projekt er 'Usynlige barrierer for forandringsimplementering' . Det med henvisning til, hvorvidt der er barrierer, som vi bærer rundt på og som vi måske ikke engang selv er bevidste omkring eller klar over. Heraf henvisningen til det usynlige.

Så det jeg er interesseret i, det er at høre hvilke tanker, følelser og fantasier der knytter sig til forandringen. Enten i dag, og der kan selvfølgelig være noget i din situation, der har ændret sig. Men også da den [forandringen] blev præsenteret, og måske i virkeligheden mere end noget andet i forløbet, sådan som det nu fremstår for dig.

Strukturen i interviewet er semi-struktureret. Det betyder jeg stiller nogle meget få og meget åbne spørgsmål, fordi det jeg har brug for, er, at du bare fortæller løs – med dine egne ord. Jeg har brug for din fortælling – dit narrativ.

Inden vi så rigtig starter, skal jeg høre om du har nogle spørgsmål – og derefter så må du meget gerne være med til at sætte scenen, dvs. lige kort fortælle om du kommer fra Ballerup eller Gentofte, hvilken ledelsesrolle du har/havde på centret, hvor mange medarbejdere refererer/refererede til dig og endelig hvem refererer du til?

Derefter stiller jeg interview spørgsmålet.

Bilag II – Instruktion til interview

Følgende er spørgerammen fra det semi-strukturerede interview:

Nu stiller jeg de spørgsmål, der egentlig er interviewet. Jeg skal nok holde øje med tiden, så vi holder den.

Mit spørgsmål omhandler tre niveauer, som er rolle, medarbejdere og opgave. Hvis de kan være guidelines for dig er det fint. Hvis der er andet du tænker, der er relevant så tager du bare det med.
Spørgsmålet er:

- Hvilke tanker, følelser og fantasier har du haft omkring din egen ledelsesrolle, medarbejderne, eller personalet omkring dig og den hovedopgave, I er sat til og løse?

Bilag:

			Side
I	Interview Guide	……	365
II	Interview instruktion	……	367

Liste over figurer:

			Side
Figur 1	Seks billeder på Forandringsledelse	……	28
Figur 2	Tre dimensioner (baseret på Sandy Piderit 2000)	……	42
Figur 3	Tre dynamikker (baseret på Ford, Ford, D'Amalio 2008)	……	47
Figur 4	Det emotionelle hjul m.	……	84
Figur 5	Plutchiks emotionelle hjul	……	89, 209
Figur 6	Det emotionelle hjul og kobling til forsvarsreaktion	……	97
Figur 7	Det emotionelle hjul m.	……	98, 211
Figur 8	Analysen af narrativet i den hermeneutiske cirkel	……	169
Figur 9	Progressionsforløbet i analysen	……	170
Figur 10.1 - 10.6	Emotioner i narrativerne fra PC Ballerup	……	215 - 229
Figur 10.7	De seks narrativer fra PC Ballerup - sammenstillet	……	232
Figur 11.1 – 11.6	Emotioner i narrativerne fra PC Gentofte	……	238 - 275
Figur 11.7	De seks narrativer fra PC Gentofte – sammenstillet	……	283
Figur 12	Emotioner i gruppen – PC Ballerup	……	290
Figur 13	Emotioner i gruppen – PC Gentofte	……	294
Figur 14	Emotioner på de to centre – sammenstillet	……	297
Figur 15	Systemisk Opgave orientering - (baseret på Visholm 1993) Illustration af øget forklaringsdybde ved valg	……	299
Figur 16	Psykodynamisk systemteoretisk tilgang	……	307
Figur 17	Systemisk opgave orientering i balance	……	315
Figur 18	Systemisk opgave orientering i forandring	……	316
Figur 19	Illustration af mellemlederens integration af to roller –	……	317
Figur 20	Systemisk opgave orientering - når emotioner 'flyder over' - Svigtende containment	……	318
Figur 21	Systemisk opgave orientering - Arbejdsgruppe tilstand (Bion)	……	334
Figur 22	Hovedkonklusion 1: Mainstream opfattelse af modstand	……	338
Figur 23	Hovedkonklusion 1: Psykodynamisk systemisk bidrag	……	339
Figur 24	Hovedkonklusion 2: Mellemlederens ubevidste	……	343
Figur 25	Illustration af praksis - Supplementselement til bearbejdelse af ubevidst materiale og dets betydning	…… …	355

Liste over Tabeller:

			Side
Tabel 1	Håndtering af modstand – Standard muligheder	……	29
Tabel 2	Fundamentale tilgange til imødegåelse af modstand	……	31
Tabel 3	Kotter & Schlesingers ‘Metoder: Håndtering af modstand mod forandring‘	……	31
Tabel 4	Årsager til støtte af forandring – Årsager til modstand mod forandring	……	33
Tabel 5	Forsvarsmekanismer og EGO	……	64
Tabel 6	Tilpasning og emotioner	……	83
Tabel 7	Gennemsnitintensiteten af de 8 primære emotioner	……	84
Tabel 8	Primære emotioner og høj/lav intensitet	……	86
Tabel 9	Emotioner og affødte eller tilstødende domæner	……	87
Tabel 10	Primære emotioner og kobling til forsvarsmekanisme	……	96
Tabel 11	Eksempler på polariserede og divergerende Emotioner i det enkelt interview	……	196
Tabel 12	Uddrag af interview - eksemplificering	……	200
Tabel 13	Kernefølelse og lav/høj indre kontrol	……	210
Tabel 14	Kernefølelse og forsvarsmekanisme	……	211

Litteraturliste

Alexander, P. (1962). Rational Behaviour and Psychoanalytic Explanation. *Mind - A quarterly review of philosophy, 71*(283), 326-341.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decisions making: Resolving a pardox for top management teams. *Academy of Management Journal, 30*(1), 123-148.

Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotions, Learning and Organizational Change - Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management, 15*(5), 16.

Archer, M. (1998). Introduction: Realism in Social Science. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism, Essential Readings* (pp. 189-205). Oxford: Routledge.

Argyris, C. (1985). Interventions for Improving Leadership Effectiveness. *Journal of Management Development, 4*(5), 30-50. doi:10.1108/eb051596

Argyris, C. (1997). Field theory as a basis for scholarly consulting. *Journal of Social Science, 53*(4), 811-827.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1969). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Managmeent Review, 14*(1), 20-39.

Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1968). Human Memory: A Proposed System and its Control Processes. *Psychology of Learning and Motivation, 2*, 89-195.

Axelrod, D. (1992). Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization. *Journal of Applied Behavioral Science, 28*(4), 499-509.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential- Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management, 14*, 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Managers Sensemaking. *Academy of Management Journal, 47*(4), 523-549.

Bargh, J. (2014). Our unconscious mind. *Scientific American, 310*(1), 30-37.

Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse. *Journal of Applied Behavioral Science, 31*(3), 353-372.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review, 68*(4), 138-145.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review, 73*(1), 86-96.

Bartolomé, F., & Laurent, A. (1986). The Manager- Master and Servant of Power. *Harvard Business Review, November-December 1986*, 77-81.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind.* Chicago: University of Chicago Press.

Bateson, G. (1991). *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind* (R. Donalson Ed.). London: Cornelia & Michael Bessie Books.

Beer, M. (1972). A Systems Approach to Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science, 8*(1), 79-101. doi:10.1177/002188637200800107

Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. In G. J. Klir (Ed.), *Trends in General Systems Theory*. New York: Wiley-Interscience.

Bhaskar, R. (1998). The Logic of Scientific Discovery. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism, Essential Readings* (pp. 48-103). Oxford: Routledge.

Bion, W. R. (1952). Group dynamics: A review. *International Journal of Psychoanalysis, 33*(2), 12.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups and other papers*. London: Tavistock Publications Limited.

Block, N. (2009). Comparing the Major Theories of Consciousness. In M. Gazzinga (Ed.), *The Cognitive Neurosciences* (pp. 1111-1122). United States: MIT.

Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizationall and Communication Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Bondi, L. (2014). Understanding feelings: Engaging with unconscious communication and embodied knowledge. *Emotion, Space and Society, 10*, 44-54. doi:10.1016/j.emospa.2013.03.009

Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategy Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal, 5*, 241-264.

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology, 16*(7), 534-548. doi:10.1108/eum0000000006166

Brenner, C. (1974). *An Elementary Textbook of Psychoanalysis*. USA: Achor Books.

Brenner, C. (1980). A Psychoanalytic Theory of Affects. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Theories of Emotions* (Vol. 1, pp. 341-348). New York, USA: Academic Press.

Bridges, W. (1986). Managing Organizational Transistions. *Organizational Dynamics, 15*(1), 24-33.

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2008). Ethics in Qualitative Psychological Research. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Reseach in Psychology* (pp. 263-279). London: SAGE.

Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management, 11*(3), 353-373. doi:10.1080/14697017.2011.586951

Buckley, P. (1994). Ego Defences: A Psychoanalytic Perspective *Ego defences - Theory and Measurement* (pp. 38-52). Oxford, UK: John Wiley & Sons.

Carr, A., & Gabriel, Y. (2001). The psychodynamics of organizational change management: An overview. *Journal of Organizational Change Management, 14*(5), 415-421. doi:10.1108/eum0000000005872

Carr, A., & Yiannis, G. (2001). The Psychodynamics of organizational change management - An overview. *Journal of Organizational Change Management, 14*(5), pp. 415-420.

Carr, A. N., Lapp, C. A., & Carr, A. N. (2006). To have to halve to have: “Being” in the middle in changing time's space. *Journal of Organizational Change Management, 19*(5), 655-687. doi:10.1108/09534810610686085

Christensen, M. (1994). Hermeneutik - Fortolkning og forståelse. *Biblioteksarbejde*(4), 25-40.

Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative Inquiry - Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass.

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations, 1*(4), 512-532. doi:10.1177/001872674800100408

Conte, H. R., & Apter, A. (1994). The Life Style Index: A self report measure of ego defenses *Ego defences - Theory and Measurement* (pp. 179-201). Oxford, UK: John Wiley & Sons.

Couch, P. D. (1979). Learning to be a Middle Manager. *Business Horizons, February 1979*, 33-41.

Crews, F. (1996). The Verdict on Freud. *Psychological Science, 7*(2), 63-68.

Dahl, H. (1991). The Key to Understanding Change: Emotions as Appetitive Wishes and Beliefs about their Fulfillment. In J. D. Safran & L. S. Greenberg (Eds.), *Emotion, Psychotherapy and Change* (pp. 130-165). New York, USA: The Guildford Press.

Davidson, J. O. C. (1994). The Sources and Limits of Resistance in a Privatized Utility. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. R. Nord (Eds.), *Resistance and Power in Organizations* (pp. 69-101). London: Routledge.

Delmestri, G. (2005). Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies, 26*(2), 197-220. doi:10.1177/0170840605049464

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(1), 25-41. doi:10.1177/0021886399351003

Diamond, M. A., & Allcorn, S. (2003). The Cornerstone of Psychoanalytic Organisational Alalysis: Psychological reality, transference and countertransference in the workplace. *Human Relations, 56*(4), 491-514.

Drucker, P. (1957). *The Landsmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. (2000). The Change Leader. [Excerpted with permission]. *National Productivity Review, Spring*.

Easton, G. (2010). Critical Realism in Case Study Research. *Industrial Marketing Research, 39*, 118-128.

Elliot, J. (1953). On the Dynamics of Social Structure. *Human Relations, 6*, 3-24.

Epstein, S. (1994). Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist, 49*(8), 709-724.

Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee and the Middle Manager - Scapegoat or Saboteur. *Human Resource Management Journal, 11*(1), 24-40.

Fleetwood, S. (2005). Ontology in Organisation and Management Studies: A Critical Realist Perspective. *Organiszation, 12*(2), 197-222.

Fonagy, P., & Allison, E. (2016). Psychic reality and the nature of consciousness. *The International Journal of Psychoanalysis, 97*, 5-24. doi:10.1111/1745-8315.12403

Fonagy, P., & Target, M. (2003). *Psychoanalytic Theories - Perspectives from Developmental Psychopathology*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management, 12*(6), 480-500. doi:10.1108/09534819910300855

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Managmeent Review, 33*(2), 362-377.

Fotaki, M., Long, S., & Schwartz, H. S. (2012). What Can Psychoanalysis Offer Organization Studies Today? Taking Stock of Current Developments and Thinking about Future Directions. *Organization Studies, 33*(9), 1105-1120. doi:10.1177/0170840612448152

French, R. (2001). "Negative Capabilitiy": Managing the Confusing Uncertainties of Change. *Journal of Organizational Change Management, 14*(5), 480-492.

Freud, A. (1990). Transference. In A. H. Esman (Ed.), *Essential Papers on Transference* (pp. 110-114). New York: New York University Press.

Freud, A. (1992). *The ego and the mechanisms of defence*. London: Karnac Books.

Freud, S. (1900). *Interpretation of Dreams* (3 ed.). Toronto, Canada: York University, Toronto.

Freud, S. (2001a). *19. "The Ego and the Id" and Other Works v. 19* (J. Strachey, Trans. A. Freud, A. Strachey, & A. Tyson Eds. Vol. 19). London: Vintage Classics, Random House.

Freud, S. (2001b). *20. "An Autobiographical Study", "Inhibitions", "Symptoms and Anxiety", "Lay Analysis" and Other Works* (J. Strachey, Trans. A. Freud, A.

Strachey, & A. Tyson Eds. Vol. 20). London: Vintage Classics, Random House.

Freud, S. (2005). *The Unconscious* (G. Frankland, Trans.). Londom: Penguin.

Gabarro, J. J. (1979). Socialization at the Top - How CEOs and Subordinates Evolve Interpersonal Contacts. *Organizational Dynamics, Winter*, 3-23.

Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980). Managing Your Boss. *Harvard Business Review, January 2005*, 92-99.

Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: an overview. *Journal of Managerial Psychology, 17*(5), 348-365. doi:10.1108/02683940210432600

Gadamer, H.-G. (2013a). *Gadamer - Hermeneutics, Tradition and Reason* G. Warnke (Ed.) (pp. 218).

Gadamer, H.-G. (2013b). *Truth and Method* (pp. 664).

Gainotti, G. (2012). Unconscious processing of emotions and the right hemisphere. *Neuropsychologia, 50*(2), 205-218. doi:10.1016/j.neuropsychologia.2011.12.005

Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2014). Managing Change, or Changing Managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review, 17*(8), 1124-1145. doi:10.1080/14719037.2014.895028

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1996). Rebuilding behavioral context - A blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review, 37*(2), 23 - 36.

Grünbaum, A. (1984). *Foundations of Psychoanalysis: A Philosophical Critique*. Berkeley: University of California Press.

Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal, 7*, 313-327.

Hammer-Helmich, L., Buhelt, L. P., Andreasen, A. H., Magtengaard Robinson, K., Hilding-Nørkjær, H., & Glümer, C. (2010). *Sundhedsprofil RegionH 2010*. Glostrup: Region Hovedstaden.

Haneberg, L. (2008). *High Impact Middle Management*. UK: Catalyst Press.

Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations, 67*(10), 1213-1237. doi:10.1177/0018726713516654

Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations, 65*(11), 1431-1461. doi:10.1177/0018726712452168

Hatch, M. J., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership. *Organizational Dynamics, 35*(1), 49-68. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.12.003

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, January*, 20-31.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (New edition 1993 ed.). New Bruncwick & London: Transaction Publisher.

Herzig, S. E., & Jimmison, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(8), 626-645.

Hinshelwood, R. D. (2003). *Clinical Klein - From theory to practice* (Second edition ed.). London: Basic Books.

Hinshelwood, R. D. (2008). Systems, Culture and Experience: Dividing the divide between the individual and the organization. *Organisational & Social Dynamics, 8*(1), 14.

Hinshelwood, R. D. (2010). The organizational perspective: Defenses and Creativity - Impressions of Isabel Menzies Lyth. *British Journal of Psychotherapy, 26*(2), 179-185.

Hirschorn, L., & Gilmore, T. N. (1992). The New Boundaries of the boundary-less company. *Harvard Business Review*(May-June), 4-16.

Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and Group solidarity: Effects of Group Identification and Social Beliefs on depersonalized Attraction. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(2), 295-309.

Hogg, M. A., Turner, J. C., Nascimento-Schultze, C., & Spriggs, D. (1986). Social Categorization, Intergoup Behaviour And Selfestee. *European Journal of Social Psychology, 1*, 15.

Højberg, H. (2013). Hermeneutik - Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. In L. Fuglsang, P. Bitsch Olsen, & K. Rasborg (Eds.), *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne* (3 ed., pp. 289). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hollway, W. (2013). Locating Unconscious "Societal-collective" Processe in Psycho-social Research. *Organisational & Social Dynamics, 13*(1), 22-40.

Hollway, W., & Jefferson, T. (2000). *Doing Qualitative Research Differently - A psychosocial approach* (2013 ed.). London: SAGE.

Holt Larsen, H., Josefson, A., Digmann, A., Møller, I., Laursen, K. M., Klausen, K. K., . . . Hass, L. (2008). Codec for Good Middle Management.

Hopper, E. (2006). Theoretical and Conceptual Notes Concerning Transference and Countertransference Processes in Groups and by Groups, and the Social Unconscious: Part I. *Group Analysis, 39*(4), 549-559. doi:10.1177/0533316406071453

Hutton, J., Bazalgette, J., & Reed, B. (1997). Organisation in the mind: Grubb Institute.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capabiity, Emotional Intelligence and radical change. *Academy of Managmeent Review, 24*(2), 325 - 345.

Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review, September 2001*, 72-79.

Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly, 47*, 31-69.

Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal, 32*(13), 1387-1410. doi:10.1002/smj.961

Ikävalko, H., & Aaltonen, P. (2001). Middle Managers role in Strategy Implementation.

Inzlicht, M., & Good, C. (2006). How Environments Can Threaten Academic Performance, Self-knowledge and Sense of Belonging. In S. Levin & C. Van Laar (Eds.), *Stigma and Group inequalty - Social Psychologycal Perspectives* (pp. 348). London: Routledge.

Jacques, E. (1985). Social systems as defence againt persecutory and depressive anxiety.

Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review, November-December*, 85-92.

Kanter, R. M. (1999). Change is Everyones Job. *Organisational Dynamics, 28*(1), 7-24.

Kanter, R. M. (2004). The Middle Managers as Innovator. *Harvard Business Review, July-August*, 150-161.

Kellerman, H. (1980). A Structural Model of Emotion and Personality: Psychoanalytic and Sociobioogical Implications. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Theories of Emotions* (Vol. 1, pp. 349-384). New York, USA: Academic Press.

Kellerman, H. (1989). Projective Measures of Emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Theories of Emotions* (Vol. 4, pp. 187-203). New York, USA: Academic Press.

Kets de Vries, M. (1994). The Leadership Mystique. In K. Grint (Ed.), *Leadership - Classical, Contemporary and Critical Approaches* (pp. 19). Oxford: Oxford Management Readers.

Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the Couch. *European Management Journal, 22*(2), 183-200. doi:10.1016/j.emj.2004.01.008

Kets De Vries, M. F. R. (1998). Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal, 16*(5), 611-622.

Kihlstrom, J. F., Mulvaney, S., Tobias, B. A., & Tobis, I. P. (2000). The Emotional Unconscious. In E. Eich, J. F. Killstrom, G. H. Bower, J. P. Forgas, & P. M. Niedenthal (Eds.), *Cognition and Emotion (Oxford World Classics) (Counterpoints: Cognition, Memory, and Language)* (pp. 30 - 86). New York: Oxford University Press.

Klein, M. (1961). *Narratives of a Child Analysis* (1998 Vintage ed.). Great Britain: Hogarth Press.

Klein, M. (1975a). *Envy and Gratitude and other works 1946-1963* (1997, Vintage ed.). Great Britain: Hogarth Press.

Klein, M. (1975b). *Love, Guilt and Reperation and other works 1921-1945* (1998, Vintage ed.). Great Britain: Hogarth Press.

Klein, M. (1990). The Origins of Transference. In A. H. Esman (Ed.), *Essential Papers on Transference* (pp. 236-245). New York: New York University Press.

Knippen, J. T., & Green, T. B. (1999). Most Common Errors of New Managers. *Journal of Workplace Learning, 11*(6), 202-208.

Knowles, E. S., & Linn, J. S. (2004). The Importance of Resistance to Persuasion. In E. S. Knowles & J. S. Linn (Eds.), *Resistance and Persuasion* (pp. 3-10). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Kohler Riessman, C. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. California: SAGE Publications Inc.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, January 2007*, 96-103.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*(March-April 1979), 106-114.

Krantz, J. (2006). Dilemmas of Organizational Change A systems psychodynamic perspective. In L. J. Gould, L. F. Stapley, & M. Stein (Eds.), *The Systems Psychodynamics of Organizations - Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic and Open Systems Perspectives* (pp. 133-156). London: Karnac.

Kvale, S. (2003). The Psychanalytic interview as inspiration for Qualitative Research. In P. M. Camic, J. E. Rhodes, & L. Yardley (Eds.), *Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspectives in Methodology and Design* (pp. 275-297). Washington: American Psychologist Association.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews - Learning the Craft of Qualitative Researhc Interviewing* (2.nd ed.). California: SAGE Publications Inc.

Lau, C. J., Lykke, M., Andreasen, A. H., Jeppesen, M. B., Buhelt, L. P., Robinsen, K. M., & Glümer, C. (2015). *Sundhedsprofilen 2013 - Kronisk Sygdom*

Healthprofile 2013 - Chonical Deceases. Copenhagen: Region Hovedstaden - Capitol Region, Denmark.

Lawlor, D. (2009). Test of time: a case study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: rereading 50 years on. *Clin Child Psychol Psychiatry, 14*(4), 523-530. doi:10.1177/1359104509339545

Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review, 32*(3), 49-57.

Lawrence, W. G., Bain, A., & Gould, L. J. (1996). The Fifth Basic Assumption. *Free Associations, 6*(37).

Ledborg, R. H., Toftholm Andersen, J., Mørch, H., Arnbjerg, G., & Laustsen, H. (2004). *Det Projektive Rum.* (Ms.S. Organisational Psychology Master), Roskilde University Center, Roskilde.

Leppitt, N. (2006). Challenging the code of change: Part 1. Praxis does not make perfect. *Journal of Change Management, 6*(2), 121-142. doi:10.1080/14697010600683104

Lewin, K. (1944). A Research Approach to Leadership Problems. *Journal of Educational Sociology, 17*(7), 392-398.

Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at MIT. *Sociometry, 8*(2), 126-136.

Lewin, K. (1946). Action Research & Minority Problems. *Journal of Social Issues, 2*(4), 34-46.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations, 1*(1), 5-41. doi:10.1177/001872674700100103

Lewis, D. S. (1994). Organizational Change: Relationship between Reactions, Behavior and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management, 7*(5), 41-55.

Livingston, J. S. (1969). Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, 97-106.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials High Learners. *Human Resource Management, 39*(4), 321-329.

Løw, O. (2002). Relationer som sociale konstruktioner. In O. Løw & E. Evejgaard (Eds.), *Psykologiske Grundtemaer* (pp. 82 - 101). Århus: KvaN.

Lund, M. (2010, 2010.06.25). [Letter for All Employees at both Centers].

Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review, 82*(1), 92-101.

Manzoni, J.-F., & Barsoux, J.-L. (1998). The Set-up-to-Fail Syndrome. *Harvard Business Review, March-April*.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

Maurer, R. (1996). *Beyond the Walls of Resistance*. Austin, Texas: Bard Books.

McAdams, D. P. (2012). Exploring Psychological Themes Through Life-Narrative Accounts. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.), *Varieties of Narrative Analysis* (1.st ed., pp. 15-32). Los Angeles, California: SAGE Publications, Inc.

McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contribution of Psychodynamic Theories to Understanding Small Groups. *Small Group Research, 35*(3), 333-361.

McMillan, S. (1981). An Application of Turquet's BA Oneness to the Analysis of a Group. *Human Relations, 34*(6), 475-490.

Mendoza-Denton, R., Page-Gould, E., & Piertzak, J. (2006). Mechanisms for Coping with Status-based Rejection Expectations. In S. Levin & C. Van Laar (Eds.), *Stigma and Group inequalty - Social Psychologycal Perspectives* (pp. 348). London: Routledge.

Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management, 3*(1), 45-59. doi:10.1080/714042520

Menzies, I. E. P. (1960). A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital. *Human Relations, 13*(2), 95-121. doi:10.1177/001872676001300201

Mills, C. W. (1951). *White Collar: The American Middle Classes* (1st ed.). England: Oxford University Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal, 6*, 257-272.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior, managing people and organizations* (4. ed.). Boston: Hougton Mifflin Company.

Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organisational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 55-75.

Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. D. (2001). Improving Decision Making by Means of dissent. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(1), 48-58.

Neumann, J. E., & Hirschhorn, L. (1999). The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory. *Human Relations, 52*(6), 683-685.

Ninomiya, J. S. (1988). Wagon Masters and Lesser Managers. *Harvard Business Review, March-April*, 84-90.

Obholzer, A. (1986). Institutional dynamics and resistance to change. *Psychoanalytic Psychotherapy, 2*(3), 201-206. doi:10.1080/02668738600700201

Olsen, H. (2002). Kvaler eller kvalitet - En evaluering af danske kvalitative interviewundersøgelser. *Nordisk Psykologi, 54*(2), 145-172.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(1), 73-101. doi:10.1080/13594320500451247

Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle Managers - Who they are, how they work, why they matter.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics. *Strategic Change, 11*(5), 243-251. doi:10.1002/jsc.600

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009a). *Managing Organizational Change - A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw-Hill International.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009b). Resistance to Change *Managing Organizational Change - A Multiple Perspectives Approach* (pp. 159-188). New York: McGraw-Hill International.

Patalano, R. (2011). Resistance to Change: Historical Excursus and Contemporary Interpretations. *Review of Political Economy, 23*(2), 249-266. doi:10.1080/09538259.2011.561561

Paul, K. I. (2005). *The Negative mental health effect of unemployment: Meta-analyses of cross-sectional and longitudinal data*. Doctoral thesis

Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward and organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783-794.

Plutchik, R. (1989). Measuring Emotions and Their Derivatives. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Theories of Emotions* (Vol. 4, pp. 1-35). New York, USA: Academic Press.

Plutchik, R. (1991). *The Emotions* Lanham: University Press of America.

Plutchik, R. (1994). A Theory of Ego Defenses *Ego defences - Theory and Measurement* (pp. 13-37). Oxford, UK: John Wiley & Sons.

Pratt, M. G. (1998). To be or Not to be: Central Questions in Organizational Identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building theory through conversation* (pp. 171-209). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review, 25*(1), 18-42.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59.

Representatives, P. P., & Care, P. H. (2010). *Aftale om hospitals og psykiatriplan 2020 for RegionHovedstaden*. Copenhagen Regional Council - Health Care.

Ridley, C. R. (1984). Clinical treatment of the nondisclosing Black client: A therapeutic paradox. *American Psychologist, 39*(11), 1234-1244.

Roseneil, S. (2006). The ambivalences of Angel's 'arrangement'- a psychosocial lens on the contemporary condition of personal life. *The Sociological Review, 54*(4), 847-869.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies, 48*(5), 953-983. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x

Rycroft, C. (1995). *A Critical Dictionary of Psychoanalysis*. England: Penguin.

Samuels, R., Stich, S., & Faucher, L. (2014). Reason and Rationality. In I. Niiniluoto, M. Sintonen, & J. Wolenski (Eds.), *Handbook of Epistemology* (2.nd. ed., pp. 131-179). DorDrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.

Saracheck, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *The Academy of Management Journal, 11*(2), 189-197.

Schein, E. (1993). On dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 40-51.

Schein, E. (2009, 2011). *Helping - How to Offer, Give and Receive Help*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Scott, J. P. (1980). The Function of Emotions in Behavioral Systems: A Systems Theory Analysis. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Theories of Emotions* (Vol. 1, pp. 35-56). New York, USA: Academic Press.

Simpson, P., & French, R. (1998). Managing Oneself in Role: A Working Tool for the Management of Change. *Public Money and Management, 18*(2), 45-50. doi:10.1111/1467-9302.00115

Simpson, P., & French, R. (2006). Negative Capability and the Capacity to Think in the Present Moment: Some Implications for Leadership Practice. *Leadership, 2*(2), 245-255. doi:10.1177/1742715006062937

Smith, C., & Elger, T. (2014). Critical Realism and Interviewing Subjects. In P. Edwards, J. O'Mahoney, & S. Vincent (Eds.), *Studying Organisations Using Critical Realism* (pp. 109-131). Oxford: Oxford University Press.

Solms, M. (2015). A neuropsychoanalysis approach to the hard problem of consciousness. In M. Solms (Ed.), *The Feeling Brain - Seleted papers on Neuropsychoanalysis* (pp. 182-196). London: Karnac.

Solms, M., & Panksepp, J. (2015). The "id" knows more than the "ego" admits. In M. Solms (Ed.), *The Feeling Brain - Seleted papers on Neuropsychoanalysis* (pp. 143-181). London: Karnac.

Solms, M., & Turnbull, O. H. (2015). What is neuropsychoanalysis? In M. Solms (Ed.), *The Feeling Brain - Seleted papers on Neuropsychoanalysis* (pp. 13-34). London: Karnac.

Stacey, R. (2001). Complexity on the edge of basic assumption groups. In L. J. Gould, L. F. Stapley, & M. Stein (Eds.), *The Systems Psychodynamics of Organizations* (pp. 24). London: Karnac.

Stapley, L. F. (1993). *The Personality of Organizations: A Psycho-dynamic Explanation of Culture and Change.* (Ph.d. Ph.d.), Sheffield Hallam University, London.

Stapley, L. F. (2006). *Individuals, Groups and Organizations beneath the surface*. London: Karnac.

Stauffer, D. (2003). How to Win the Buy In Setting the Stage for Change. *Harvard Mangement Update*.

Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry, 22*(3), 282-293. doi:10.1177/1056492613478664

Stevens, R. (2008). *Erik Erikson: Explorer of Identity and the Life Cycle*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

Stone, L. (2008). Epistemology. In L. M. Givens (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol. 1 and 2, pp. 264-268). Los Angeles, California: SAGE Publications Inc.

Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review, May-June*, 86-92.

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., & Holder, A. M. B. (2008). Racial Microaggressions in the Life Experience of Black Americans. *Professional Psychology: Reseach and Practice, 39*(3), 329-336.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Michigan, USA: Brooks/Cole Pub. Co.,.

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies, 43*(7), 1437-1461.

Thoits, P. A. (1983). Multiple Identities and Psychological Well-Being: A Reformulation and Test of the Social

Isolation Hypothesis. *American Sociological Review, 48*(2), 174-187.

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management, 27*(3), 322-331. doi:10.1016/j.scaman.2011.05.004

Tulving, E. (2002). Episodic Memory: From Mind to Brain. *Annual Review of Psychology, 53*(1), 1-25.

Vailant, G. E. (1992). *Ego Mechanisms of Defense - A Guide for Clinicians and Researchers*. Washington, USA: American Psychiatric Press Inc.

Val, M. P. d., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision, 41*(2), 148-155. doi:10.1108/00251740310457597

van Dijk, R., & van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management, 9*(2), 143-163. doi:10.1080/14697010902879087

Vincent, K. (2009). "There is Nothing like the Real Thing" - Revisiting the Need for a Third-Order Cybernetics. *Constructivist Foundations, 4*(2), 100-111.

Visholm, S. (1993). *Overflade og dybde: Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. København: Politisk Revy.

Visholm, S. (2004). *Forandring i psykodynamisk perspektiv*. Draft. MPO Study Material. RUC.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* (6 ed.). London: Routledge.

Walsh, K. D., Crisp, J., & Moss, C. (2011). Psychodynamic perspectives on organizational change and their relevance to Transformational Practice Development. *International Journal of Nursing Practice, 17*(2), 205-212. doi:10.1111/j.1440-172X.2011.01926.x

Weber, M. (1978). *Max Weber: Selections in Translation* (E. Matthews, Trans. W. G. Runciman Ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Weick, K. E. (1993). The collapse of Sensemaking in organizations. *Administrative Science Quarterly*(38), 628-652.

Weick, K. E., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133

Westen, D. (1998). The scientific legacy of Sigmund Freud: Toward a Psychodynamically Informed Psychological Science. *Psychological Bulleting, 124*(3), 333-371.

Western, D. (1999). The Scientific status of Unconscious Processes: Is Freud Really Dead? *Journal of American Psychoanalytic Association, 47*(4), 1061-1106.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., & Korsgaard, A. M. (1998). Managers As initiators of Trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review, s23*(3), 513-530.

Winnicott, D. W. (1990). On Transference. In A. H. Esman (Ed.), *Essential Papers on Transference* (pp. 246-251). New York: New York University Press.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy process, middle management involvement and org. performance. *Strategic Management Journal, 11*, 231-241.

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management

2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation

3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse of moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000

4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers

5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process

6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet

7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action

8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring

9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach

12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder

13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988

14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony

15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning

16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks

17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca

18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets

20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice

21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation

22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis

23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv

24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser

25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada

26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations

27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003

28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten

29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution?
Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe

2005

1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development

2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker

3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development

4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding

5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces

6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger

7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains

8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence

9. Norsk ph.d.

10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales

11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives

12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo

13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003

14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks

15 Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour

16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change

17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa

18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse

19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners

20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information

21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants

22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv

23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis

24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser

25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees

26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions

27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle

28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb

29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter

31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske
læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring

33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer

34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals

35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig

36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery

37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance

3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production

4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures

5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj

6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China

7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff

8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge

9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies

10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?

11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredshedsmålinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv

12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry

13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sameksistens i værdibaseret ledelse!

14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing

15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing

16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation

17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets

18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation

19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia

20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi

21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis

22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring

23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere

24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC

25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice

26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective

27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45

28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion

32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde

35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community

36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity

2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren

4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations

5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter. En beretning om forvaltningsrevisionens beretninger

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives

13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work

14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment

15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study

16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry

17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv

18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice

19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation

20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics

21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing

22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times

23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS

24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers

25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective

26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective

2009

1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours

2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice

3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management

4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv

6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee

7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers

8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking

9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?

10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry

11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.

12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements

13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities

14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser

15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business

16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context

17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity

19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?

20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector

21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management

22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse

23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization

25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity

26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam

27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausativalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse

2010

1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value

2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management

3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry

4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management

5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf

6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design

7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform

8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter

10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse

11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance

12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts

13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter

14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger

15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy

18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere

19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser

20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival

21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work

23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen

24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire

25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry

26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation

27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan

28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position

29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study

30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective

31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting

33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity

34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale

35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry

2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice

3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation

5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication

6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and Performance

7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation

8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland

9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication

10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers

12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization

13. Thorsten Mikkelsen
Personligsheds indflydelse på forretningsrelationer

14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner

15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making

16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries

18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

integration in the process of product innovation

19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Icelands's Financial Collapse

20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets

21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts

22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them

23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration

24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010

25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action

26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China

27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett

29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon

30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization

31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling

32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk

33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets

2012

1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach

2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment

3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv

4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS

5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries

7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory

8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture

10. Carina Christine Skovmøller
CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik

11. Michael Tell
Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C

12. Morten Holm
Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts

13. Katja Joo Dyppel
Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret

14. Esben Anton Schultz
Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data

15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"

16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation

17. Frans Bévort
Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers

18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk

19. Brett Crawford
Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce

20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance

21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008

22. Jacob Holm Hansen
Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk

23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise

24. Helene Ratner
Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools

25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings

26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy

27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report

28. John Bang Mathiasen
Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism

29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers

30. Marie Lisa Dacanay
Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge

32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade

33. Peter Alexander Albrecht
Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone

34. Maja Rosenstock
CSR - hvor svært kan det være? Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

35. Jeanette Rasmussen
Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug

36. Ib Tunby Gulbrandsen
'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.

37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development

38. Mette Mogensen
The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post

39. Søren Friis Møller
From Disinterestedness to Engagement Towards Relational Leadership In the Cultural Sector

40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks

41. Balder Onarheim
Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'

42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms

43. Elisabeth Naima Mikkelsen
Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work

2013

1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context

2. Signe Groth-Brodersen
Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv

3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China

4. Christian Edelvold Berg
As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS

5. Christine D. Isakson
Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry

6. Niels Joseph Jerne Lennon
Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control

7. Shannon O'Donnell
Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music

9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography

10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making

11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting

12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring

13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context

14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?

15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk

16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv

17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser

18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study

19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms:
A Context-Specific Study

20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside":
The Value of Co-Creation

21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production

22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse

23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern

24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search

25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices

26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention

27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS

28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal

30. Søren Obed Madsen
Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde

31. Thomas Høgenhaven
Open Government Communities
Does Design Affect Participation?

32. Kirstine Zinck Pedersen
Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety

33. Anne Petersen
Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer

34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde

35. Mark Holst-Mikkelsen
Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!

36. Malek Maalouf
Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes

37. Nicolaj Tofte Brenneche
Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT

38. Morten Gylling
The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study

39. Binzhang YANG
Urban Green Spaces for Quality Life
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen

40. Michael Friis Pedersen
Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management

41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information

42. Ather Nawaz
Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users´ cognitive style, context of use, and information architecture of local websites

43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions

44. Arjan Markus
External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation

2014

1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation

2. Karin Strzeletz Ivertsen
Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development

3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention

4. Jane Bjørn Vedel
Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company

5. Martin Gylling
Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation

6. Linne Marie Lauesen
Corporate Social Responsibility in the Water Sector: How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic

7. Maggie Qiuzhu Mei
LEARNING TO INNOVATE: The role of ambidexterity, standard, and decision process

8. Inger Høedt-Rasmussen
Developing Identity for Lawyers Towards Sustainable Lawyering

9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling

10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management

11. Oana Brindusa Albu
Transparency in Organizing: A Performative Approach

12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits

13. Hanne Sørum
DRESSED FOR WEB SUCCESS? An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector

14. Lasse Folke Henriksen
Knowing networks How experts shape transnational governance

15. Maria Halbinger
Entrepreneurial Individuals Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers

16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer

17. Christiane Stelling
Public-private partnerships & the need, development and management of trusting A processual and embedded exploration

18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process

19. Kåre Moberg
Assessing the Impact of Entrepreneurship Education From ABC to PhD

20. Alexander Cole
Distant neighbors Collective learning beyond the cluster

21. Martin Møller Boje Rasmussen
Is Competitiveness a Question of Being Alike? How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007

22. Anders Ravn Sørensen
Studies in central bank legitimacy, currency and national identity Four cases from Danish monetary history

23. Nina Bellak
Can Language be Managed in International Business? Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)

24. Rikke Kristine Nielsen
Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.

25. Rasmus Koss Hartmann
User Innovation inside government Towards a critically performative foundation for inquiry

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelses-studie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole

27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik

28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring

29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises

30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces

31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?

32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites

33. Else Skjold
The Daily Selection

34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992

35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market

36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation

37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance

38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring

39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity

40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems

41. Tim Neerup Themsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes

2015

1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier

2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights

3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services

4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER

6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity

7. Mathew Abraham
New Cooperativism:
A study of emerging producer organisations in India

8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context

9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research

10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.

11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices

12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES

13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing

14. Eva Pallesen
In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management

15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation

16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity

17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning

18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.

19. Sofie Dam
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark

20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization

21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.

22. Linn Gevoll
Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation

23. Frederik Larsen
Objects and Social Actions – on Second-hand Valuation Practices

24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
The Sustainable Value of Open Government Data Uncovering the Generative Mechanisms of Open Data through a Mixed Methods Approach

25. Gustav Toppenberg
Innovation-based M&A – Technological-Integration Challenges – The Case of Digital-Technology Companies

26. Mie Plotnikof
Challenges of Collaborative Governance An Organizational Discourse Study of Public Managers' Struggles with Collaboration across the Daycare Area

27. Christian Garmann Johnsen
Who Are the Post-Bureaucrats? A Philosophical Examination of the Creative Manager, the Authentic Leader and the Entrepreneur

28. Jacob Brogaard-Kay
Constituting Performance Management A field study of a pharmaceutical company

29. Rasmus Ploug Jenle
Engineering Markets for Control: Integrating Wind Power into the Danish Electricity System

30. Morten Lindholst
Complex Business Negotiation: Understanding Preparation and Planning

31. Morten Grynings
TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN ALIGNMENT PERSPECTIVE

32. Peter Andreas Norn
Byregimer og styringsevne: Politisk lederskab af store byudviklingsprojekter

33. Milan Miric
Essays on Competition, Innovation and Firm Strategy in Digital Markets

34. Sanne K. Hjordrup
The Value of Talent Management Rethinking practice, problems and possibilities

35. Johanna Sax
Strategic Risk Management – Analyzing Antecedents and Contingencies for Value Creation

36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media

37. Mimmi Sjöklint
The Measurable Me - The Influence of Self-tracking on the User Experience

38. Juan Ignacio Staricco
Towards a Fair Global Economic Regime? A critical assessment of Fair Trade through the examination of the Argentinean wine industry

39. Marie Henriette Madsen
Emerging and temporary connections in Quality work

40. Yangfeng CAO
Toward a Process Framework of Business Model Innovation in the Global Context Entrepreneurship-Enabled Dynamic Capability of Medium-Sized Multinational Enterprises

41. Carsten Scheibye
Enactment of the Organizational Cost Structure in Value Chain Configuration A Contribution to Strategic Cost Management

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work

2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work

3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility Positioning and Framing in Nascent Institutional Change

4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving

5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy

7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach

8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce

9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art

10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION

11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics

12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability

13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)

15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance

16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?

17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?

18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement

19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy

20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor

21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior

23. *Kalle Johannes Rose*
Når stifterviljen dør…
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års juridisk konflikt om ejendomsretten

24. Andreas Søeborg Kirkedal
Danish Stød and Automatic Speech Recognition

25. Ida Lunde Jørgensen
Institutions and Legitimations in Finance for the Arts

26. Olga Rykov Ibsen
An empirical cross-linguistic study of directives: A semiotic approach to the sentence forms chosen by British, Danish and Russian speakers in native and ELF contexts

27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility

28. Angeli Elizabeth Weller
Practice at the Boundaries of Business Ethics & Corporate Social Responsibility

29. Ida Danneskiold-Samsøe
Levende læring i kunstneriske organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser mellem projekt og organisation på Aarhus Teater

30. Leif Christensen
Quality of information – The role of internal controls and materiality

31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks

32. Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

33. Carsten Lund Pedersen
Using the Collective Wisdom of Frontline Employees in Strategic Issue Management

34. Yun Liu
Essays on Market Design

35. Denitsa Hazarbassanova Blagoeva
The Internationalisation of Service Firms

36. Manya Jaura Lind
Capability development in an off-shoring context: How, why and by whom

37. Luis R. Boscán F.
Essays on the Design of Contracts and Markets for Power System Flexibility

38. Andreas Philipp Distel
Capabilities for Strategic Adaptation: Micro-Foundations, Organizational Conditions, and Performance Implications

39. Lavinia Bleoca
The Usefulness of Innovation and Intellectual Capital in Business Performance: The Financial Effects of Knowledge Management vs. Disclosure

40. Henrik Jensen
Economic Organization and Imperfect Managerial Knowledge: A Study of the Role of Managerial Meta-Knowledge in the Management of Distributed Knowledge

41. Stine Mosekjær
The Understanding of English Emotion Words by Chinese and Japanese Speakers of English as a Lingua Franca An Empirical Study

42. Hallur Tor Sigurdarson
The Ministry of Desire - Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy

43. Kätlin Pulk
Making Time While Being in Time
A study of the temporality of organizational processes

44. Valeria Giacomin
Contextualizing the cluster Palm oil in Southeast Asia in global perspective (1880s–1970s)

45. Jeanette Willert
Managers' use of multiple Management Control Systems: The role and interplay of management control systems and company performance

46. Mads Vestergaard Jensen
Financial Frictions: Implications for Early Option Exercise and Realized Volatility

47. Mikael Reimer Jensen
Interbank Markets and Frictions

48. Benjamin Faigen
Essays on Employee Ownership

49. Adela Michea
Enacting Business Models An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company.

50. Iben Sandal Stjerne
Transcending organization in temporary systems Aesthetics' organizing work and employment in Creative Industries

51. Simon Krogh
Anticipating Organizational Change

52. Sarah Netter
Exploring the Sharing Economy

53. Lene Tolstrup Christensen
State-owned enterprises as institutional market actors in the marketization of public service provision: A comparative case study of Danish and Swedish passenger rail 1990–2015

54. Kyoung(Kay) Sun Park
Three Essays on Financial Economics

2017

1. Mari Bjerck
Apparel at work. Work uniforms and women in male-dominated manual occupations.

2. Christoph H. Flöthmann
Who Manages Our Supply Chains? Backgrounds, Competencies and Contributions of Human Resources in Supply Chain Management

3. Aleksandra Anna Rzeźnik
Essays in Empirical Asset Pricing

4. Claes Bäckman
Essays on Housing Markets

5. Kirsti Reitan Andersen
Stabilizing Sustainability in the Textile and Fashion Industry

6. Kira Hoffmann
Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries

7. Tobin Hanspal
Essays in Household Finance

8. Nina Lange
Correlation in Energy Markets

9. Anjum Fayyaz
Donor Interventions and SME Networking in Industrial Clusters in Punjab Province, Pakistan

10. Magnus Paulsen Hansen
Trying the unemployed. Justification and critique, emancipation and coercion towards the 'active society'. A study of contemporary reforms in France and Denmark

11. Sameer Azizi
Corporate Social Responsibility in Afghanistan – a critical case study of the mobile telecommunications industry

12. Malene Myhre
The internationalization of small and medium-sized enterprises: A qualitative study

13. Thomas Presskorn-Thygesen
The Significance of Normativity – Studies in Post-Kantian Philosophy and Social Theory

14. Federico Clementi
Essays on multinational production and international trade

15. Lara Anne Hale
Experimental Standards in Sustainability Transitions: Insights from the Building Sector

16. Richard Pucci
Accounting for Financial Instruments in an Uncertain World Controversies in IFRS in the Aftermath of the 2008 Financial Crisis

17. Sarah Maria Denta
Kommunale offentlige private partnerskaber Regulering I skyggen af Farumsagen

18. Christian Östlund
Design for e-training

19. Amalie Martinus Hauge
Organizing Valuations – a pragmatic inquiry

20. Tim Holst Celik
Tension-filled Governance? Exploring the Emergence, Consolidation and Reconfiguration of Legitimatory and Fiscal State-crafting

21. Christian Bason
Leading Public Design: How managers engage with design to transform public governance

22. Davide Tomio
Essays on Arbitrage and Market Liquidity

23. Simone Stæhr
Financial Analysts' Forecasts Behavioral Aspects and the Impact of Personal Characteristics

24. Mikkel Godt Gregersen
Management Control, Intrinsic Motivation and Creativity – How Can They Coexist

25. Kristjan Johannes Suse Jespersen
Advancing the Payments for Ecosystem Service Discourse Through Institutional Theory

26. Kristian Bondo Hansen
Crowds and Speculation: A study of crowd phenomena in the U.S. fi nancial markets 1890 to 1940

27. Lars Balslev
Actors and practices – An institutional study on management accounting change in Air Greenland

28. Sven Klingler
Essays on Asset Pricing with Financial Frictions

29. Klement Ahrensbach Rasmussen
Business Model Innovation The Role of Organizational Design

30. Giulio Zichella
Entrepreneurial Cognition. Three essays on entrepreneurial behavior and cognition under risk and uncertainty

31. Richard Ledborg Hansen
En forkærlighed for det eksisterende – mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
   Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
   Nordiske virksomheder i Kina
   Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
   Key Account Management of Complex Strategic Relationships
   An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
   Innovation in the Making
   Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
   Managing Strategic Design Identities
   The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
   The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
   To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
   Videndeling
   – om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
   Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
    Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
   Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the re searcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
   Fundamental Signs and Significance effects
   A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding

2. Daniel Ronzani
   When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
   Magten over livet og livet som magt
   Studier i den biopolitiske ambivalens