

Indholdsfortegnelse

1.0 Introduktion	3
1.1 Problemfelt	3
1.2 Problemformulering	5
1.2.1 Uddybning af problemformulering.....	5
1.3 Fordomme.....	5
2.0 Metode	6
2.1 Projektdesign	6
2.2 Metodetilgang.....	7
2.3 Teorivalg.....	7
2.3.1 Forandringsteori	7
2.3.2 Organisations- og motivationsteori	8
2.3.3 Sociologisk teori.....	9
2.4 Valg af empiri.....	11
2.5 Afgrænsning	11
2.6 Kildekritik.....	13
2.6.1 Kritik af teori	13
2.6.2 Kritik af empiri	15
2.7 Tværfaglighed.....	16
2.8 Videnskabsteoretisk tilgang.....	16
2.8.1 Hermeneutikken.....	16
2.8.2 Anvendelse af hermeneutikken i projektet	19
2.8.3 Konsekvenser af valg af videnskabsteori	21
3.0 Forandringsteori og organisationsteori	23
3.1 Forandringsteori	23
3.1.1 Philip Kotler og John A. Caslione – ledelse i en turbulent tid	23
3.1.2 John P. Kotters otte-trinsmodel – implementering af forandringsstrategi	24
3.1 Organisationsteori.....	31
3.2 Motivationsteori	32
3.4 Sammenfatning.....	34
4.0 Sociologisk teori	35

4.1 Anthony Giddens – Modernitetens konsekvenser	35
4.2 Ulrich Beck – Risiko i det andet moderne	38
4.3 Scott Lash – Refleksiv produktion	41
4.4 Sammenfatning	44
5.0 Analyse.....	45
5.1 Analyse af Kotters otte-trinsmodel.....	45
5.2 Produktiviteten i de danske virksomheder	54
5.3 G5-modellen	56
5.4 G5-modellen i det refleksive moderne samfund	62
5.5 Sammenfatning.....	64
6.0 Konklusion	65
7.0 Perspektivering	67
8.0 Litteraturliste	68
8.1 Bøger	68
8.2 Artikler	69
8.3 Tidsskrifter	69
8.4 Internet.....	69

1.0 Introduktion

I en økonomisk højkonjunktur finder mange nye virksomheder fodfæste, mens de eksisterende benytter det opadgående forbrug til at udvide. Dette har gjort sig gældende de seneste år. Virksomhederne fulgte i høj grad med på den højkonjunktur, der i mange år førte til en udvidelse af forbrugssamfundet. Forbruget var stigende år efter år, hvilket gav flere virksomheder en tro på, at fremtiden kun bringer gode ting med sig. Men tro mod historien og økonomiske forudsigelser, så kører verdensøkonomien i svingninger. Den seneste nedtur kom i 2008, hvor de amerikanske bankers krak trak flere økonomier med ned, inklusiv den danske. Krisen ramte som et lynnedslag fra en klar himmel, og ramte bredt – globalt som lokalt. Dette medførte en massiv nedgang i mange danske virksomheders indtjening og gav et klart praj om, at vi lever i en turbulent og usikker verden (Friis, 30.09.2009).

Den globale finanskrisen ændrede mange af vilkårene for virksomheder verden over. Afskedigelser, nedskæringer, besparelser, outsourcing og andre metoder blev taget i brug for, at virksomhederne kunne overleve. For mange virksomheder kom omvæltningen uventet og pludseligt og har derfor ikke givet anledning til oprettelse af planer for en ny struktur. Man var flere steder slet ikke klar over, hvilke tiltag der skulle tages i brug i en sådan situation. Dette afspejles i høj grad i det store antal danske virksomheder, som måtte lukke og erklære sig konkurs. Tallene taler sit tydelige sprog idet antallet af konkurser i 2009 er over 2½ gange større end det normale gennemsnit fra 1970-2008 (Dansk Erhverv, 19.10.2009). Der har således i 2009 været i gennemsnit 483 konkurser pr. måned, og det lader til at slet ingen brancher er gået fri af krisen.

1.1 Problemfelt

Krisen har tvunget virksomhederne og i højere grad lederne til at tænke i nye baner og reorganisere den struktur, der har virket i virksomhederne i mange år. Denne omvendingsfase kræver mere end blot gode ideer – det kræver engagement og en rigtig god idé til forandring. Mange virksomheder er blomstret op i tiden med højkonjunktur og har derfor aldrig kendt til at føre virksomhed gennem ustabile tider. I Danmark har cirka 30 procent af virksomhederne et kriseberedskab, der fungerer optimalt, mens hele 40 procent slet ikke har et sådan. De

resterende 30 procent af virksomhederne mener, at de har et kriseberedskab, men dette er slet ikke tilfældet, da virksomhederne ikke er opdateret tilstrækkeligt (Dansk Reklame- og relationsbureauers Brancheforening, 20.10.2009). Studier fra Handelshøjskolen i Århus viser, at hver fjerde danske virksomhed ikke vil overleve krisen, primært fordi den ikke tages seriøst nok af lederne. Krisen skal lige nu bare overleves, men i fremtiden er det væsentligt, at man begynder at foretage foranstaltninger, inden fremtidige kriser bryder ud. Danske virksomheder må i højere grad ændre deres opfattelse af, hvordan man fører virksomheden til succes.

Vi lever i en verden, der er i konstant forandring. En verden, hvor der stilles store krav til virksomhederne om at have fokus på forbedringer og effektivisering, og hvor det er nødvendigt for virksomhederne at iværksætte organisatoriske forandringer. Virksomheder vil altid være tvunget til at tage stilling til forandringer, da udfordringerne som de står overfor hele tiden skifter og den ene forandring følger den anden (Voxted et al 2003:157). Det er her vigtigt, at virksomheder ser nødvendigheden i at forholde sig til forandringer både indenfor og udenfor deres rammer. Med det sagt er der også behov for at se på medarbejderen i en virksomhed, da medarbejderne i dag i større eller mindre grad er involverede, når en forandring finder sted (Voxted et al 2003:156). En given forandringsproces kan fx indebære elementer som besparelser, nye ledere, øget arbejdsbyrde og krav om reorganisering, hvilke kan virke som en trussel mod det trygge arbejdsmiljø for medarbejderne.

Når vi kigger på udviklingen, undrer vi os over, hvordan så mange virksomheder kan stå uden en reel plan til forandring. Det er en tanke, der ligger så fjernt fra den teoretiske virkelighed, som vi kender fra økonomiens verden. Alt tyder på, at verdensøkonomiens fremover vil være præget af usikkerhed og flygtige markedsforhold. Dette skaber udfordringer for individer såvel som virksomheder og kræver, at man er mere omstillingsparat. Det faktum gør, at virksomhederne må søge ud i periferien og identificere de muligheder og trusler, der gør sig gældende for dem i samfundet. Det er tydeligt at se, at virksomheder ikke har været forberedt på de foranderlige forhold. Turbulensen skal tages alvorligt, hvis virksomhederne vil kunne klare de udfordringer, der lægger op til implementering af forandring.

Ovenfor nævnte baggrund og undren overfor danske virksomheders handlinger under krisen - og generelt i samfundets turbulens - har ført til følgende problemformulering:

1.2 Problemformulering

Hvilke udfordringer er der forbundet med implementering af forandringer for virksomheder og deres medarbejdere i det refleksive moderne samfund?

1.2.1 Uddybning af problemformulering

Vi har valgt at beskæftige os med, hvordan implementeringen af en forandring kan påvirke virksomheder og deres medarbejdere. I den sammenhæng har vi valgt at afgrænse os til at arbejde med virksomheder i almindelighed, dog kun danske virksomheder. Når vi skriver medarbejdere, menes der her individerne på arbejdspladserne. Vi vil analysere på medarbejderne som en del af virksomhederne og i forhold til disse. Med termen moderne samfund mener vi her, at vi i forhold til vores teori vælger at afgrænse os til at arbejde med teori indenfor det moderne samfunds forhold. Vi vælger desuden at betegne samfundet som det refleksivt moderne samfund i problemformuleringen. Det gøres for ikke at benævne det efter, hvad teoretikerne vælger at kalde samfundet og fordi vi mener, at refleksivitet er en central del af hverdagen i vor tids samfund.

1.3 Fordomme

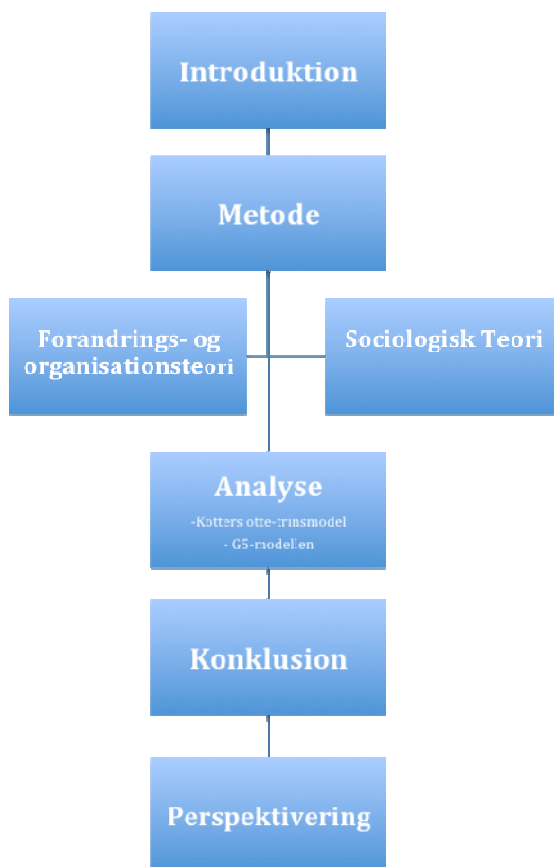
I forlængelse af problemformuleringen har vi valgt at opstille følgende fordomme, der er med til at skabe den røde tråd i projektet. Disse er opstillet ud fra de forforståelser vi som gruppe har haft forud for projektets udarbejdelse. Hertil kommer, at fordommene fungerer som retningslinjer for projektets analyser og fortolkninger.

1. Flere eksisterende teorier er forældede efter finanskrisen og det hurtigt forandrende samfund.
2. Den enkelte medarbejder bliver ikke inddraget nok i virksomhedernes forandringsprocesser.
3. Fællesskabsfølelsen på arbejdspladsen er truet pga. individualiseringen.
4. Refleksivitet er centralt for virksomhed og individ, hvilket giver udfordringer på flere planer, eksempelvis struktur og identitet.

2.0 Metode

I dette kapitel vil vi redegøre for og begrunde vores metodiske tilgange til projektet. Endvidere vil vi argumentere for valgte teorier og teoretikere indenfor henholdsvis organisations-, motivations- og forandringsteori samt sociologisk teori. Herefter vil vi forklare, hvorfor vi har valgt at afgrænse os fra forskellige teoretikere og andre områder. Dernæst forklares det, hvilken form for empiri vi har anvendt og der argumenteres for dette. Vi stiller os kritiske i forhold til vores teori samt vores empiri. Afslutningsvis kommer vi til redegørelsen for valg af den videnskabsteoretiske tilgang til emnet, anvendelse i projektet og konsekvenser af denne.

2.1 Projektdesign



2.2 Metodetilgang

Inden for metodologien skelner man mellem forskellige undersøgelsestyper. En af disse er den beskrivende, hvor man beskriver processer og relationer og derved giver en baggrundsbeskrivelse for en given sammenhæng. Herunder ligger også den måde, hvorpå man forsøger at beskrive en forandringsproces. En anden mulighed er den forklarende metode, hvor man søger at forstå nogle årsagssammenhænge for et givent fænomen og herigennem påvise relationer bag en almindelig anvendt forklaring (Olsen 2008: 186-189). Vi vil i vores projekt gå ud fra en beskrivende og forklarende arbejdsmetode. Vi ønsker at beskrive relationen mellem virksomhed og ansat for at se på individets rolle i virksomheden. Inden for den forklarende metode vil vi påvise, hvordan virksomhederne bliver påvirket af den tid, vi lever i og hvordan det er nødvendigt for virksomheder at være fleksible grundet de mange forandringer i samfundet og de turbulente tider, vi står overfor.

I henhold til vores metodologi har vi valgt en abduktiv slutningsform, hvor man søger at forklare det, man har observeret. Man prøver at finde mulige sammenhænge og årsager til at forklare problemet. Der foretages derved et kvalitativt spring, der gør, at man ikke kun observerer og danner en regel, men også spørger, hvorfor det er således (Pedersen 2008: 151). Det abduktive i projektet kan ses i den måde, hvorpå vi har vores fordomme om de ændringer, der er sket i det reflektive moderne samfund og gennem vores teori og empiri søges dette forklaret.

2.3 Teorivalg

I følgende afsnit begrundes valg af teoretikere. Vi har valgt en pluralistisk teoritilgang til emnet, hvor vi vil se på de forskellige teoretikers synspunkt på de faktorer, der gør det nødvendigt for virksomheder at skabe forandringer. I forhold til vores problemstilling har vi valgt at benytte os af organisations-, motivations- og forandringsteori samt sociologisk teori.

2.3.1 Forandringsteori

For at se på, hvordan en virksomhed kommer succesfuldt igennem en forandringsproces har vi valgt at se på nogle forandringsteorier, der kan sige noget om, hvordan en virksomhed på bedste vis kan organisere sig.

Den første teori, vi har valgt at tage udgangspunkt i, er Philip Kotler og John A. Casliones teori om den nye økonomiske tidsalder. Begge er anerkendte på området omkring virksomheder, marketing og management. Kotler har en ph.d i strategisk marketing og fungerer som professor i international marketing ved Kellogg School of Management. Caslione har en ph.d i global økonomi og marketing og arbejder som gæsteforelæser ved Kellogg School of Management og fungerer endvidere som rådgiver indenfor dette område for store og små virksomheder (Kotler, 2009: 213-214).

Vi har valgt at tage udgangspunkt i deres teori om, hvordan man omdanner turbulens til bæredygtighed således at man skaber en levedygtig virksomhed i det refleksive moderne samfund. Denne teori skal i vores projekt ses som en overordnet ramme for vores ideer om forandring og vi bruger derfor deres teori som en forudsætning for vores problemfelt. Teorien gennemgår, hvordan man i en virksomhed skal kunne genkende og respondere på de risici man møder i det refleksive samfund. Den beskriver, hvordan virksomheder kan være bedst stillet i forhold til de omverdensfaktorer, som spiller en vigtig rolle for forandring i virksomheder. Den opstiller dog ikke klare trin til udførelsen på samme måde, som John P. Kotter gør det i sin model jf. næste afsnit.

John P. Kotter er professor i ledelse ved Harvard Business School (Kotter, 1999:231) og har udviklet en model, der er opstillet i otte trin, som en virksomhed må følge for at opnå succesfuld implementering af forandring. Vi mener, at modellen er et væsentligt udgangspunkt, når man skal implementere nye forandringstiltag i en virksomhed. I projektet vil vi beskrive de otte trin, for derefter at lave en dybdegående analyse af hvert enkelt trin. Vi vil forsøge at finde frem til eventuelle mangler i modellen, da vi gerne vil undersøge om modellen er opdateret til at fungere i praksis i et mere turbulent samfund. Derfor vil vi forsøge at sætte et nyt perspektiv på helheden, og forsøge at udforme en model, der passer bedre til vilkårene for den verden, vi lever i.

2.3.2 Organisations- og motivationsteori

Vi har valgt at benytte os af organisationsteori, da der i forbindelse med nyere tider sker forandringer i større grad end førhen. Vi har valgt at fokusere på den engelske sociolog Tom Burns og engelske psykolog George Michael Stalkers teori om mekanistisk og organisk organisationsstruktur. Denne beskriver, hvordan man i virksomheder skal organisere sig alt

efter om omgivelserne for virksomhederne er stabile eller hvis der arbejdes med en kompliceret arbejdsgang og en stor forandringshastighed (Kjær et al, 2007: 219). Vi har valgt at beskæftige os med denne del af organisationsteorien, da vi mener den er relevant at se på i forhold til ændringer i nutidens virksomheders strukturer.

Den motivationsteori, vi har valgt at beskæftige os med, er udarbejdet af Manuel London. Han har en ph.d i industriel og organisatorisk psykologi og arbejder som direktør for Center for Human Resource Management i New York (LinkedIn, 10.12.2009). Hans teori omhandler indsigt, identitet og robusthed. Disse tre områder er faktorer, som alle skal opfyldes for at gøre medarbejderne tilfredse og mere produktive. Denne teori går i dybden med den ansattes forudsætninger for motivation og hvordan de ansatte kan motiveres til at indgå i en forandringsproces. Vi mener, at motivationsteorien er væsentlig, da motivation er blevet et kodeord i nutidens virksomheder. Specielt under en forandringsproces, hvor hele virksomheden skal omstille sig på en ny arbejdsgang og holdning til tingene, er denne motivation overfor medarbejderne central. Med udgangspunkt i Kotters otte-trinsmodel vil vi se på, hvordan virksomhederne kan motivere deres medarbejder til at indgå en sådan forandringsproces.

2.3.3 Sociologisk teori

Når vi vælger at se på, hvordan individet er på arbejdsmarkedet, har vi valgt at beskæftige os med Anthony Giddens og Ulrich Beck. Derudover har vi valgt at inddrage Scott Lash, som inddrager det økonomiske perspektiv inden for det sociologiske område. Alle tre teoretikere fokuserer på samfundets ændring og individets udfordringer i en ny reflektiv verden, hvorfor de er relevante i den del af projektet.

Den anerkendte britiske sociolog og leder af London School of Economics and Political Science, Anthony Giddens, (Giddens, 1994: omslag) beskæftiger sig med det senmoderne samfund, som bl.a. har medført en øget individualisering. Vi har valgt at bruge Giddens, da han kan sige noget om, hvordan samfundsstrukturen i den vestlige verden har ændret sig, og hvordan individet heri har forandret sig. Her bruger vi hans teori om adskillelse af tid og rum, udlejningsmekanismer og refleksivitet, der er fremkommet grundet samfundsudviklingen til det, han kalder det senmoderne samfund. Vi vælger primært at beskæftige os med hans teori om refleksivitet, som er relevant at se på for at forklare individets plads i vor tids komplekse

samfund. Dernæst beskæftiger vi os med hans teori om det rene forhold, der beskriver den relation, man som individ i dag har til andre individer. Heri benævnes også den ontologiske sikkerhed og dennes betydning for den måde, vi agerer i forhold til hinanden.

Ulrich Beck er tysk sociolog og samfundsforsker. Han sætter fokus på risikosamfundet og taler bl.a. om det andet moderne og udfordringerne ved at gå fra det første til det andet moderne, som han vælger at betegne som risikosamfundet. Vores fokus ligger på udfordringen omkring arbejdsmarkedet og om, hvordan dette har indflydelse på individet. Beck hævder, at usikkerheden på arbejdsmarkedet truer identitetsdannelsen, da den ansatte i højere grad identificerer sig med sit arbejde. Beck fokuserer også på, hvordan fællesskaberne i det andet moderne er mere flygtige, som følge af den øgede individualisering. Hertil kommer også, at der i højere grad forekommer subpolitik i virksomheder, familier mv. Dette betyder, at individerne kan søge at få indflydelse i andre henseender end tidligere. Hvis man er utilfreds med systemet, kan man forsøge at ændre dette ved, at medarbejderne fx organiserer sig uden om bestyrelsen og trumfer deres tanker igennem.

Når vi beskæftiger os med den organisatoriske del af virksomheder har vi desuden valgt at se på relationen mellem økonomien og de forskellige sociale institutioner i samfundet. Her har vi brugt Scott Lash, som giver udtryk for, hvordan det reflektive i samfundet ses både i forbrug og produktion. Der skelnes mellem den kognitive og æstetiske refleksivitet, som vi vil redegøre for i teori afsnittet. Vi har valgt at inddrage økonomisk sociologi, da denne kan fortælle os, hvordan den økonomiske adfærd i høj grad er påvirket af institutionelle forhold og sociale normer i samfundet. I forlængelse af valget om organisationsteori har vi valgt at inddrage Lash, da han påpeger vigtigheden i den udvikling, der er sket i forhold til, at vi er gået fra et fordistisk samfund, med masseproduktion og mindre fokus på den enkelte medarbejders færdigheder i arbejdet, til et post-fordistisk samfund med mere specialiserede produkter og en større ekspertise i arbejde og produktion.

2.4 Valg af empiri

Vi har i projektet valgt at benytte teoretikerne til kritik af Kotters model, men for at understøtte vores egne holdninger og meninger har vi også valgt at supplere med empirisk materiale. Dette består af sekundære rapporter, undersøgelser og talmateriale, da disse i højere grad siger noget mere overordnet end det, vi selv kunne have fundet frem til.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø står bl.a. for udarbejdelsen af rapporten, der henvises til trin seks i analysen. Denne er udarbejdet med henblik på at undersøge de trivsels- og helbredsmæssige udfordringer, der ligger i en proces med omstruktureringer. Gruppen omkring rapporten kaldes HIREs - Human in Restructuring – Innovative Approaches and Policy Recommendations – og disse har diskuteret og analyseret materiale fra de sidste ti års forskning og er således kommet frem til tolv trin, der skal fremme omstrukturingsprocessen.

I analysen af trin syv og efterfølgende er der blevet brugt en rapport fra Erhvervs- og Økonomiministeriet, der er samlet i udgivelsen Økonomisk Tema: Den danske produktionsudvikling, nr. 8 fra november 2009. Denne er udarbejdet med formålet at beskrive den danske produktivitetsudvikling, og hvorfor der har været problemer med denne. Udgivelsen giver både en gengivelse af, hvordan det står til nu, og hvordan dette kan ændre sig fremover.

Derudover har vi brugt en analyse foretaget af CA A-kasse, Loyalty Group og DufkeResult, kaldet Præstationsanalysen 2009 – Analyse af præstationsfaktorer i danske virksomheder fra marts/april 2009. Denne har til formål at påvise, hvordan man bedre kan optimere medarbejdernes præstation i de danske virksomheder. Denne analyse bliver brugt i henholdsvis trin to, fire og fem, hvor den anvendes i forbindelse med nødvendigheden af motivation af medarbejder, vidensdeling, kompetenceudvikling og mere dialog mellem ledere og medarbejdere.

2.5 Afgrænsning

Vi har i dette projekt valgt at udpege tre teoretikere, som vi mener, vil kunne bidrage til besvarelsen af vores problemstilling. Derfor har vi afstået fra at gå i dybden med andre

teoretikere, som samtidigt ville kunne være relevante. Begrundelsen herfor findes i nedenstående afsnit. Endvidere vil det fremgå, hvilke andre områder vi har afgrænset os fra.

Vi har bl.a. valgt at afgrænse os fra at arbejde med den amerikanske professor og sociolog Richard Senneth, som beskæftiger sig med menneskets fleksibilitet. Han mener, at begreber som tradition og faste rutiner er irrelevante og hører fortiden til. På nogle punkter kunne Senneth være interessant at inddrage i vores projekt, da han beskriver, hvordan de enkelte individer skal være omstillingsparate og samtidig turde løbe risici. Endvidere beskæftiger han sig med det hele menneske, hvilket er en væsentlig pointe i forhold til det at uddanne medarbejdere og se deres kompetencer i et større perspektiv. Dog fravælger vi ham i netop vores projekt, da vi mener, at han går for meget i dybden med det enkelte individs personlige sejre.

En anden teoretiker, der har været i spil, er Jürgen Habermas. Hans teorier har været oppe at vende i forhold til videnskabsteorien, da han er fortaler for den kritiske hermeneutik. Hans idé om den herredømmefrie dialog som ideal er centralt i forhold til bl.a. medarbejderudviklingssamtaler i virksomhederne. Vi har dog valgt ikke at gå ind i teorien om borgerlig og kulturel offentlighed, men i stedet bruge hans kritikpunkter af den filosofiske hermeneutik som retningslinjer. Han bruges altså ikke på teoretisk basis, men mere overordnet i forhold til videnskabsteorien.

Dette projekt afholder sig fra at belyse politiske synspunkter, teknologiske systemer og juridiske problemstillinger. I projektet ønsker vi at se på den organisatoriske struktur i en virksomhed og individets rolle, når der sker forandringer i en virksomhed. Vi afgrænser os fra ovenstående, da vi er vidende om, at disse adskiller sig fra virksomhed til virksomhed. Forskellige brancher og virksomheder er underlagt forskellige juridiske restriktioner og afhænger af virksomhedernes nuværende situation. Vi har i den sammenhæng fravalgt at arbejde med en case i form af en virksomhed, da vi ønsker at analysere på en overordnet model for, hvordan forandring skal implementeres i en virksomhed og hvilke udfordringer, der kan være herved. Med henblik på projektets problemstilling mener vi derfor ikke, at det ville bidrage til besvarelsen at tage udgangspunkt i en specifik virksomhed. Samtidigt kan det være svært at bruge en bestemt virksomhed i vores tilfælde, da nogle forandringsteorier har været en succes i én enkelt virksomhed, men hvor der ikke kan opnås tilsvarende resultater i andre.

Ligeledes har vi valgt at afgrænse os fra at arbejde med hele den brede organisationsteori, da vi ikke mener, at disse vil kunne bidrage til besvarelsen af projektets problemstilling. Vi vælger udelukkende at beskæftige os med, hvordan man skal strukturere virksomheder bedst muligt for at tilpasse sig ustabile markedsforhold. Med henblik på motivationsteorien ligger vores fokus i den del, som omhandler, hvordan man bedst muligt motiverer den enkelte medarbejder i virksomheder. Vi har eksempelvis valgt ikke at arbejde med Maslows behovspyramide, når vi bruger begrebet motivation. Dette bunder i en diskussion om, hvorvidt han er relevant at se på i forhold til det hastigt foranderlige samfund. Vi mener her, at hans model ikke er opdateret og vi vælger derfor at bruge en af de nyere teorier indenfor motivation.

2.6 Kildekritik

En kritisk gennemgang af de anvendte kilder er en integreret del af projektets gennemførelse, hvorfor der i denne sammenhæng er behov for at udføre en kvalitetsvurdering. Vi vil derfor i dette afsnit søge at vurdere vores kilders troværdighed set i lyset af vores problemstilling.

2.6.1 Kritik af teori

I henhold til Kotter og Casliones teori om omformningen af turbulens til bæredygtighed i virksomheder, mener vi at, teorien har en god validitet, da den i høj grad tager højde for den tid, vi lever i. Det gør den, da den er udarbejdet i 2009 og beskriver de ændringer, man som virksomhed kan imødegå i en turbulent tid. Kotler og Caslione har begge været rådgivere for mange store virksomheder og har stor ekspertise inden for dette område. Vi mener, at deres kompetencer og erfaring ikke giver os den store grund til at betvivle teoriens validitet, dog skal der tages højde for, at teorien kan være svær at implementere i praksis.

Endvidere stiller vi os kritiske over for Kotters otte-trinsmodel og vi betvivler processens validitet, da modellen første gang blev opstillet for 11 år siden, og i takt med globaliseringen har samfundet ændret sig meget siden. Samtidig er modellen kun baseret på 100 forsøg i forskellige virksomheder, hvoraf de alle havde det fælles mål, at ville nedbringe virksomhedens omkostninger. I kun ti procent af alle tilfældene blev forandringerne gennemført fuldt ud, og ud fra dette, opstillede Kotter otte-trinsmodellen. For at sikre sig at

modellen stadig havde validitet, udgav Dan Cohen og Kotter i 1994 en ny bog, med titlen *the Heart of Change*. Bogen var baseret på interviews med flere hundrede personer i et forsøg på at dokumentere små, men vigtige historier om hver enkelt fase af store forandringstiltag. Ud fra forsøget fandt man frem til samme resultat, nemlig at kun ti procent af de involverede virksomheder havde stor succes (Kotter 1999:8). Dog betvivler vi stadig modellens validitet, da tiderne har ændret sig siden 1994, og samtidigt problematiserer vi, at det ikke er samme metode, der er blevet benyttet til at dokumentere processens gyldighed.

Endelig kunne man påpege, at kritikken af vores organisationsteori falder på, at denne er lavet i 1961. Modellen er gammel, og virksomhederne har formentligt fundet nye måder at organisere sig på. Vi vil være forsigtige med at betragte teorien som en konkret struktur, men snarere en abstraktion, der tjener til at forklare, hvordan en virksomhed er gået fra en mekanistisk til organisk organisationsstruktur. Angående den anvendte motivationsteori betvivler vi hverken validiteten eller reliabiliteten af denne, da vi mener, at forfatteren – med sin uddannelse – har tilstrækkelig indsigt i virksomheds- og organisationspsykologi. Endvidere mener vi, at teorien er holdbar i en tid, hvor individet er i centrum.

Som tidligere nævnt har vi valgt at arbejde med tre teoretikere, som vi finder dækkende for vores problemstilling. I forhold til den traditionelle forståelse af, hvordan man bedst muligt implementerer forandringer i virksomheder, er Giddens relevant at bruge, da han beskæftiger sig med overgangen til det senmoderne. Giddens har beskæftiget sig med forskning, teoriudvikling og modernitetsanalyser gennem de sidste 30 år, hvilket gør, at vi finder ham pålidelig ved udarbejdelsen af vores projekt. Dog kritiseres Giddens for ikke at specificere i hvilke omfang strukturer er mulighedsskabende eller begrænsende, hvilket vi må tage højde for ved udformningen af projektet.

I Becks teori om overgangen fra det første til det andet moderne stiller vi os kritiske overfor hans teori om risikosamfundet, da han kun ser udfordringerne og ikke mulighederne, som de ændrede samfundsstrukturer bringer med sig. Samtidigt betvivler vi teoriens validitet, da den første gang blev udformet i 1986, hvilket gør, at der kan være visse elementer i teorien, som ikke tager højde for nutidens turbulens.

I Lashs teori om det refleksive i produktion og forbrug er det påfaldende at han bygger dele af sin teori på baggrund af tidligere teoretikers forskning og resultater, fx Manuel Castells.

Dermed kan man kritisere Lash for ikke at tilnærme sig sit forskningsfelt som en neutral observatør, da han forsker på allerede fortolket materiale.

Det skal dog påpeges, at ingen af vores sociologer har nogen specifik erfaring indenfor virksomhedsforandringer, hvilket vi vil have in mente ved projektets udarbejdelse. Dog mener vi, at deres viden og vores fordomme om samfundet generelt, kan give os en ny viden og en bredere forståelse i en forandringsproces.

2.6.2 Kritik af empiri

Vi har som nævnt i valg af empiri valgt at bruge en rapport udarbejdet af Økonomi- og Erhvervsministeriet, kaldet Økonomisk Tema: Den danske produktivitetsudvikling. Her stiller vi os kritiske i forhold til, at det er et statslig finansieret projekt og ved tilblivelsen kan denne været præget af nogle bestemte politiske overbevisninger. Vi har valgt at bruge den, fordi den er relevant i forhold til projektet og kan give os nogle mere eller mindre objektive fakta på produktivitetsens udvikling i Danmark. Dog har vi in mente, at der kan være nogle politiske interesser for ministeriet ved at skrive den. I forlængelse har vi anvendt rapporten Health in Restructuring - Innovative Approaches and Policy Recommendations, som vi mener, er anerkendt eftersom, at den er skrevet af forskellige professorer og forskere, alle med en ph.d. Rapporten er udarbejdet på vegne af Europa Kommissionen og dermed også finansieret af denne, hvorfor vi stiller os kritiske over for, hvilke intentioner der er ved udarbejdelsen af et sådan projekt. Dog virker det pålideligt i og med at Europa Kommissionen fralægger sig alt ansvar for, hvad der er skrevet i projektet og påpeger, at det udelukkende er forfatterens synspunkter og resultater fra undersøgelser, der kommer til udtryk i rapporten. Til sidst har vi brugt Præstationsanalysen 2009 – Analyse af præstationsfaktorer i danske virksomheder. Denne mener vi også er forholdsvis objektiv, da den er udarbejdet af tre uafhængige organisationer. Desuden kan det siges, at analysen er foretaget med henblik på at sige noget generelt om danske virksomheder. Heri gør de det klart, at de ikke søger at komme med et fuldstændigt billede af rammen for den optimale præstation, men forsøger at give nogle overordnede retningslinjer. Analysen virker pålidelig, da de har fået mere end 1800 besvarelser med 96 spørgsmål – fordelt på forskellige faggrupper, jobniveauer samt private og offentlige virksomheder.

2.7 Tværfaglighed

Tværfagligheden i projektet ligger inden for det sociologiske og organisatoriske område. Det sociologiske kommer til udtryk gennem vores sociologiske teoretikere; Anthony Giddens, Ulrich Beck og Scott Lash og deres teorier om det reflektive moderne samfund. Det organisatoriske perspektiv indgår som forandrings- og organisationsteori. Herunder Kotler og Casliones teori om det turbulente samfund, Kotters otte-trinsmodel til hvordan man implementerer en forandringsproces i virksomheden, samt organisationsteori til at forklare den bevægelse, der er sket i organisationsstrukturen, så de er mere fleksible på arbejdsmarkedet.

Projektet er skrevet med henblik på kravene til en overbygning inden for HA. Den økonomiske del ligger bl.a. i Lashes teori indenfor det økonomisk sociologiske forskningsområde. Endvidere kommer økonomien til udtryk i det fokus, der bliver lagt på produktivitet. Her kommenteres på økonomiske analyser og statistikker.

2.8 Videnskabsteoretisk tilgang

Vi har i projektet valgt hermeneutikken som videnskabsteoretisk tilgang. Nedenstående afsnit indeholder en redegørelse for den hermeneutiske videnskabsteori. Ydermere vil vi beskrive hvordan hermeneutikken vil komme til udtryk i fremstillingen af vores projekt, samt hvilke konsekvenser dette medfører. Hermeneutikken arbejder med spørgsmålet om forståelse, og hvordan vi metodisk bør gå frem for at opnå forståelse.

2.8.1 Hermeneutikken

Vores hermeneutiske udgangspunkt ligger i den kritiske hermeneutik, der er fremkommet af Jürgen Habermas' kritik af den filosofiske hermeneutik. Den kritiske hermeneutik er på mange punkter enig med Hans-Georg Gadamer's filosofiske hermeneutiske tilgang, men vi fokuserer på kritikken og dennes betydning for hermeneutikken.

Med den filosofiske hermeneutik sætter vi fortolkeren i centrum og ser på, hvilken rolle forståelse spiller i forhold til vores ageren i verden og i forhold til vores viden om verden. Hermeneutikken handler om at fortolke og forstå verden og de mennesker, der befinder sig

heri. Det handler også om, at vi – som fortolkere – ikke kan stille os helt udenfor og udelukke vores egne erfaringer. Vi vil altid gå ind i fortolkningen med forforståelser eller fordomme, der af Habermas kaldes erkendelsesinteresser (Højberg, 2009: 334). I forlængelse af valget omkring en fortolkningsanalyse har vi fravalgt at se på den mere undersøgende analyse. Vi har med valget af hermeneutik gjort det valg, at vi ikke vil gå ind i mere empiriske statistiske analyser. Vores valg gør, at vi nærmere forsøger at fortolke på det, vi ser i genstandsfeltet, frem for at sætte fokus på kvantitative analyser.

I hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel en vigtig del af forståelse og fortolkning. Denne menes dog til tider at forekomme som en spiral, da fortolkningen og forståelsen fortsætter, som en aldrig afsluttet proces. Pointen med spiralen er, at fortolkeren er en del af processen, og at der er en vekselvirkning fra genstanden til fortolkeren – og tilbage igen. Denne vekselvirkning er central i vores måde at forstå verden og fortolke den (Højberg 2009: 321). Vekselvirkningen går mellem del og helhed, hvilket i vores tilfælde ses i vores analyse, hvor vi ikke forstår de enkelte dele af vores projekt uden at have helheden in mente. Vores fortolkninger bliver på den måde et produkt af vores egne erfaringer og viden sat sammen med det, vi analyserer og fortolker på. Den hermeneutiske cirkel er således en del af ontologien og den måde, vi ser verden på.

Endvidere er det centralt, at vi ikke kan se viden uden at se det i kontekst. Vi kan hverken se de enkelte dele adskilt af hinanden i analysen eller se på individerne i virksomheden, uden at se på deres plads i samfundet. Mennesket er et historisk væsen forstået på den måde, at mennesket altid vil have en baggrund og nogle forudsætninger for at handle og fortolke, som det gør. I og med at mennesket er historisk og en del af cirklen, hvori vi fortolker, er dennes forforståelser og fordomme centrale (Højberg, 2009: 321). For at udspecificere dette inddrages begrebet forståelseshorisont. En forståelseshorisont er det, vi selv bringer ind i den hermeneutiske cirkel. I projektet er der flere forskellige forståelseshorisonter, da hvert medlem bringer sine dele med ind i fortolkningen, og derved får fortolkningen flere perspektiver. Vores forståelseshorisont som gruppe er defineret ved vores fordomme, hvilke er beskrevet i forlængelse af problemformuleringen. Når vi som fortolkere træder ind i den hermeneutiske cirkel sker der en horisontsammensmeltning. Dette sker, da vi træder ind med en forståelseshorisont, der stilles op imod den forståelse, som teoretikerne har som grundlag for teorierne. Pointen her er således, at forståelsen skabes i mødet mellem

forståelseshorisonterne, og at det er her, at denne sammensmeltning tager form. Horisontsammensmeltningen vil ikke nødvendigvis føre til en enighed, men blot til en forståelse af det, den anden part forsøger at formidle (Højberg, 2009: 323-325). Denne proces vil give os erfaring til at bygge videre på projektet, og se de enkelte dele i et større perspektiv. Det vigtige i en sådan proces er, at vi som gruppe er åbne overfor teoretikerne, selvom vi med vores forforståelser og fordomme har en anden viden med i bagagen. Vi bliver ved med at fortolke til vi opnår et dækkende resultat.

Som nævnt tidligere har vi valgt den kritiske hermeneutik, da denne fokuserer på centrale elementer i tråd med vores opfattelse. Bl.a. mener vi, at det er vigtigt at kunne bryde med de traditioner, man er bundet af. Vi mener ikke, at tradition og autoritet er udelukkende positive ting, da vi – i forlængelse af Habermas – mener, at individet skal kunne slippe væk fra myndighed og tradition for at kunne udvikle sig. I forlængelse af autoritet er vi ligeledes enige med Habermas' kritik af dialogen. Selvom det optimale er en herredømmefri dialog, så er det utopi at tro *"at dialogen altid er en ligestillet samtale mellem to jævnbyrdige partnere"* (Højberg, 2009: 334).

En anden del som Habermas kritiserer Gadamer for er, at han ikke mener, at man kan forkaste sine fordomme. Her er vi på linje med Habermas, da vi mener, at det er centralt, at man som menneske aldrig vil holde op med at lære. Man vil altid kunne bygge ovenpå sin egen viden ved at sætte sine fordomme i spil. Det skal være muligt at forkaste de eventuelle fordomme, som man går ind i fortolkningen med. Vores formål i projektet er netop at kunne be- eller afkræfte de fordomme, vi i forvejen har, og således udnytte dem til at finde en bedre løsning. For os gælder det om, at *"det er muligt at sætte fordommene i og på spil, og det er dette, som er forandringskabende"* (Højberg, 2009: 335). I projektet afspejles denne test af fordommene i, at vi fra begyndelsen har defineret, hvilke fordomme vi går ind i projektet med. Herefter er disse sat på spil gennem teorien og analysen, da vi - med både teori og empiri - tester om det vi tror, er sandt. Denne afprøvning gør, at vi har mulighed for at lære mere om emnet og forkaste vores eventuelt forældede fordomme. Derfor er den kritiske hermeneutik meget central i vores projekt. Vi forventer ikke at vores fordomme nødvendigvis er sande, men vi sætter dem på spil for at opnå ny viden. Netop denne del om be- og afkræftelse af fordomme er centralt i den epistemologiske del af hermeneutikken. Måden hvorpå vi kan vide noget om verden, går gennem fortolkningen af teoretikerne og lysten til vide og lære mere.

I forlængelse heraf kan vi snakke om sandheden i det, vi fortolker og lærer. Mennesket søger altid sandheden, og *”sandhed er en proces og en forventning, der knytter sig til det at være et interagerende menneske”* (Højberg, 2009:331). Vi ved altså, at sandheden ikke falder lige for, og at den skal søges i horisontsammensmeltningen, hvor forståelseshorisonterne sættes op mod hinanden. Sandheden afhænger derfor af individets forståelseshorisont og de fordomme, der sættes på spil. Man lærer ud fra det udgangspunkt, man har med ind i processen. Derfor går vejen til sandheden gennem dialog med andre i genstandsfeltet og åbenhed er kodeordet til at finde sandheden. Det er dog vigtigt at have in mente, at der i hermeneutikken ikke findes en objektiv eller sand viden, der kan defineres som sand for alle. I og med at vi alle har forskellige forståelseshorisonter har vi også forskellige ideer om, hvad sandheden er. Mennesket har dog altid en forventning til verden om, at den er meningsfuld og derved bidrager til forståelsen. Denne forventning til sandheden kræver stor grad af åbenhed, hvorfor man må gå åben og spørgende til genstandsfeltet og ikke stoppe med at spørge og tolke før vi har opnået en dækkende forståelse. Gadamer hævder, at man ikke kan opnå sand objektiv viden, men han søger derimod at opnå en dækkende forståelse for genstandsfeltet, hvilket også er det, vi gør. Vi søger ikke nødvendigvis den sandhed, der er rigtig for alle virksomheder, men snarere søger vi at forstå og fortolke det genstandsfelt, vi arbejder i.

2.8.2 Anvendelse af hermeneutikken i projektet

Vi tager udgangspunkt i Kotters otte-trinsmodel, som skaber udgangspunktet for vores videre analyse. Vi vil kigge på elementerne i modellen og stille os kritiske overfor delene i forhold til helheden af processen. Formålet med dette er at kigge på modellen, som en del af en større sammenhæng. Vi vil supplere Kotter med teorier opstillet af sociologer om det turbulente samfund som moderne virksomheder, befinder sig i for at skabe en bredere og mere nuanceret forståelse for helheden i samfundet. Vi kigger på, hvordan meningsdannelsen i en virksomhed har ændret sig i takt med ændringer i samfundet og søger derved at skabe bedre vilkår for forandring.

Som tidligere nævnt udgør den hermeneutiske cirkel den vekselvirkning, som står mellem del og helhed. Den hermeneutiske cirkel vil derfor hjælpe os til at skabe en forståelse for, hvordan de enkelte dele hænger sammen med helheden. Vi læser og tolker på de enkelte dele fx Kotters otte-trinsmodel ud fra vores egen historiske kontekst og den situation, som vi befinder os i på markedet i det turbulente samfund, som nævnt i problemfeltet. Vi samler derfor dele

fra henholdsvis den sociologiske verden, perspektiver om samfundet fra både Kotter og Kotlers verden, samt teorier om motivation af medarbejdere. Vi er nødt til at se på otte-trinsmodellen i sammenhæng med den omverden, den fungerer i samspil med. Vi ser ikke på den uden at se den i kontekst. Det er essentielt at se på de enkelte dele for at opnå en dækkende forståelse for problematikken og derved udgør alle disse dele en helhed. Vi som fortolkere inddrages som et aktivt led i meningsdannelsen. Vores forforståelser og fordomme vil være med til at forme tolkningen af delene, for derefter at kunne opnå en større forståelse for helheden. Hvis vi ikke har vores forforståelser og fordomme med, vil vi ikke kunne stille os kritiske overfor delene, hvorfor det er os der er medbestemmende til, hvad problemet er. Vi har en aktiv rolle i fortolkningsprocessen, da meningsforståelsen foregår i mødet mellem genstandsfeltet og forskeren.

Vores sandhedsideal stemmer overens med hermeneutikkens, som mener, at vi aldrig holder op med at lære. Vi vil i vores projekt igen gøre brug af den hermeneutiske cirkel på den måde, at vi hele tiden opnår horisontsammensmeltninger. Vi er klar over, at vi ved brug af hermeneutikken som videnskabsteoretisk tilgang ikke vil opnå en endegyldig sandhed eller løsning på vores problemstilling. Vi vil derimod i sammenspil med teoretikerne forsøge, at opnå en horisontsammensmeltning, som dermed vil være med til at forme en ny model til implementering af forandringer i en virksomhed. Vores håb er, at vi med en ny model kan erstatte de mangler, som vi ser i den oprindelige model. Grunden til at vi ikke definerer vores model som værende sand for alle er, at vi som tidligere nævnt ikke kan opnå en sand viden, der er ens for alle. Sandheden og objektiviteten i modellen skal derfor ses i forlængelse af, at virksomheder har forskellige forståelseshorisonter og derved forskellige forudsætninger for at definere sandhed.

Vi definerer vores genstandsfelt, som det vi søger at opnå sand viden omkring. I projektet udgør vores genstandsfelt problematikken omkring implementering af en forandringsproces i en virksomhed. Til at opnå viden omkring dette benytter vi Kotters otte-trinsmodel. Det er i denne, vi søger sandhed og derfor er det også denne, der er udgangspunktet for vores analyse. Vi ved – i henhold til Gadamer – at det ikke er muligt at opnå sand viden, men stræber efter at opnå en dækkende forståelse for genstandsfeltet ved inddragelse af forskellige dele, som skal udgøre helheden for projektet. De dele, vi inddrager heri, er bl.a. sociologerne og de empiriske data. Det er i mødet med delene i vores genstandsfelt, at vores fordomme udfordres

og sættes i spil (Højberg, 2009: 323).

2.8.3 Konsekvenser af valg af videnskabsteori

Den filosofiske hermeneutik, herunder Gadamer, kritiseres undertiden for at være for subjektiv. I den filosofiske hermeneutik er det i høj grad fortolkeren, der er i centrum og ikke teksten, hvilket gør, at fortolkeren kan hævde at sidde inde med sandheden (Højberg, 2009: 332). Fra et realistisk synspunkt er sandhedsbegrebet ikke til at definere og vi vil dermed aldrig opnå en endegyldig sandhed. Da sandheden er noget som fortolkere er en stor del af, kritiseres hermeneutikken undertiden for at have en sandhed, der ender i relativisme. Dette betyder, at den ene sandhed er ligeså valid som den anden. Sandheden vil dermed, som før nævnt, ligge hos fortolkeren. Det gør altså, at man ikke kan opnå en endegyldig sand viden, men blot kan stræbe efter en dækkende forståelse for genstandsfeltet ved at af- og bekræfte vores egne fordomme.

Gadamer bliver kritiseret for, at hans sandhed ikke giver valid og pålidelig viden, da han ikke inddrager fortolkningskunst og metodiske regler i sin søgen efter sandhed. Hos Gadamer er pålidelig viden altså overladt til ontologiske bestemmelser for forståelse og fortolkning. (Højberg, 2009: 333). Da hermeneutikken grundlæggende er en fortolkningsvidenskab, bygger denne på kvalitative forskningsmetoder. Derfor kritiseres den for ikke at være underlagt de sammen validitets- og reliabilitetskrav som andre samfundsvidenskabelige metoder, såsom netop de kvantitative (Højberg, 2009: 340). Dette har en konsekvens for projektet forstået på den måde, at det kun er vores egne fordomme, der sættes i spil og vores resultat vil derfor altid være farvet af vores egne forståelser for genstandsfeltet og dens kontekst.

Jürgen Habermas kritiserer Gadamer for ikke at kunne skelne mellem gode og dårlige fortolkninger eller forståelser og misforståelser. Dette betyder, at fordomme og forforståelser ikke altid er frugtbare og reelle. Disse ufrugtbare fordomme og forforståelser kan bunde i uvidenhed og derfor er en af konsekvenserne for vores valg af videnskabsteori, at vi kun har vores egne forudsætninger for analysen. Vi inddrager dele fra sociologien, forandrings-, motivations- og organisationsteorien, men er forstående for, at vi aldrig ville kunne gennemføre en fyldestgørende analyse, da dette ville kræve en bredere faglig viden om alle felter i teorien. I projektet vil dette kunne komme til udtryk, hvis der kan argumenteres for, at

vi som fortolkere har misforstået dele eller hele af Kotters otte-trinsmodel. Dette kan bunde i uvidenhed og dårlige forudsætninger for at udforme en sådan analyse. Vi kan derfor som hermeneutikere risikere, at resultatet vil blive uklart eller fejlagtigt. Denne konsekvens af hermeneutikken ses ud fra en antagelse om, at genstandsfeltet allerede er fyldt med fortolkninger og forståelser. Vi er derfor nødt til at se fortolke ovenpå allerede fortolket materiale og vil aldrig kunne tilnærme os verden som neutral observatør. Hermed kommer den dobbelte hermeneutik til udtryk (Højberg, 2009: 347).

Hvor andre videnskabsteoretiske tilgange ofte søger at finde en endegyldig sandhed ved kun at se på genstandsfeltet, er det i hermeneutikken vigtigt at analysere genstandsfeltet i sin kontekst. Man er altså nødt til at se på genstandsfeltet, som i vores tilfælde er Kotters otte-trinsmodel i forhold til andre dele af omverdenen. Vi anerkender anomalier og mener ikke, at resultatet vil være meningsgivende, hvis ikke vi analyserer genstandsfeltet i sammenhæng med de dele, som skaber en meningsdannelse for helheden. Som tidligere nævnt kan hermeneutikken hurtigt ende i relativisme. For at sikre gyldigheden for vores analyse af genstandsfeltet anvender vi slutningsformen abduktion jf. metodeafsnittet. Ved at benytte denne metode søger vi at verificere vores fordomme ved hjælp af et teoretisk grundlag og undgår dermed, at hele analysen beror på empiri og egne forforståelser.

3.0 Forandringsteori og organisationsteori

I henhold til hvordan samfundsstrukturen har ændret sig, er det vigtigt at se på, hvordan virksomhedernes struktur har skiftet karakter. Vi vælger her, at inddrage henholdsvis organisationsteori og forandringsteori for at kunne definere, hvordan virksomheder er nødt til at omstille sig i en foranderlig verden. Som følge af at virksomhederne er nødsaget til at ændre struktur, er det vigtigt at fokusere på, hvordan medarbejderens plads i en virksomhed har ændret sig. I den sammenhæng har vi ligeledes valgt at inddrage motivationsteori.

3.1 Forandringsteori

3.1.1 Philip Kotler og John A. Caslione – ledelse i en turbulent tid

Kotler og Caslione giver i bogen *Chaotics* deres bud på, hvordan fremtidens erhvervsledere kan imødegå en verden i konstant forandring. De mener, at verdensøkonomien er trådt ind i en ny tidsalder, hvor globaliseringen binder verdens økonomier tættere sammen. Virksomheder skal gøres usårbare i en tid med højere niveau af risiko og usikkerhed. Hvor man førhen så verdensmarkedet som sammensat af opture og nedture, er det nu præget af omskiftelighed og vedvarende turbulens. Tidligere var det almindeligt for virksomheder kun at have to strategier; en til højkonjunkturer, hvor det handlede om at opkøbe og investere og en til lavkonjunkturer, hvor man skar ned i omkostninger og investeringer. Den nye tidsalder kræver derimod, at man i virksomheden løbende finjusterer sin strategi og tilpasser sig markedet. De største farer er dem, som virksomheden ikke ser. Man må derfor skabe en ny organisationskultur, hvor medarbejdere er i stand til at erkende betydningen af advarslerne og af det, de ser. Det er essentielt at skærpe medarbejdernes opmærksomhed på turbulens (Kotler, 2009: 59).

Kotler og Caslione introducerer den nye normalitet som værende den turbulente tidsalder. Fænomener, der bl.a. er med til at fremskynde denne turbulente tidsalder, er teknologiske fremskridt og den fortsatte informationsrevolution. Alt sammen noget som man i en virksomhed skal lære at være opmærksomme på og hele tiden være på forkant med. Dette indebærer, at virksomheden gennemgår sin forretningsstrategi grundigt. Når virksomheden skal vurdere deres fokusområder, er det vigtigt at kigge på det eksterne miljø og stille brede

spørgsmål, som ikke præcist kan besvares. Det er vigtigt at kigge på og holde øje med kunder, konkurrenter, nye teknologier, ny videnskabelig udvikling, samt politiske, juridiske, sociale og økonomiske ændringer og udviklinger (Kotler, 2009: 92).

Fra turbulens til bæredygtighed

Det ultimative mål for enhver virksomhed er at skabe en levedygtig og lønsom virksomhed. For at dette kan lykkes må man have et højt niveau af det forfatterne kalder *Business Enterprise Sustainability*, bæredygtighed for din virksomhed. Niveaut af bæredygtighed afhænger af, hvor god man i virksomheden er til at *erkende*, at der er sket nogle ændringer, på enten mikro- eller makroniveau, som gør at ens forretningsstrategi ikke længere lever op til de krav som enten forbrugere, konkurrenter eller markedet stiller. Virksomheden må herefter *analysere* de muligheder og trusler, de står over for, for til sidst hurtigt at *respondere* på problemerne (Kotler, 2009: 97). Hvis virksomheden i forvejen har opstillet en række forskellige scenarier med tilhørende handlingsplaner, vil man hurtigt kunne respondere på muligheder og trusler i det eksterne miljø.

I det moderne samfund afhænger succes på markedet i højere grad af, hvor god virksomheden er til at erkende og respondere på turbulens. Det er ikke længere altafgørende, hvilke produkter virksomheden sælger og hvilke aktiver de har, men derimod hvordan de er i stand til at identificere og styre de risici, som de støder på i hverdagen (Kotler, 2009: 122). Det essentielle er at indføre en ny organisationskultur og integrere denne i virksomheden for at skabe fremdrift og succes.

3.1.2 John P. Kotters otte-trinsmodel – implementering af forandringsstrategi

I Kotters otte-trinsmodel påpeger han, hvordan man i en virksomhed bedst gennemgår en succesfuld forandringsproces. Han opstiller retningslinjer for, hvordan man kommer succesfuldt gennem en forandring, og belyser de faldgruber, man skal undgå i processens forskellige stadier. For at gennemgå en vellykket forandring skal man som virksomhed igennem Kotters forandringsmodel, der består af trin, der hver skal guide virksomheden. Rækkefølgen på de otte trin er fastlagt således, at virksomhederne skal gennemføre første trin, før de går til det andet og sådan fortsættes processen. Selvom man i virksomheder ofte arbejder på forskellige stadier, skal man holde rækkefølgen for at gennemføre en succesfuld forandring (Kotter, 1999:30). Gennemgangen af de otte trin skal ses som et oplæg til analyse

og diskussion, og Kotter skal endvidere ses som en forlængelse af Kotler og Casliones teori, som er nævnt i forrige afsnit.



Figur 1: Denne figur viser Kotters otte trin og disses overskrifter. Den er udarbejdet efter Kotters bog *I spidsen for forandring*.

Trin 1 – Etablering af en oplevelse af nødvendighed

Når en virksomhed skal gennemgå en forandringsproces, er det nødvendigt, at der findes et centralt problem, der skal løses. For at løse dette problem kræves det - ifølge Kotter - at der skal skabes en oplevelse af tvingende nødvendighed i virksomheden. Der skelnes mellem to typer af tvingende nødvendighed; en *falsk* og en *sand*. Forskellen mellem de to former for nødvendighed er, at den falske skaber et forkert grundlag for forandring, mens den sande giver medarbejderne en forudsætning for at gå aktivt ind i forandringen. Den største fejl en virksomhedsledelse kan begå, når de overvejer at indføre forandringer er, at de ikke formår at skabe en tilfredsstillende stærk oplevelse af den sande tvingende nødvendighed. Hvis forandringerne ikke opfattes, som nødvendige af alle i en virksomhed vil de sjældent kunne gennemføres succesfuldt (Kotter, 2008:9).

I en forandringsproces er det endvidere vigtigt, at der er en underliggende beslutsomhed om at handle og vinde her og nu. Denne følelse skal ligge medarbejderne på sinde, og ikke bare være noget, de simulerer ved energisk aktivitet. En sådan følelse er netop den falske, og den vil ikke medføre øget produktivitet, selvom det typisk er misforstået, at aktivitet er lig med produktivitet. En sand oplevelse af tvingende nødvendighed fokuserer på kritiske problemer og forsøger at se muligheder heri. Har man først et pressende behov for at handle, bestræber man sig hver dag på at udrette noget vigtigt (Kotter, 1999:20-21).

En tvingende nødvendig adfærd udløses ikke af en tro på, at alt står vel til eller at alt er et stort kaos, men af en kernetro på, at verden indeholder såvel store muligheder som store risici. Det handler om, at medarbejderne skal føle denne nødvendighed, og at problemet derfor ikke udløser selvtilfredshed. En sådan kan være med til at bremse følelsen af en tvingende nødvendighed, da både ledere og medarbejdere benægter problemernes omfang. Dette gør de, da de – pga. tidligere succeser – føler, at de kan overkomme alle problemer. Det er nødvendigt at kvæle denne selvtilfredshed tidligt i processen og overbevise medarbejderne om, at den tvingende nødvendighed er vigtig (Kotter, 1999: 49). En sand oplevelse af tvingende nødvendighed forekommer langt sjældnere end de fleste tror. Dog er den uundværlig i gennemgangen af de otte trin og på vejen til en succesfuld forandring.

Trin 2 – Oprettelse af den styrende koalition

Får man skabt en sand tvingende nødvendighed i virksomheden, kan man gå videre til næste trin, hvor der skal oprettes en styregruppe. Denne gruppe af medarbejdere skal styre resten af virksomheden gennem forandringsprocessen. Det er ifølge Kotter ikke muligt at gennemgå en forandringsproces uden en styregruppe, da en enkeltperson aldrig vil være i stand til at fastsætte virksomhedens vision på egen hånd (Kotter, 1999:63).

Styregruppen skal bestå af et team af engagerede medarbejdere, der skal have en række kvalifikationer inden for lederskab, der gør, at de kan påvirke forandringen. De skal, udover indflydelse i virksomheden, besidde den fornødne ekspertise, der gør, at de kan byde ind med tiltag og ideer. Endvidere skal vi virke troværdige overfor de øvrige medarbejdere, hvilket giver dem en fordel på de efterfølgende trin (Kotter, 1999:70-71). Styregruppen skal engagere og motivere hele virksomheden til at foretage ændringer, der er nødvendige for

forandringsprocessen. Ellers skal de indbyrdes i koalitionen have tillid til hinanden, og føle den samme tvingende nødvendighed (Kotter, 1999: 68).

Trin 3 – Udvikling af en vision og en strategi

Med styregruppen på plads er det tid til at skabe den fremtidige vision for virksomheden. Det er vigtigt for den enkelte virksomhed at få fastlagt en vision, da den tjener flere mål under forandringen. Den styrer vejen for, hvad man skal gå imod, og den kan mindske den forvirring og uenighed, som ofte opstår. Den giver medarbejderne et billede af, hvor man vil hen i fremtiden (Kotter, 1999:84).

En god vision skal motivere medarbejderne og dermed bidrage til at mindske den naturlige vilje mod forandringer. Visionen skal endvidere være fleksibel nok til at give plads til individuelle initiativer fra medarbejderne og skiftende vilkår i omverdenen for at være strategisk gennemførlig. I modsætning til den overordnede vision ses strategien, der skal vejlede medarbejderne på mere praktisk niveau. Den skal vise, hvordan man kan realisere visionen. Det er den, der giver medarbejderne de mere specifikke detaljer om, hvordan forandringen skal udføres. En central faktor i denne sammenhæng er, at virksomhederne skal målrette både vision og strategier efter den verden, de lever i. Dvs. at de skal tage højde for de faktorer, der påvirker virksomhederne – både udefra og indefra (Kotter, 1999:94-95).

Trin 4 – Formidling af forandringsvisionen

Den færdige vision skal nu formuleres og formidles ud, så den er let forståelig for medarbejderne i virksomheden. Visionen skal formidles bredt, da der er større chance for succes, jo flere medarbejdere der forstår og accepterer visionen. Det er vigtigt, at man bevarer klarheden i kommunikationen for at gøre budskabet så tydeligt som muligt overfor medarbejderne i virksomheden. Derfor er det vigtigt, at visionen har en enkelthed, der gør, at personer på flere forskellige hierarkiske niveauer kan følge meningen. Dette betyder, at man skal se bort fra metaforer, fine ord og slang, der kan øge forvirringen (Kotter, 1999: 110).

Muligheden for forståelse ligger altså i, at medarbejderen skal høre eller se visionen, og efterfølgende inkorporere den i sin dagligdag. Dette gøres bedst ved, at medarbejderen får visionen ind gennem mange forskellige fora. På den måde vil medarbejderen blive mindet om visionen, og måske også tillægge den flere tanker i arbejdet. Hvis visionen både formidles

personligt ved samtaler, gennem konferencer og gennem mere formelle kilder som nyhedsblade og løbesedler, vil medarbejderen til sidst have mere fokus på den. En gylden regel i denne sammenhæng er ligeledes at gentage visionen flere gange, således at medarbejderen ikke glemmer, hvad målet er (Kotter, 1999:115-116). Styregruppen skal også i dette trin træde ind, og eksemplificere visionen gennem deres adfærd på arbejdspladsen. Hvis styregruppen går foran som gode eksempler, vil deres ord veje tungere i sidste ende (Kotter, 1999:118).

Trin 5 – Skabe grundlag for handling på bred basis

Dette trin har til formål at give medarbejderne et bredt grundlag i form af kompetencer til at handle, hvilket gøres ved at fjerne de eventuelle barrierer, som måtte opstå i processens forløb. I Kotters proces lægges primært vægt på fire forskellige barrierer, som kan forlænge eller helt stoppe forandringsprocessen. Den første tager udgangspunkt i, at man skal gøre strukturen forenelig med visionen. Heri ligger, at strukturen skal ændres i takt med forandringens tanker og dennes mål. Man kan ikke komme videre med forandringen uden at ændre i struktur, hvilket også gør, at det er centralt, at mellemledere og ledere føler den tvingende nødvendighed (Kotter, 1999:131). Udover det skal virksomheden sørge for den nødvendige uddannelse til medarbejderne, hvilket bunder i, at medarbejderne skal udvikle sig i takt med forandringen. Uddannelse skal give medarbejderen forudsætning for at føle sig som en del af forandringsprocessen og give dem de kompetencer, de mangler for at følge visionen (Kotter, 1999: 135). I forlængelse heraf skal virksomheden sørge for, at medarbejderne kan bruge denne uddannelse i praksis, og dette gøre ved at bringe personalesystemer i overensstemmelse med visionen. Der skal være overensstemmelse mellem det, der er formuleret i visionen og den måde, hvorpå virksomheden er opbygget (Kotter, 1999:137). Sidst men ikke mindst skal virksomheden sørge for at konfrontere arbejdsledere, der modarbejder nødvendige forandringer. Ligesom de øvrige medarbejdere skal sådanne ledere have den nødvendige uddannelse, der gør, at de kan omstille sig til den nye vision. Der er også vigtigt, at specielt arbejdslederne føler den tvingende nødvendighed, da de står for en større gruppe medarbejdere. De skal – i samarbejde med styregruppen – lede de øvrige til at gennemføre og acceptere visionen (Kotter, 1999:140).

Trin 6 – Generering af kortsigtede gevinster

En virkelig forandring tager tid, og det er ofte svært at opretholde optimismen i en længere forandringsproces. Det er selvfølgelig vigtigt at se visionen og det store perspektiv, men man skal huske, at der stadig skal arbejdes og produceres i det daglige. Derfor er det vigtigt, at man sørger for at opstille delmål i processens forløb. Det skal hele tiden vise sig for medarbejderne, at deres hårde arbejde og deres omstillingsevne betaler sig (Kotter, 1999:147). Når man kan se delmålene blive opfyldt, vil flere og flere blive tilhængere af visionen, og visionen vil dermed blive en del af arbejdskulturen. En anden væsentlig grund til at have kortsigtede mål er, at man kan holde øje med om virksomhedens ressourcer på kort sigt kan bære forandringsprocessens pres. Kortsigtede mål kan ligeledes være med til at fastholde følelsen af tvingende nødvendighed i virksomheden, hvilket er med til at holde en vis motivation og tro på visionen (Kotter, 1999:157).

I en vellykket forandringsproces søger lederne aktivt efter muligheder for at opnå klare præstationsforbedringer, opstille mål i årsplanlægningen, opfylde disse mål og belønne de involverede personer med anerkendelse, forfremmelse eller penge. Endvidere skal lederne huske at opretholde tidligere trin, bl.a. med hensyn til kommunikation og formidling af visionen.

Trin 7 – Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

”Meldingen om, at sejren er i hus, er som at snuble ud i en dyb mudderpøl på vejen til en meningsfuld forandring. Og af mange forskellige årsager sker det, at selv kvikke mennesker ikke alene snubler i mudderpølen. Somme tider springer de i med begge ben” (Kotter, 1999:16). Problemet med fejring af de kortsigtede gevinster kan være, at medarbejderne føler, at de har nået målet. De tror, at de er færdige med det hårde arbejde, og at de kan leve videre på den bølge af succes, de har oplevet under processen indtil videre. Medarbejderne kommer til at opleve en selvtilfredshed med deres arbejde, der gør, at de ikke følger visionen og ikke føler en tvingende nødvendighed mere (Kotter, 1999:164).

I virksomheden skal man tage højde for, at de enkelte afdelinger og medarbejdere indgår i et fællesskab, hvor det er svært at ændre noget, hvis man ikke har alle med på det. Dvs. at hvis en af afdelingerne føler, at deres job er gjort, så kan det være svært at komme videre derfra og fuldføre forandringen helt ud. Det er altså vigtigt, at man ikke bliver sat tilbage på baggrund

af en afhængighed til de andre. På den måde gælder dette trin om, at man opretholder vigtigheden og læringen fra de andre trin på alle niveauer, således at disse ikke går i glemmebogen under fejringen af kortsigtede gevinster (Kotter, 1999:172). Processen med forandringen er ikke ligetil. Den kan tage flere måneder eller år, og det kan være svært at opretholde optimismen under hele processen. Det er i denne situation, at den styrende koalition skal vise sit værd. De skal være med til hele tiden at holde forandringen i gang ved at sætte de ansatte i gang. I forlængelse heraf handler det om, at flere og flere i virksomheden har de kompetencer og ideer som styregruppen, således at der er flere medarbejdere til at hjælpe med at holde gang i processen (Kotter, 1999:178).

Trin 8 – Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

I sidste ende kan forandringen kun holde på længere sigt, hvis den er indlejret i de ansattes bevidsthed og i organisationen som helhed. Den nye adfærd vil ikke blive hængende, hvis den ikke er indlejret i de sociale normer, traditioner og kulturen i virksomheden. Problemet med forandringsprocessen kan ligge i, at man glemmer at bibeholde forandringen, når succesen er indtruffet (Kotter, 1999:182).

En vigtig faktor i denne opretholdelse af forandring ligger hos lederen og dennes engagement. En ny leder i en virksomhed efter en forandring vil ikke nødvendigvis have det fornødne overblik over, hvilken angrebsvinkel den nye forandring har medført til virksomheden. Det er derfor vigtigt, at en ny leder sættes ind i forandringsprocessen, og derved følger den nye linje i stedet for at følge gamle veje (Kotter, 1999:182). En anden central faktor er, at virksomheden bevidst gør et forsøg på at vise medarbejderne, hvordan specifikke adfærdsmønstre og holdninger har medvirket til at forbedre præstationerne (Kotter, 1999:16).

Det er derfor vigtigt at huske, at den vigtigste forandring af dem alle er den, der sker efter selve processen er slut. Det er den, der handler om, at man forandrer virksomhedens kultur og derved skaber en ny. Men dette kræver også tid, og er ikke noget, der kan tvinges ind i medarbejdernes bevidsthed (Kotter, 1999:197).

3.1 Organisationsteori

I takt med globaliseringen er der i større grad kommet fokus på den måde virksomheder vælger at strukturere deres organisation på. Det interessante i vores projekt er at se på, hvordan virksomheder i disse tider vælger en mere flad organisationsstruktur, hvor bl.a. arbejdsdeling og ansvarsforhold er decentraliseret fra ledelsen og ned i de forskellige led i en virksomhed, jf. figur 1, og hvordan virksomheder kan drage fordel af denne struktur.

Vi har valgt at fokusere på Tom Burns og George Michael Stalkers teori om mekanistiske og organiske organisationsstrukturer, da vi ønsker at påvise, hvordan virksomheder bedst muligt kan omstille sig til de turbulente omgivelser de befinder sig i. Nedenstående skitsering af forskelle mellem mekanistiske og organiske organisationer er til for at visualisere og forklare, hvilken organisationsform der er mest hensigtsmæssig at bruge, hvis der enten er stabile omgivelser eller om der arbejdes med komplekse opgaver og en stor forandringshastighed, hvoraf sidstnævnte karakteriserer vor tids ustabile markedsforhold (Kjær et al, 2007: 219). Jf. nedenstående skema består nogle af de største forskelle i, at jo mere omskiftelige og uforudsigelige omgivelserne er, des mere er virksomheden nødt til at være åben og fleksibel for at kunne reagere på nogle af de ændrede forhold. I de organiske virksomheder skal man derfor sætte større fokus på at motivere sine medarbejdere, da de er blevet mere individualiserede.

	Mekanistisk	Organisk
Arbejdsdeling	Stabil, klar og funktionsbaseret	Variabel opdeling baseret på viden og erfaring set i forhold til konkrete opgaver
Koordinering	Hierarkisk ved den nærmeste overordnede	Løbende gensidig tilpasning, opgaverne redefineres til stadighed
Ansvarsforhold	Præcis forskrevne pligter knyttet til stillingen	General ansvarlighed, "alle" er ansvarlige for alt
Magtforhold og placering af viden	Koncentreret på toppen af hierarkiet	Skiftende og decentraliserede
Styring	Igennem instrukser fra overordnede	Igennem information og rådgivning
Medarbejdernes orientering	Teknisk forbedring af midler	Målopfyldelse
Højt værdsatte indstillinger	Loyalitet over for organisationen, lydighed over overordnede	Engagement i organisationens opgaver, bidrag til organisationens vækst og fremskridt

Figur 2: Figuren viser forskelle mellem de mekanistiske og organiske måder at strukturere virksomheden på (Kjær et al, 2007: 220)

3.2 Motivationsteori

Når man som medarbejder i en virksomhed går på arbejde, er det essentielt at have nogle bestemte forudsætninger og kompetencer for at kunne udføre det arbejde man nu laver. Det er dog ikke nok, da man er nødt til at have en drivkraft, som gør, at man ønsker at udføre sit arbejde. Et nøgleord i den forbindelse er motivation. Igennem motivation får man lysten til at udføre den stillede arbejdsopgave. Men det står ikke alene, arbejdsforholdene og omgivelserne er også vigtige, såvel som motivation er med til at få medarbejderne til at udøve deres bedste og samtidigt have lyst til at gøre deres arbejde. Arbejdsmiljøet er vigtigt, da det dækker over både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø i forhold til lederen, virksomhedernes ressourcer mv. Dog er motivation det mest centrale aspekt for, at medarbejderen trives på arbejdspladsen (Nordhaug et al, 2004:313).

Der er mange måder at definere motivation på, fx en persons lyst til at nå et bestemt mål – og energien til at nå målet. Uanset hvordan man definerer begrebet motivation, afspejler ordet, at motivation sætter både individets lyst og faktiske bevægelser i gang. Motivation kan være individuelt for alle og findes i form af fx penge, anerkendelse, ansvar, udfordringer mv. Der er forskel på folk og på hvad der er deres drivkraft for at arbejde i den virksomhed, de er knyttet til. Derfor beskæftiger motivationsteorier sig bl.a. med forholdet mellem virksomhedernes og individernes ønsker (Nordhaug et al, 2004: 313). Når man taler om motivationsteorier, findes der mange forskellige. Det er ligeledes meget forskelligt, hvordan og hvor meget man benytter sig af motivationsteorier i virksomhederne rundt omkring i Danmark.

En af de teorier, der er spændende at se på, er udarbejdet af Manuel London. Han sætter individuelle og centrale behov, interesser og personlige variable sammen til følgende tre områder indenfor motivation; *robusthed*, *indsigt* og *identitet*. Betegnelsen robusthed dækker over, at man som medarbejder skal have evnen til at kunne tilpasse sig skiftende og ændrende forhold på arbejdspladsen. Man skal, som en vigtig egenskab, kunne tro på sig selv, ville præstere samt have lysten til at arbejde enten alene eller i teams under givende opgaver. Robusthed kommer derfor specielt til udtryk, hvis man tror på sig selv, men også ved at vise, at man har omstillingsevne og ikke mindst ved at søge udvikling. Taler man om indsigt er dette område karakteriseret ved, at man skal have evnen til at være realistisk og oprigtig omkring sig selv og hovedsagelig omkring de mål man sætter sig, både på arbejdspladsen,

men også privat. Det er vigtigt, at man er realistisk, når disse mål, som igen kan være karriere, men også arbejdsmæssige mål, sættes. Samtidigt er det vigtigt, at man kender sine styrker og svagheder. Man finder indsigt ved netop at sætte sig klare og fremadrettede mål og derefter ved at finde de bedst tænkelige måder at opnå disse mål på. På samme tid skal man kunne være modtagelig over for det sociale miljø på arbejdspladsen, som fylder meget på indsigtsområdet (Nordhaug et al, 2004: 329). Identitet indeholder en evne til at kunne identificere sig med sit arbejde. At kunne se personlige aspekter i det man laver og ikke mindst engagere sig i både det arbejde, man udfører dagligt. Herunder skal man være interesseret i sin profession, behovet for advancement, anerkendelse mv. Identitetsvariablen inkluderer også, at man har en professionel holdning til tingene fx ved, at bestræbe sig på karrieremuligheder, efteruddannelse og det at søge anerkendelse. Man får altså energi fra identitetsområdet til at blive motiveret, mens robusthedsområdet er, hvor man har sin bestræbelse i forhold til at opnå sine mål som medarbejder (Nordhaug et al, 2004: 330).

Igennem robustheds-, indsigts- og identitetsmodellen for motivation kan man sige, at omverdenen har stor indflydelse på og spiller en stor rolle i forhold til de tre faktorer. Denne teori kan være en hjælp i virksomhedernes hverdag, fordi den tydeliggør, hvordan medarbejdernes robusthed, indsigt og identitet kan udvikles på arbejdet og hvilke konsekvenser dette har, hvis disse områder ikke bliver udfyldt (Nordhaug et al, 2004: 335). De omgivelsesfaktorer der spiller den største rolle, når man taler om robusthed, er den støtte man har brug for at få på arbejdspladsen. Konstruktiv feedback og respons på de opgaver, man udfører, er lige så vigtige som udvikling af de færdigheder man besidder. Indsigtsfaktorerne der fremmer indsigten hos den enkelte medarbejder er meget knyttet til strukturen, målsætningen, den organisatoriske fleksibilitet, muligheder for forandringer mv. Det er her udviklingen sker både hos medarbejderen og for virksomheden. Faktorerne, der bevirker identitet, er opfordringer til at være mere professionel, samt bonusser i form af højere løn og pension, når man præsterer noget godt og er en loyal og ærlig medarbejder. Ligeledes er mulighed for advancement og anerkendelse samt god ledelse, behjælpelige faktorer, når identitetsområdet skal fremmes (Nordhaug et al, 2004: 335). Disse omgivelsesfaktorer spiller alle en vigtig rolle, hvis man vil opnå motivation hos sine medarbejdere via robusthed, indsigt og identitet.

3.4 Sammenfatning

Kotler og Caslione påstår, at vi befinder os i en ny tidsalder, som er karakteriseret ved turbulens og ustabile markedsforhold. Den turbulens, man som virksomhed og medarbejder ser i dag, er svær at forholde sig til. Derfor skal virksomheder for at kunne komme igennem disse ustabile tider, ifølge Kotter, tilpasse sine strategier og vision for at imødegå forandringer på markedet. Kotter påpeger vigtigheden i at medarbejderne og lederne føler en nødvendighed over for forandringer. Hans otte-trinsmodel er en guide til, hvordan man skal gennemføre en forandringsproces, der i sidste ende vil kunne stille virksomhederne bedre i forhold til den tid og det samfund vi lever i.

Burns og Stalkers teori hævder, at virksomheder i dag er ved at bevæge sig fra den mekanistiske til den organiske struktur i virksomhederne. Virksomhederne er nødsaget til at være mere åbne og fleksible for at kunne reagere på de ændrede forhold, man ser i samfundet i dag. I de organiske virksomheder skal man sætte større fokus på at motivere sine medarbejdere, specielt fordi de er blevet mere individualiserede end førhen. Londons teori om robusthed, indsigt og identitet handler om, hvilken form for motivation der for virksomhederne skal til for at udnytte sine medarbejders kompetencer. Det er meget forskelligt, hvordan man som individ bliver motiveret i dag og derfor er man nødt til at se på den enkelte medarbejders motivationsbehov i forhold til disse tre motivationsområder, London beskæftiger sig med.

4.0 Sociologisk teori

I dette afsnit vil vi redegøre for individets udvikling ud fra samfundsstrukturen og se på, hvordan dette har haft indflydelse på det enkelte individ og på samfundet. Mere specifikt skal dette ses i forhold til, hvordan virksomheder og den enkelte medarbejder påvirkes. Vi vil igennem afsnittet forsøge at definere, hvordan individopfattelsen er og hvilke ændringer, der har været i samfundet ud fra vores teoretikere.

4.1 Anthony Giddens – Modernitetens konsekvenser

Anthony Giddens er en af de mest anerkendte sociologiske teoretikere, og specielt hans teorier om det senmoderne samfund er centrale i forhold til vores projekt. Giddens beskriver det moderne, som han vælger at kalde det senmoderne samfund, hvis mest karakteristiske træk er den ekstreme dynamik.

Udlejringsmekanismer, refleksivitet og adskillelse af tid og rum

Moderniteten har, ifølge Giddens, en globaliserende karakter grundet den ekstreme dynamik og her opstiller han tre hovedelementer, der er sket i forhold til samfundsudviklingen til det moderne. Dette gælder bl.a. teorierne om *adskillelse af tid og rum*, *udlejringsmekanismer* og *refleksivitet*.

Det første betegnes som adskillelse af tid og rum, hvilket skal forstås således, at handling ikke kun foregår lokalt men også globalt. Dette giver en helt ny dimension i og med, at man både kan være i supermarkedet og tale i mobiltelefon med en, der fx befinder sig i et andet land. Mennesket kan altså gøre flere ting, hvilket også sætter deres fleksibilitet på prøve (Giddens, 1996: 28-29). I forhold til arbejdsmarkedet er denne adskillelse af tid og rum både en udfordring og en fordel. Dette er tilfældet, da medarbejderne i højere grad skal kunne omstille sig bedre i forhold til udlandet. Dette kan give både positive kompetencer og læring, men også frustration over at skulle forholde sig til en verden i forandring.

Det andet element betegnes som udlejringsmekanismer. Det er den proces, hvor sociale sammenhænge løsriveres fra lokale kontekster og restruktureres på tværs af tid og rum. I dette projekt beskrevet primært med fokus på de ekspertsystemer, som vi bevæger os rundt i til

hverdag (Giddens, 1994: 31). Denne udlejning af viden sætter større krav til den almindelige borgers tillid til ekspertsystemer, da disse forhold er ansigtsløse forpligtelser og de har derfor ikke dokumenteret de egenskaber, som gør dem tillidsfulde (Giddens, 1994: 75) Tillid til ekspertsystemer er essentielt i forhold til den globaliserede og fremtidsorienterede verden, vi lever i, da man aldrig helt ville kunne undgå disse systemer.

Et tredje element i udviklingen af det moderne er refleksivitet, hvilket betyder, at den menneskelige aktivitet foregår mere refleksivt. I det moderne samfund er det sociale liv hele tiden til genovervejelse grundet ny information og viden. Det er altså blevet et grundvilkår for det moderne menneske at være refleksiv (Giddens, 1996: 32). Det faktum, at vi hele tiden er refleksive gør, at mennesket også hele tiden forholder sig til sig selv. Han mener, at individets selvidentitet hele tiden forandres og at man aldrig helt vil kunne etablere en selvidentitet, fordi de sociale og kulturelle omstændigheder, man lever i, hele tiden ændres. Denne konstante skabelse og genskabelse af selvidentiteten er en slags led i den sociale udvikling og ses derfor ikke kun som et individuelt projekt (Giddens, 1996: 46). I forhold til refleksivitet er det vigtigt, at skelne mellem identitet og selvidentitet. Identiteten er den måde hvorpå vi håber, at andre ser os, men selvidentiteten er den måde, hvorpå vi ser os selv. Da vi i moderniteten får flere og mere komplekse valgmuligheder, giver det mange udfordringer for individet (Giddens, 1996: 101), da disse muligheder skaber et større behov for flere overvejelser omkring ens tilgængelige valg. Det er i dag individets eget ansvar at skabe sig en bestemt identitet, og i den forbindelse betegner Giddens det moderne menneskes livssituation som værende kendetegnet ved usikkerhed og tvivl (Giddens, 1996: 11).

En verden i forandring

Denne usikkerhed og tvivl er central, når der snakkes om refleksivitet og adskillelse af tid og rum. Udover disse to elementer lever vi også i en tid, hvor vi ikke ved, hvad fremtiden bringer. Vores grundlag er en verden i forandring, hvilket gør, at vi ikke kan forholde os til fortiden eller nutiden. Fortiden er ikke længere gældende, hvilket gør, at den er ubrugelig i forhold til vores forsøg på at agere i fremtiden. Nutiden er endvidere flydende, hvilket gør, at vi ikke helt kan finde det fodfæste, vi har brug for i fremtiden. Disse forhold gør, at vi som individer kan have svært ved at navigere og finde vejen frem (Giddens, 1994: 39). Modernitetens maksimerede refleksivitet er med til at skabe en ekstrem tvivl hos selvet og dette findes på både det institutionelle og på det personligt-eksistentielle plan. Denne tvivl

har betydning for selvets tillids- og risikoopfattelse, hvilket betyder, at når usikkerhed og forskellige valgmuligheder er til stede, er tillid en afgørende realitet for det valg, der skal tages og de beslutninger, der skal træffes til enten en bestemt person eller til et system. Derfor er tillidsrelationer afgørende, når der tales om menneskets handlingsmuligheder og ikke mindst selvudvikling (Giddens, 1999: 139). Netop derfor mener Giddens, at tillidsbegrebet er så afgørende og det har ifølge ham en tæt relation til *det ontologiske sikkerhedssystem*, hvis fundament man opbygger som barn. Det er den sikkerhed man fra spæd opbygger til sine forældre – specielt til sin moder. Ud fra dette kan man ifølge Giddens konkludere, at tillid er selvets form for beskyttelse, så det kan gennemføre de valgmuligheder og beslutninger, der hele tiden skal tage stilling til i dag (Giddens, 1999: 187-188). Den ontologiske sikkerhed er baggrunden for vores egen identitet og er samtidig en tiltro til den sociale og materialistiske verden, vi nu engang lever i. Den tillid man har til de forskellige systemer og til risikoen, har en væsentlig betydning for det ontologiske system og tillid til de uhåndgribelige systemer skaber den daglige tiltro, som man har i hverdagen. Dog kan denne ikke erstattes med gensidighed eller nogen form for intimitet, som personlige relationer tilbyder. Man kan i dag ikke komme udenom at have tillid til upersonlige grundtanker og personer, man ikke har nogen relation til, da dette er nødvendigt og en naturlig del af vores tilværelse (Giddens, 1999: 173).

Ontologisk sikkerhed og det rene forhold

I dag er den senmoderne tid en tid som gør, ligesom før nævnt, at individet er blevet mere refleksivt og hvor der sker hastige forandringer. Dette har gjort, at selvet og selvidentiteten er blevet frisat. Man er ikke længere underlagt de traditionelle regler, som man var før. I dag er selvidentiteten blevet et refleksivt projekt, som udgør fundamentet for den ontologiske sikkerhed, som forklaret ovenfor. Har man et stærkt ontologisk sikkerhedsnet, formår man som menneske at udvikle en selvidentitet, hvilket gør, at selvet er i stand til at anerkende andre personers og genstandes eksistens og identitet (Giddens, 1999: 80). Et refleksivt projekt forstås ved, at man som individ selv er ansvarlig for sin selvidentitet. Netop derfor går hele tilværelsen ud på at vælge og træffe beslutninger, for forsat at kunne opretholde en selvberetning og derved skabe den selvidentitet, som er nødvendig.

Ovenstående gør sig ikke kun gældende i hverdagen og på arbejdspladsen, men også på intimitetens område. Individet er i dag selv herre over, hvilke valg det skal træffe og kan nu

selv aktivt vælge og danne de nære forhold og relationer til dem, det selv ønsker (Giddens, 1999: 39). Individet udvikler bl.a. sin selvidentitet ved at være i nære og intime relationer til andre individer og dette kalder Giddens *det rene forhold*. Med det rene forhold menes der det forhold, hvor individer i dag forholder sig til andre individer og til hvordan man i relation til et andet menneske indgår i en form for forhold, for individets egen skyld og intet andet. Man bliver kun i dette forhold, hvis man som individ kan stille sig tilfreds med udbyttet af forholdet (Giddens, 1999: 63). Det rene forhold er ikke kun i relation til en elsker, selvom det ofte forbindes med kærlighed. Eksempler på det rene forhold er også familierelationer, ven- og bekendtskaber, hvor man i dag hele tiden reflektivt må forhandle sig frem til de betingelser man mener, bør indgå i relation til disse mennesker (Giddens, 1999: 63). Den stabilitet og udvikling man har som individ i de forskellige relationer og forhold til andre individer, danner en forudsætning for en gensidig tillid imellem de forskellige parter. Det forudsætter, at man som individ åbner sig op for et andet menneske og afdækker sig selv og deres intimitet. Dette kan danne belæg for stærke tillidsrelationer.

4.2 Ulrich Beck – Risiko i det andet moderne

Den tyske sociolog Ulrich Becks mest kendte teori omhandler *risikosamfundet* og de udfordringer, vi går i møde med den industrielle udvikling. Beck bruger ligesom Giddens begrebet refleksiv modernitet og i hans brug af begrebet betyder det overgangen fra det første til det andet moderne. Det første moderne – industrisamfundet - betegnes ved simpel refleksivitet, industrialisering og tidlig kapitalistisk udvikling, mens det andet moderne – risikosamfundet - betegnes som den modernitet, der vender sig mod sig selv og sine forudsætninger i oplysningstidens idealer, som gøres til genstand for refleksivitet. Beck ser fem centrale udfordringer med overgangen til det andet moderne, heriblandt fokuserer vi på globaliseringen, den intensiverede individualisering og erhvervsarbejdet (Beck, 2006: 55).

Erhvervsarbejdet

Med hensyn til overgangens betydning for erhvervsarbejdet ser Beck, at der sker en overgang, der går mod et mere videns- og informationsorienteret samfund. Denne overgang sætter viden og dennes brug i højsæde, hvilket påvirker den enkelte medarbejder og dennes vilkår for at arbejde. Grundet den større viden vil flere og flere ansatte erstattes af teknik. Derfor frygter

Beck, at det andet moderne vil præges af arbejdsløshed, da der ikke længere er grundlag for fuld beskæftigelse. Grunden hertil findes i den øgede teknologibrug og outsourcing, der i høj grad foregår i det andet moderne (Beck, 2002: 49-50). Viden bliver en ressource, der skal udnyttes og bruges til en højere grad af produktivitet, hvilket også får indvirkning på den enkelte medarbejder i produktionen.

Udviklingen gør, at forholdene for de enkelte arbejdere bliver dårligere, men også at forholdene bliver mere risikofyldte. Risiko ligger i højere grad hos individet, der bliver tvunget til at tage risici, som tidligere lå på højere niveau i virksomheden. Usikkerheden på arbejdsmarkedet gør, at individet i flere henseender kan blive usikker på sig selv (Beck, 2002: 9). Grunden til denne usikkerhed ligger i, at arbejdet er blevet en meget central del af det moderne samfund, som ikke kun betyder noget for os selv, men også for de mennesker, man omgås. Arbejdet er blevet adgangen til status og til den sociale identitet, der er med til at bestemme, hvordan vi bliver set på som personer. Fokus ligger ikke nødvendigvis på de personlige kvaliteter, men mere på hvem man er på arbejdsmarkedet, og hvilke frynsegoder man har adgang til. De gode omgivelser på arbejdspladsen spiller derfor en stor rolle, når vi skal vælge, hvor vi gerne vil arbejde. Arbejderne har ikke som tidligere et stærkt tilhørsforhold til den virksomhed, hvor man starter karrieren, og det hører mere til sjældenhederne, at man arbejder hele livet i en enkelt virksomhed. Grunden til dette ligger bl.a. i, at virksomhederne lettere kan skifte ud i medarbejderne, da udbuddet af arbejde – ifølge Beck – ikke længere stiger i takt med øget vækst (Beck, 2006:117).

Problematikkerne omkring individets rolle på arbejdsmarkedet er fleksibiliteten og afstandardiseringen. Virksomhederne gør ikke længere tingene, som man plejede, og medarbejderne skal i højere grad være omstillingsparate og klar på at arbejde, når arbejdet er der. Det betyder, at grænsen mellem arbejde og fritid bliver sværere at sætte fast, da arbejdet kan og skal udføres hvor som helst og når som helst. Hjemmearbejdspladser og flextid overlader arbejderen alene i mange henseender omkring arbejdet. Dermed gøres risikoen for at miste sit arbejde også til et individuelt problem. En vigtig pointe hos Beck i forhold til hjemmearbejdspladserne er, at de ødelægger den socialiseringsproces, der foregår på arbejdspladsen. Det er stadig vigtigt, for individet at have kontakt med medarbejderne både set i forhold til arbejdet, men også i forhold til det personlige behov (Beck, 2006: 129). Beck hævder, at fællesskaber er flygtige og at man bevæger sig fra de naturlige fællesskaber til det

han kalder risikofællesskaber. I disse fællesskaber er man kun bundet sammen af de risici som truer individet. Disse fællesskaber er socialt konstrueret og kan reguleres efter behov, modsat de naturlige fællesskaber som anses for skæbnefællesskaber (Beck, 2002: 187).

Individualisering og subpolitik

Når vi ser på en anden af udfordringerne, der handler om individualisering ses det, at denne form også hænger sammen med de udfordringer, vi ser omkring erhvervsarbejdet. Det faktum at individet i højere grad skal tage stilling til de valg, der forekommer i livet gør, at individet reflekterer mere. Der er ikke længere fastlagte baner for, hvilken vej man skal gå, og tanken om at bryde den sociale arv er ikke længere et tabu. Individet vælger og fravælger selv, hvad der danner grundlag for dennes liv og hvordan dette liv skal formes. Udvalget sker på mange områder i livet og også i forhold til arbejdslivet. Individets højnede magt over sit eget liv gør, at individerne i højere grad har svært ved at forene fx familie og arbejde. Med kontrollen over selv at kunne vælge følger en rastløshed der gør, at individet shopper rundt imellem de mange valg der udbydes i samfundet. Men samfundet indretter sig i højere grad efter individerne. Der tales om det enkelte individ i forhold til arbejde og i høj grad forbrug, og samfundet bygger på disses præferencer og forudsætninger (Beck, 2006: 69-70).

Denne individualisering har også ført til udviklingen af *subpolitik*. Den kollektive beslutningsproces er ikke længere den eneste, der skal tages hensyn til. Individet har brug for og lyst til at indgå i flere beslutningsprocesser og disse decentraliseres helt ned til familien. Der forhandles i flere sammenhænge end tidligere og politik betyder også, at den enkelte kan ytre sin mening med rette (Beck et al, 2002: 98).

Udover at familien påvirkes af decentraliseringen af politik, så rammer den også mange andre områder i samfundet. Generelt betyder subpolitik, at magten ikke kun fordeles i det politiske system, men også i situationen, der går udenom systemet. Der snakkes både om *aktiv* og *passiv* subpolitik, hvoraf den aktive er den, hvor individer aktivt forsøger at ændre det, de er uenige med (Beck, 2006:103). Endvidere har virksomhedens passive subpolitik en effekt på alle borgere i et land. Virksomhedens evne til at tilføre arbejdspladser og penge til et land betyder også, at virksomheden kan fjerne dette igen (Beck, 2006:102). Dette sker typisk med et helt andet formål; at tjene penge, og dette hænger igen sammen med udviklingen og

overgangen til det andet moderne. Et samfund hvor outsourcing er et hyppigt brugt fænomen, hvilket har stor betydning for den ansatte.

4.3 Scott Lash – Refleksiv produktion

I den moderne tid bevæger det økonomiske og det sociologiske felt sig mere og mere ind på hinanden, hvor de kulturelle og økonomiske processer er påvirket af hinanden i samfundet (Lash et al, 1996: 64) og derfor er det relevant at beskæftige sig med den økonomiske sociologi. For at få det bredere overblik over nogle af problemstillingerne i den økonomiske sociologi, benytter vi Scott Lash, som har udviklet teorier om de sociale sammenhænge og den globale økonomiske udvikling set i forhold til globaliseringen. Endvidere er der en sammenhæng mellem individets og virksomhedernes udvikling.

Lash beskæftiger sig med begreber som tid, rum og mobilitet og ser på det i forhold til verdens samfundsmæssige forandringer og den stigende kompleksitet. Med begreberne tid og rum, undersøger Lash de dynamikker, der ses i det nutidige samfund i den vestlige verden. Dette er bl.a. beskrevet med to begreber, *speeding-up* og *stretching-out*. Speeding-up er den tidsmæssige intensivering, der gør, at vi kan gøre flere ting på samme tid. Stretching-out er den rumlige udstrækning, der giver mulighed for, at markederne i højere grad kan strække sig over flere markeder, og derved også rummer mere (Lash et al, 1996: 14). Denne tankegang deler Lash med Giddens, der i sin teori om adskillelse af tid og rum også ser denne udvikling, samfundet har gennemgået.

Æstetisk og kognitiv refleksivitet

I forhold til både Giddens og Beck ytrer Lash sig også om *refleksivitet*. Lash adskiller sig på enkelte punkter fra både Giddens og Beck, da han fokuserer mere på sociologien i samspil med den økonomiske del i samfundet. Rent økonomisk og organisatorisk set, ser Lash den refleksive fremgang, i den frigørelse af aktørerne fra de sociale strukturer, som et vigtigt element i den sociale forandring i det økonomiske i samfundet (Beck et al, 1994: 119). For Lash er refleksivitet et centralt begreb i samfundet, da refleksiviteten har ændret sig i takt med samfundet (Lash et al, 1996: 256). I henhold til udviklingen af individet, mener Lash, at der sker en fortsat aftraditionalisering, hvor de sociale aktører i samfundet i stigende grad er

befriet fra de faste sociale strukturer, for at være selv-kontrollerende eller selv-refleksive (Lash et al, 1996: 4-5). Når Lash beskriver begrebet refleksivitet, opdeler han denne i to typer: den *kognitive refleksivitet* og den *æstetiske refleksivitet*. Den kognitive refleksivitet handler om, hvordan sociale aktører har mulighed for at skabe sit eget selv, da denne er rettet mod individet og dennes placering i de sociale strukturer i samfundet. Dette betyder, at subjektet gøres til objekt i sin selvrefleksivitet i forhold sig selv og omverdenen. I udviklingen af det moderne er det i forlængelse heraf, nødvendigt at se på den æstetiske refleksivitet, der indebærer muligheden for selv-fortolkning af virkeligheden. Dette vil sige, at individet som subjekt reflekterer over, hvordan dets virkelighed konstrueres. Her deler Lash holdning med Beck, da han påpeger, at det er karakteristisk for subjektet at den øgede bevidsthed om virkeligheden er socialt konstrueret, jf. teori afsnittet om Beck. Lash mener, at der er sket en udvikling, hvor individet tidligere indgik i de forskellige sociale strukturer, er det nu blevet erstattet af de såkaldte informations- og kommunikationsstrukturer (Lash et al, 1996:6).

Det refleksive forbrug

Tidligere var den fordristiske tankegang dominerende i forhold til strukturering af virksomhedernes produktionsstrategier. Her var masseproduktion almindeligt, hvilket medførte til standardiserede og homogene produkter. Grundet den nemme produktion af varer havde man her mindre teknologi og medarbejdere med få færdigheder. I takt med globaliseringen, hvormed refleksivitet spiller en større rolle i nutidens samfund, forandrede produktionen sig også. Her kommer det i den post-fordristiske tankegang til udtryk, hvordan virksomhederne har ændret sig i form af produktion af mere fleksible produktioner med mere specialiserede produkter.

I forlængelse heraf er det refleksive forbrug en stigende faktor. Individerne skal ikke kun forholde sig refleksivt til deres omgivelser, men også til sig selv og deres forbrug. I og med at forbrugerne er mere refleksive i deres indkøb får virksomhederne nye udfordringer. Disse går på at ændre sig i takt med forbruget og tilpasse produktionen til forbrugernes refleksive adfærd. Det kan altså siges, at refleksiviteten og ændringen til informationssamfundet hænger sammen (Lash et al, 1996: 61). Vi får derved også en mere refleksiv arbejdsproces i virksomhederne på den måde, at *"the work process of some becomes the object of the work process of others"* (Lash et al, 1996: 62). Denne omstilling giver virksomhederne nye udfordringer i et moderne samfund og i forlængelse heraf må der også ske ændringer internt i

virksomheden. Refleksiviteten påvirker således ikke kun individet, som må tænke i andre baner i mange sammenhænge, men også virksomhederne da disse målretter sig mod og består af de refleksive individer. Den refleksive produktion har derfor udfordringer, der gør, at den kun kan fungere optimalt under visse forudsætninger. Disse forudsætninger går ud på, at der skal være både information og viden i virksomheden, og at denne foregår i flows. Disse flows skal være med til at skabe en højnet produktivitet i virksomheden. I henhold til Lashs teori om refleksivitet opereres der – som med individet – med kognitiv og æstetisk refleksivitet. Disse kan bruges i forhold til virksomheden og dennes produktion. Den kognitive refleksivitet refererer til processer af information, som skal betyde en teknisk organisering af produktionen. Den æstetiske refleksivitet refererer til en mere symbolsk proces, hvor der fokuseres på importen af design og styling af diverse produkter, hvor der skabes en trang til at skabe et godt image i produkterne.

Refleksive vindere og tabere

Denne udvikling har gjort, at man som individ søger at have indflydelse på strukturerne omkring viden og information. Ved at opnå adgang til de strukturer, hvori informationen og kommunikationen foregår, får individet en højere status (Beck et al, 1994:121). I forlængelse heraf påpeger Lash, at individet i den refleksive modernitet, indgår i disse informations- og kommunikationsstrukturer. Det vil sige, at individet i den moderne og udvidede middelklasse, samt den opgraderede arbejderklasse, indgår i ovenstående strukturer (Beck et al, 1994:129). Lash redegør således for, at disse strukturer er den drivende kraft i forhold til den refleksive modernitet (Beck et al, 1994:130). Dem der ikke har ressourcerne til og ikke formår at stille sig refleksive i nutidens samfund, hvilket vil være den tredje gruppe af mennesker, vil således komme til at fremstå som de refleksive tabere i samfundet, hvor ovenstående vil være de refleksive vindere. De personer som bliver ekskluderet fra adgangen til disse informations- og kommunikationsstrukturer betegnes som den nye underklasse (Beck et al, 1994:130).

4.4 Sammenfatning

Ud fra Becks, Giddens' og Lashs teorier om det refleksive moderne samfund kan det konkluderes, at der er sket en stadig større stigning i individualiseringen og refleksiviteten. Alle teoretikere er enige om, at refleksivitet er blevet et grundvilkår i samfundet, hvor også forandring og hurtigt skiftende omstændigheder er gældende. Dog adskiller Lash sig på enkelte punkter fra både Giddens og Beck, da han fokuserer på den mere økonomiske del af samfundet. Rent økonomisk og organisatorisk ser Lash den refleksive fremgang i den frigørelse af aktørerne fra den tidligere struktur, som et vigtigt element i den sociale forandring i det økonomiske liv i samfundet. Giddens og Beck ser mere på de henholdsvis sociale og til dels politiske aspekter i refleksiviteten. Men hos alle teoretikere er individet i centrum og det tilkendes, at disse har stor betydning for både virksomhedernes refleksivitet og samfundets forandring.

Teoretisk er både Giddens og Lash enige om, at der er sket en ændring i samfundet, der gør, at vi skal kunne flere ting på samme tid. En adskillelse af tid og rum som Giddens beskriver det. Denne ændring medfører, ifølge Beck, at individerne i højere grad står med en risiko og en udfordring, da de forventes at kunne agere i sådanne nye omgivelser. Individualiseringen gør, at vi bliver mere afhængige af arbejdet, der i højere grad definerer vores identitet, hvilket skaber usikkerhed og tillidsproblemer for individet.

5.0 Analyse

I det følgende vil vi analysere Kotters otte trin. Hvert enkelt trin analyseres og ved hjælp af sociologierne, organisations- og motivationsteorien vil vi understøtte eller supplere Kotters otte-trinsmodel. Ligeledes vil vi inddrage elementer fra vores empiri til at understøtte vores kritikpunkter af Kotters otte-trinsmodel. I sidste del af analysen vil vi gennem vores kritik af Kotters model forsøge at optimere teorien, og herved opstille vores egen model for at implementere forandring i en virksomhed.

5.1 Analyse af Kotters otte-trinsmodel

Trin 1 – Etablering af en oplevelse af nødvendighed

Allerede første trin er problematisk, da Kotters hovedforudsætning for at implementere en succesfuld forandring er, at alle medarbejderne skal have det, han kalder for en ægte følelse af tvungende nødvendighed. Det aldrig vil være muligt at måle, om de ansatte har en følelse af sand eller falsk nødvendighed. Vi vil gennem vores motivationsteori påstå, at det er nødvendigt, at virksomheden motiverer medarbejderne til at have en umiddelbar følelse af nødvendighed. Dette kan være i forbindelse med den måde, hvorpå virksomheden motiverer medarbejderne, så de kan se nogle personlige aspekter i det daglige arbejde i virksomheden og på den måde engagere sig mere. Hvis medarbejderne bedre kan identificere sig med arbejdet, vil virksomhedens anliggender betyde mere i medarbejdernes opfattelse af, hvorfor forandring er nødvendig.

I det reflektive samfund kan det være meget svært, at få medarbejderne til at ville det bedste for virksomheden. Grundet individualiseringen har vi større fokus på os selv, og det kan derfor være svært at få medarbejderne til at føle nødvendighed for forandring, medmindre de selv får noget ud af det. Jf. Becks teori om individualiseringen i forhold til erhvervsarbejdet har medarbejderne ikke længere det stærke tillidsforhold til arbejdspladsen, hvilket gør, at man ikke nødvendigvis vil det bedste for virksomheden. Giddens beskriver i henhold hertil, hvordan individer skaber deres selvidentitet, og hvordan de på den måde bidrager til eller lige frem forårsager sociale påvirkninger. Hvis man overfører dette til arbejdslivet, kan det ses i den måde hvorpå medarbejderne i en virksomhed stiller sig kritiske over for arbejdspladsen

og derfor forholder sig refleksive til sig selv og dennes plads i virksomheden. I takt med at selvidentiteten udvikles, og individet bliver mere fokuseret på egne behov og interesser, kan det have negative konsekvenser for virksomhederne. Skiftet fra den mekanistiske organisationsstruktur til den organiske har gjort, at virksomhederne har mistet loyalitet fra medarbejderne. I henhold til figur 2, side 32, ses det, at medarbejderne engagerer sig mere i virksomheden, men dette gøres for egen vindings skyld. Dette er et eksempel på en af de negative konsekvenser, da manglende loyalitet over for virksomheden kan gøre, at det bliver sværere at få medarbejderne til at få en følelse af nødvendighed.

Det nutidige samfund har fået en mere reflektiv karakter i og med, at den enkelte medarbejder stiller sig mere reflektiv over for livet i samfundet samtidig med, at selvidentiteten hele tiden er under udvikling. Man ser i dag en drejning fra den kollektive arbejdsplads hen imod mere fleksible arbejdsformer. Dette ses fx ved hjemmearbejde bl.a. grundet fremkomsten af computeren og flextid. Hvis medarbejderne ikke har en kollektiv følelse, ser de måske ikke helheden og føler derved ikke nødvendigheden for forandring. Derfor er det vigtigt, at der skabes en kollektiv følelse i virksomheden, og samtidigt skal der kreeres en form for motivation, jf. teorien om robusthed, indsigt og identitet. Her er det vigtigt, at man motiverer den enkelte medarbejder, da motivation er et centralt aspekt for produktiviteten. Ved at opfylde de motivationsområder som Manuel London opstiller, vil man kunne motivere sine medarbejdere til at føle at forandringsprocessen, også vil være til gavn for den enkelte medarbejder.

Der er sket nogle ændringer på arbejdsmarkedet, hvilket gør, at første trin er meget svært at indføre i en virksomhed. Tidligere nævnte eksempel med hjemmearbejdspladser og flextid gør endvidere, at medarbejderne er meget mere alene med arbejdet. Dette ser Beck også problematisk, da man ved dette mister en del af den socialiseringsproces, der foregår på arbejdspladsen.

Ifølge Beck er risici socialt konstrueret, hvorfor det ikke er alle der deler samme mening om problemets omfang angående nødvendighed for forandring. Dette kan resultere i, at ikke alle medarbejderne føler den samme grad af nødvendighed. Følelsen af tvungen nødvendighed er således bundet sammen med de kulturelle normer og værdier, som den enkelte medarbejder har samt den samfundsmæssige viden om trusler og muligheder. Medarbejderne deler givetvis den samfundsmæssige viden, men ikke de kulturelle værdier og normer. Kotter formår ikke at

tage højde for alle de faktorer, der spiller ind i skabelsen af denne følelse af sand nødvendighed. Dette betyder endvidere at følelsen af nødvendighed opfattes forskelligt af de enkelte medarbejdere, fordi de ikke kommer fra det samme sociale bagland.

Trin 2 – Oprettelse af den styrende koalition

I forlængelse af trin et er det vigtigt, at man i en forandringsproces inddrager medarbejderne på bedst mulig vis. Dog er det vigtigt, at der stadig er en styrende koalition, som skal bane vejen for de resterende medarbejdere i virksomheden. Her mener vi, at Kotter ikke er mere specifik omkring udvælgelsen af personerne til dette styrende team. Det handler om, hvorvidt der defineres, hvem der opfylder de krav, der stilles om stillingsindflydelse, troværdighed, ekspertise og lederskab, samt hvem der bestemmer, hvad der er den krævede arbejds erfaring og de rigtige faglige kompetencer. Virksomhederne må i dag omstille sig til de mange krav videnssamfundet stiller, som Lash beskriver det, og det drejer sig om for lederne i stigende grad at finde og udnytte det potentiale, som medarbejderne besidder.

Der findes mange teorier om, hvordan fællesskaber i virksomheder skal opbygges, hvorfor det er påfaldende, at Kotter ikke går i dybden med, hvordan den styrende koalition skal sammensættes og hvordan man skal få dem til at arbejde sammen som et team. Her kan Beck bruges i forhold til sin teori om, hvordan fællesskaber i det moderne samfund bliver mere flygtige. Han ser et problem i de erhvervsaktive individers solidaritet, da erhvervsarbejdet forudsætter individualisme og dermed bliver subjektet et frisat individ. Beck ser erhvervsarbejdet som et rum, hvori individet søger at realisere egeninteresser modsat at se på, hvad der er bedst for virksomheden som helhed. Beck mener, at man udvisker de såkaldte naturlige fællesskaber og erstatter disse med risikofællesskaber. Disse nye fællesskaber er karakteriseret ved et mere individualiseret deltagelsesmønster, hvor mennesker står sammen om en fælles defineret trusselsvariabel bundet til et specielt tema - i dette tilfælde en forandringsproces. Fællesskaberne er fragmentariske og kan reguleres uformelt og kontraktligt. For disse fællesskaber er det essentielt, at man deler samme opfattelse og bekymring for et givent problem. Hvis man overfører tankegangen om disse risikofællesskaber til nutidens virksomheder, vil udfordringen stå i, som påpeget i trin et, at skabe en opfattelse af, at det er et reelt problem man står overfor og at det er nødvendigt med forandring. Man er bundet sammen af den risiko der truer virksomheden, hvorfor det er afgørende, at alle i teamet deler samme opfattelse af risikoen.

Som nævnt i Becks teori om risikosamfundet fremhæver han det, han kalder subpolitik. Dette fænomen kan på mange måder overføres til den proces, der er sket i moderne virksomheder. Bevægelsen fra de mere mekanistiske organisationsstrukturer til de organiske gør, at man danner en helt ny klasseløs organisation. I takt med udviklingen til det mere individuelle sker der et skift i forhold til risici, hvor disse tidligere lå på et højere niveau i virksomheden, ligger der nu en del mere risici hos individet. Lederne er i større udstrækning med på gulvet hos den almene medarbejder, og risici bliver spredt ud over hele organisationen, hvilket stiller store krav til den enkelte medarbejder samt lederens kompetencer. Desuden gør denne udvikling, at individernes mening betyder mere, og de har fået langt mere at sige i beslutningerne indenfor virksomheden og dermed være med til at ændre på noget af det, de eventuelt er uenige om.

Trin 3 – Udvikling af en vision og en strategi

I en verden i fuld forandring er det vigtigt, at man som virksomhed fastlægger en god vision - en vision som kan være bærende for virksomheden i mange år frem. Vores pointe er, at visionen skal kunne holde til både gode og dårlige tider. Vi mener ikke – som Kotter – at visionen skal laves om, når tiderne ændrer sig. I dag er der hele tiden brug for nytænkning og forudsætningerne for at opnå visionen ændres hele tiden. Vi mener, at strategierne og målene, der leder til opnåelse af visionen, er dem, der skal ændres og målrettes tiden. Ifølge Giddens lever vi i en verden i fuld forandring, hvilket gør, at man ikke kan forholde sig til fortiden eller nutiden, vi kaster os selv ud i en fremtid på baggrund af en fortid vi ikke kan bruge til noget. Nutiden er endvidere flydende, hvilket gør, at det er svært at finde fodfæste. Uden en vision har virksomheden ingen fremtid, og ingen fremtid gør det svært at agere i nutiden. Vi lever vi i en tid, hvor vi ikke ved, hvad fremtiden bringer grundet de hastige forandringer, som følge af bl.a. globaliseringen. Umiddelbart vil det ikke være hensigtsmæssigt at udforme en vision, som konstant skal justeres, da denne vil miste sin troværdighed, og de ansatte får ikke mulighed for at reflektere over denne, som Kotter også påpeger. I forhold til udformningen af en vision og en deraf følgende strategi er der mange valgmuligheder at tage stilling til. Her kan vi referere til Giddens, som vil være enig i, at vi i takt med moderniteten får mange og mere komplekse valgmuligheder, hvilket giver flere udfordringer. Dette kræver derfor større behov for overvejelser omkring sine valg. Individene er blevet mere reflektive, hvorved virksomhederne bliver nødsaget til at stille sig mere reflektive. I forlængelse heraf beskriver Lash den æstetiske refleksivitet, hvilket tvinger virksomheden til at tænke symboler

med ind i strategien. Image er med til at sælge produkterne bedre, og virksomhederne må indrette deres strukturer efter det, der sælger. Ved hjælp af en forandringsvision og strategi er det nemmere for virksomheden at tage en hurtig beslutning i en tid med mange valg.

Trin 4 – Formidling af forandringsvisionen

Vi mener, at formidlingen af visionen er et aspekt, som Kotter ikke giver nok opmærksomhed. Grunden hertil er, at han ikke har fokus på, at forskellige personer har forskellige baggrunde for at mene og forstå ting, som de nu engang gør, jf. Beck. I henhold til både Beck og Giddens ser man, at personer i vor tids samfund i højere grad er mere individuelle og refleksive. Dette betyder, at de har en bestemt fortolkning af budskaber, som ikke nødvendigvis kan sættes i bås og gøres ensidig. I nyere tid er der kommet mere og mere fokus på kommunikationen i virksomheder, og der er i højere grad større behov for en kommunikationsafdeling, der kan sikre, at de enkelte afdelinger ikke taler forbi hinanden. Netop i en situation med formidling af en vision er en sådan afdeling central, da den kender til måder at formidle budskaber på.

De ansatte i en virksomhed opdeles typisk i flere niveauer; ledere, mellemledere, medarbejdere og det administrative personale. Alle disse niveauer i virksomheden har forskellige forudsætninger for at forstå og indgå i en forandring. Endvidere stilles der forskellige krav til, hvad de skal foretage sig under forandringen. I et forhold som dette, hvor en udvalgt ledende gruppe skal være eksempler for de øvrige medarbejdere, skabes der hurtigt en uligevægt i forholdet mellem dem. Det gælder også – i henhold til Giddens – at den øgede refleksivitet skaber en tvivl hos individet. Man er i dag højere grad tvunget til at sætte sin lid til ekspertsystemer, hvorimod man tidligere stolede på lokale kontekster som ledere og lign.. Man bliver altså nødt til at tro på, at den vision der formidles, er den rigtige og den, der skal føre virksomheden til succes. Dette er medvirkende til at skabe en større usikkerhed hos individet, der tvivler mellem sin egen refleksivitet og troen på ekspertsystemerne. Hvis man overfører dette til arbejdslivet, har det haft stor betydning for vores tillidsopfattelse. Usikkerheden er stor, hvorfor tillid til en person eller et system er afgørende for, hvilke valg man træffer. Hvis de ansatte har stor tillid til den styrende koalition, vil de også have nemmere ved at acceptere visionen og den dertilhørende strategi.

I forhold til formidlingen så tager Kotter ikke højde for, at vi lever i et ændret samfund, hvor information og kommunikation er blevet kodeord. Lash giver eksempler på netop dette, da han mener, at det stærke individ er det, der har adgang til strukturerne, hvori kommunikation og information indgår. Viden er altså ifølge Lash kodeordet til succes. Det er virksomhedernes opgave at få medarbejderne til at føle, at de er en del af strukturen og derved opnå viden, der er medvirkende til at gøre dem til vindere i samfundet. Netop denne pointe bakkes op af rapporten Præstationsanalysen 2009 – analyse af præstationsfaktorer i danske virksomheder. Her konkluderes det, hvor vigtigt det er, at man deler den viden, der er om et givent emne i virksomheden (CA A-kasse, 18.10.2009). Da der - ifølge Lash - er større behov for viden og information, er det også vigtigt, at man deler dette med hinanden internt i virksomheden for at kunne agere bedre i forhold til omverdenen. Denne deling af information og hermed også viden er blevet et grundvilkår i forhold til den kognitive refleksivitet. Virksomhederne giver deres medarbejdere bedre vilkår, hvis de åbner op for strukturerne med viden og information. Dette giver bedre vilkår for produktionen og dermed forandringsprocessen.

Trin 5 – Skabe grundlag for forandring på bred basis

Kotter påpeger i trin fem vigtigheden i at fjerne de barrierer, som står i vejen for en succesfuld forandring. Kotter finder medarbejdernes kompetencer som en central del af denne forandringsproces, hvorfor det er påfaldende, at han ikke har mere fokus på, hvad der udgør disse kompetencer. Virksomhederne skal udføre et større arbejde med undersøgelser, samtaler mv. for at få indsigt i medarbejdernes behov. Mange virksomheder anvender medarbejderudviklingssamtaler – MUS - som et redskab til at komme tættere på medarbejderen og derved skabe sig en forståelse for dennes baggrund samt fremtidige behov. I rapporten fra trin fire - Præstationsanalysen 2009 - fremhæves det, hvordan der er et behov for MUS, både til at snakke om fremtiden for virksomheden og for den enkelte medarbejders udvikling (CA A-kasse, 18.10.2009). En ulempe ved sådanne samtaler er, at de kan være præget af et magtspil, som gør, at den ansatte ikke kan tale rent ud af posen. Dette ses specielt i forlængelse af vores videnskabsteoretiske overbevisning som kritiske hermeneutikere. Vi tror ikke, at ledere og medarbejdere kan indgå i en dialog, der ikke er præget af magt eller politik i et eller andet omfang. Som Giddens påpeger i hans teori om den ontologiske

sikkerhed, kan det her nævnes, hvor vigtigt det er at medarbejderne til en vis grænse stoler på deres ledere – specielt i forhold til medarbejderudviklingssamtaler.

I forlængelse af det magtspil der i et vist omfang vil være ved sådanne samtaler gør, at meningen forsvinder. En konsekvens af dette magtspil kan være, at medarbejderne ikke arbejder for visionen og ikke ser formålet med at indgå i et fællesskab. Heraf opstår – ifølge Beck – en subpolitik. Denne gør, at medarbejderne ikke arbejder i de gældende strukturer, men forsøger at skabe indflydelse udenom strukturerne. Dette gør, at medarbejderen i højere grad stiller sig uden for fællesskabet, og derved spreder risikoen for fiasko i henhold til visionen. Der er derfor centralt, at virksomheden fokuserer på selve medarbejderen og giver denne muligheder, der er vigtige for selve personen. En virksomhed skal i høj grad undgå, at der sker en decentralisering, der ikke er nødvendig og at der opstår en gruppe, der arbejder mod den styrende koalitions ønsker og mål.

Som nævnt er det vigtigt, at virksomheden skaber grundlag for forandring ved eksempelvis at give medarbejderne i virksomheden de rigtig kompetencer i forhold til, hvilke krav der stilles fra omverdenen. Medarbejderne er tvunget til at stole blindt på, at lederne sørger for, at man kommer på de relevante kurser og får de kompetencer der kræves. Giddens påpeger, at vi på den måde har en ufrivillig tillid til lederne og de systemer, der er i virksomheden angående udvikling af kompetencer.

Set fra virksomhedernes synspunkt er det vigtigt, at deres medarbejdere er kvalificerede i forhold til de arbejdsopgaver, der bliver dem pålagt. Det kræver nogle mere specialiserede kompetencer, hvorfor det er vigtigt, at virksomheden skal fokusere meget på medarbejdernes kompetencer. Idet man er gået til en mere organisk organisationsform i nutidens virksomheder, gør det, at der udføres mere specialiserede arbejdsopgaver, hvor der kræves mere ekspertise hos medarbejderne jf. udviklingen til det post-fordistiske samfund i teoriafsnittet om Lash. Det er altså vigtigt for virksomheden at udnytte de kompetencer medarbejderne i virksomheden har, for dermed at ruste sig til den fremtidige udvikling, som også nævnes i rapporten Præstationsanalysen 2009 (CA A-kasse, 18.10.2009).

Trin 6 – Generering af kortsigtede gevinster

I henhold til at få gennemført en forandring i en virksomhed gælder det, at man hele tiden skal holde målet for øje. Her giver Kotter et forslag til, hvordan virksomhederne hele tiden skal

sørge for, at medarbejderne holdes motiverede ved, at der sættes mindre delmål, der gør, at medarbejderne får succes. Problemet med en sådan strategi er, at succesen skal tilfalde flere medarbejdere i virksomheden og ikke kun de, der sidder i vigtige stillinger. Det gælder om at motivere ned på individplan og fokusere på, hvad der er gældende for individernes lyst til at arbejde for visionen.

Et andet problem med de kortsigtede gevinster er, at de som udgangspunkt ikke gør noget ved det egentlige problem, som ligger i, at medarbejderne frygter forandringen. Derfor bør dette trin i stedet fokusere på, hvordan man tackler det, at flere medarbejdere føler sig udsatte i forandringsprocessen. I henhold til Becks teori om samfundet står individet i højere grad med risikoen selv frem for, at virksomheder påtager sig denne, som også nævnt i analyse af trin to. Individene bliver derfor udfordret i en forandringsproces, hvor er nødsaget til at tage risici i egen hånd. Dette giver nye udfordringer for virksomheden, der skal sørge for, at individerne føler sig sikre. Dette er netop dokumenteret i en rapport fra HIREs – Human in Restructuring – Innovative Approaches and Policy Recommendations. Både i forhold til helbred og i forhold til trivsel på arbejdspladsen ligger der store udfordringer for virksomheden, som skal motivere medarbejderne og ikke skabe frygt. Medarbejderne kan ikke motiveres med trusler, men nærmere med en viden om, at de er sikre, hvor de er. Rapporten giver også virksomhederne 12 fokusområder til at fremme helbred og trivsel ved omstruktureringer, hvoraf enkelte af dem fokuserer direkte på effektivitet i organisationen og den måde de overlevende i virksomheden reagerer på (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 25.10.2009). Det er vigtigt at gå ind i de mere personlige overvejelser, der bliver gældende for individet, der er med i en forandringsproces. Det centrale er, at omstruktureringer i høj grad giver anledning til stress og bekymring hos medarbejderen, da omstrukturering i mange tilfælde følges af fyringer eller outsourcing.

Trin 7 – Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Dette trin handler om at få medarbejdere til at skabe mere forandring i virksomheden, og derved styrke virksomhedens egenkapital. Her er det vigtigt at give medarbejderne de rigtige kompetencer og den rigtige viden, der skal til for at kunne styre virksomheden mod succes - som også nævnt i analyse af trin fem og otte. En væsentlig faktor i det at skabe mere forandring er bl.a., at produktiviteten fungerer optimalt. Problemet i forhold til det danske marked for tiden er, at produktiviteten er faldet (Økonomisk Tema 2009:13). Hvis

produktiviteten igen skal stige, er det en væsentlig faktor at sætte fokus på motivation. Hvis en virksomhed skal forbedre sin fremgang er det vigtigt, at der er en tæt forbindelse mellem virksomhedens plan og medarbejdernes egne ønsker. Disse ønsker kan blive opfyldt i form af anerkendelse, lønforhøjelse eller udvikling af personlige kompetencer. Her er det vigtigt, at virksomheden fokuserer på individets behov og interesser. Det er derfor vigtigt, at virksomheden har viden om individets robusthed, identitet og indsigt – jf. motivationsafsnittet. Eksempelvis skal virksomhedens ledere være opmærksomme på, at folk, der er robuste og hurtigt overkommer nederlag, typisk mangler indsigt i deres sande evner, og har derfor brug for anerkendelse for at blive motiveret. Det er derfor vigtigt, at virksomheden motiverer de ansatte ved at tage hensyn til de ansattes personlige behov og derved lettere skabe mere forandring i virksomheden.

Trin 8 – Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

I sidste trin beskriver Kotter, at visionen skal indlejres i virksomheden og i de ansattes bevidsthed, hvis den skal vare ved. Her mener han jf. teori afsnittet at der specielt er to faktorer, der spiller ind. Hvis vi ser på den første faktor, så mener vi, at det kan være svært for nutidens refleksive medarbejdere at fastholde et engagement og en drivkraft i forsøget på at opretholde forandringen. Medarbejderne skal være meget loyale overfor virksomheden for at kunne fuldføre en forandringsproces, hvilket ikke altid er tilfældet. Ifølge Beck er det refleksive samfund blevet formet til individet, der nu i højere grad kan shoppe rundt blandt arbejdspladser og frynsegoder. Mennesket var tidligere bundet af kollektive livsformer, klasser og nationen, men er nu blevet langt mere individualiseret. Man er begyndt at forholde sig mere til sig selv og sine egne resultater. I forhold til Giddens' teori om, hvordan selvidentiteten skabes har nutidens medarbejdere i højere grad brug for at udvikle sine kompetencer i takt med udviklingen af sig selv. Individet er begyndt at agere efter egne behov og interesser i stedet for at agere ud fra, hvad der er til gavn for virksomheden som helhed.

Da vi i dag lever i et videns- og informationssamfund – som også Lash betegner det – står samfundet over for mange udfordringer. Disse udfordringer er bl.a., at medarbejderne i en virksomhed skal være mere omstillingsparate og der kræves mere viden. Ifølge Lash er refleksiviteten derfor blevet et centralt begreb i det nutidige samfund. Man skal som individ forholde sig til sig selv og til den viden, man bliver præsenteret for. Viden er blevet en central del af de økonomiske sammenhænge i virksomheden, hvor arbejdet nu i højere grad bygger

på ekspertise. Derfor er det vigtigt, at virksomheden sørger for at udvikle sine medarbejdere på de rigtige områder, de skal tilegnes den rigtige viden, så både individet og virksomheden får en form for afkast af investeringen.

Et andet problem på dette trin er, at Kotter beskriver vigtigheden af, hvordan den næste generation af ledere personificerer sig med virksomhedens nye angrebsvinkel. Nu til dags er ledere blevet mere refleksive i og med, at vi er gået fra en mekanistisk til en organisk organisationsstruktur. Lederne skal i højere grad kunne styre en virksomhed og de individer, der hører hertil. Som leder er man nødt til at kunne formidle ændringer ud til medarbejderne, således at de føler, at de er en del af de vigtige strukturer omkring information og kommunikation. I det nutidige samfund er det sociale liv hele tiden til genovervejelse, grundet ny viden eller ny information. Det er derfor blevet et grundvilkår for det moderne menneske at være reflektiv, hvilket er forklaret i teoriafsnittet. Globaliseringen er kommet for at blive, derfor stilles der nye krav til kompetencer hos den enkelte i en verden, der forandrer sig hurtigere end nogensinde før. Disse krav rækker længere end mere traditionelle, faglige kvalifikationer og kundskaber. Det handler om den enkelte persons kompetencer, egenskaber og engagement og det at kunne styrke sin egen og virksomhedens udvikling i en positiv retning. Derfor kan det være svært at sige, at man skal personificere sig med en ny angrebsvinkel, da tiderne hele tiden skifter.

5.2 Produktiviteten i de danske virksomheder

Det gennemgående problem i Kotters model er, at han ikke tager højde for virksomhedernes forskellige udformninger og udfordringer. Modellen er efter vores mening alt for overordnet, og giver ikke særlig specifikke forklaringer, der kan hjælpe virksomhederne videre fra fx en finanskriser, som den vi har set i 2008. Dette afspejles også i vores ovenstående kritik af trinene. Vi mener, at der er mange gode pointer i Kotters model, men overordnet mangler der en mere konkret og nutidig model. På grund af det manglende aspekt med et samfund i forandring og turbulens, har vi valgt at supplere Kotters model med en mere tidssvarende og altomfattende teori i form af Caslione og Kotlers tanker om det turbulente samfund. Denne tager højde for, at vi er i en tid, hvor forandringer sker hurtigt og tit.

Vi ser bl.a., at Kotler og Caslione snakker om bæredygtighed i virksomheden, hvilket er kendetegnet ved, at man skal blive bedre til at indse, at der er problemer i virksomhedens strategi. Et faktum som Kotter ikke tager højde for, da han blot snakker om, hvordan man gennemgår en forandring. Et fænomen vi allerede kommer ind på i problemfeltet er netop, at mange danske virksomheder ikke var forberedt på en krise og forandring i almindelighed. Derfor manglede mange virksomheder nye strategier og ideer til disse, der kunne overtage efter krisen. Uden en sådan plan står virksomhederne på bar bund og ved ikke, hvordan de skal agere. Dette kan også delvist ses i den danske produktivitets niveau. Danmark har siden 1990'erne haft en svag udvikling i produktiviteten. Siden midten af 1990'erne har Danmark haft en produktionstilvækst på 0,8 procent årligt, hvilket er markant lavere end de øvrige lande i OECD. Herudover er produktivitetsvæksten faldet i perioden 1995-2008, hvis man sammenligner med tal fra 1980-1995. Danmark er det land, der har det næsthøjeste fald i denne produktivitet (Økonomisk Tema 2009:26-28). Grundene hertil ligger bl.a. i – ifølge rapporten - at investeringerne i produktionskapital ikke er fulgt med udviklingen i beskæftigelsen, og det trækker væksten i produktiviteten ned.

Paradokset ligger i, at danske virksomheders rammevilkår har været gode, og derfor kan udviklingen ikke kun skyldes dårlige investeringer. Grunden kan henvises til krisen og danske virksomheders manglende evne til omstilling. For at kunne bekæmpe dette er det vigtigt, at virksomhederne lægger vægt på viden, innovation og omstillingsparathed, der ses centralt for erhvervslivets konkurrenceevne og produktionsvækst (Økonomisk Tema 2009: 39). Ud fra denne økonomiske analyse ser vi altså, at Danmark taber terræn, når det kommer til produktivitet. Dette skyldes ikke kun finanskrisen i 2008, da faldet i produktiviteten begyndte allerede inden. Der er derfor belæg for at tro, at danske virksomheder generelt bare ikke klarer sig godt i de nye forandringstider, hvor innovation bl.a. er et nøgleord. Det, at krisen kom, har blot lagt ekstra pres på virksomhederne og disses behov for omstrukturering, hvilket også er i bedste interesse for Danmark som helhed. En større produktivitetsstigning vil også øge velstanden. Problemet med omstruktureringer og innovationer ligger i, at det reflektive moderne har påvirket negativt mht. risiko. Flere er bange for at gå væk fra det, de kender og investeringskronerne er svære at finde (Økonomisk Tema 2009: 120).

Vi mener – på baggrund af vores analyse af Kotters model – at der bør være en mere konkret model til virksomheder i forandringstider. Ikke at vi mener, at der findes en komplet løsning

til alle virksomheder, men der bør være en model, der kan sætte tanker i gang. Det centrale er, at virksomhederne har nogle retningslinjer at følge i en tid, hvor produktiviteten falder og hvor tingene ikke står til, som de skal.

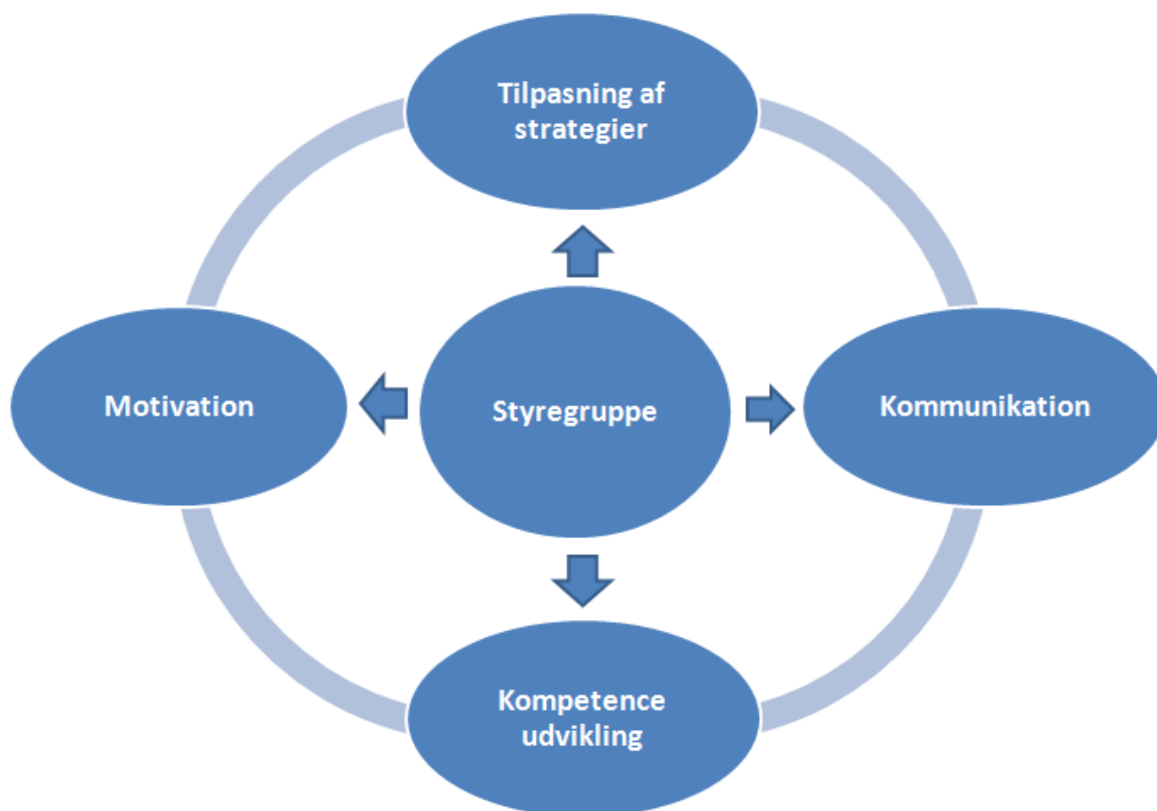
5.3 G5-modellen

Ud fra ovenstående analyse af Kotters otte-trinsmodel og den antagelse om, at hans model ikke er tilstrækkelig, har vi valgt at udarbejde en erstatning for denne. Vi har valgt at fremstille vores model som en cirkelproces, da vi mener, at der sker en konstant vekselvirkning mellem elementerne i modellen og at de ikke kan stå uden hinanden. Vi mener ikke – som Kotter – at de enkelte elementer skal gøres i en bestemt rækkefølge, men snarere at elementerne konstant overlapper hinanden. Følgende elementer indgår i modellen; *tilpasning af strategier, kommunikation, kompetenceudvikling og motivation*. Alle fire elementer vil gennem hele processen kræve en løbende tilpasning både til sig selv og hinanden. Nedenfor vil vi redegøre for de forskellige elementer hver for sig med henblik på det konstante sammenspil, der sker imellem dem. Foruden disse fire elementer mener vi, at det er vigtigt for virksomhederne at oprette en styregruppe, der fungerer som koordinator for det arbejde, der skal udføres.

Selve forandringsprocessen kan med fordel deles op i tre faser – *forberedelse, implementering og evaluering*. Vi har valgt ikke at gå videre med en praktisk tilgang til disse faser, da det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Derimod skal faserne ses som en overordnet ramme, hvor man inde i hver af disse faser anvender G5-modellen, som ses på næste side. Man søger herved at optimere forandringsprocessen ved at have en kontinuert strøm af viden til virksomheden gennem kompetenceudvikling. Samtidig med at man tilfører virksomheden viden om bl.a. markedet, medarbejderne, konkurrenter mv., vil man kunne gå ind og løbende tilpasse ens strategier og kompetencer. I alle faser er motivation og kommunikation nøgleord for en succesfuld gennemførelse af forandring. Man kan altså sige, at jo længere ind i processen, altså faserne, som virksomheden kommer, jo klogere bliver de og de vil dermed have bedre forudsætninger for at opretholde en forandring i virksomheden. Hvis ikke alle elementerne i G5-modellen løbende bliver tilpasset virksomhedens situation, vil man ikke kunne gennemføre en vellykket forandring. Denne løbende tilførsel af viden og tilpasning af

elementerne gør, at modellen er åben og følsom overfor ændringer i markedet, således at man hele tiden har mulighed for hurtigt at kunne omstille sig til de komplekse og hastigt forandrende omgivelser.

Nedenstående model viser den sammenhæng og det sammenspil, der er mellem de forskellige elementer i G5-modellen.



Figur 3: G5-modellen er opbygget af de fem elementer, der tilsammen skal ses i en vekselvirkning.

Oprettelse af en styregruppe

Når virksomheder skal til at implementere en forandring kan det være afgørende, at de har en stærk styregruppe til at styre virksomheden og dens medarbejdere gennem den modstand, som eventuelt vil opstå i processen. Oprettelsen af denne styregruppe ses ud fra en antagelse om, at der skal være nogle tovholdere til at holde styr på hele forandringsprocessen. Denne gruppe vil i vores model bestå af ledere fra alle afdelinger i virksomheden. Dette ud fra en antagelse

om, at lederne fra afdelingerne har det største overblik over medarbejderne og disses kompetencer og behov.

Gruppen skal arbejde tæt sammen med den overordnede ledelse således, at der er en konstant opfølgning på processen. De primære arbejdsopgaver for denne styregruppe vil være at have overblik over alle de praktiske detaljer og dermed stå for, at alle elementerne løbende bliver tilpasset. De respektive repræsentanter for de forskellige afdelinger skal hver især sørge for at følge op på resultaterne i afdelingen, så man løbende kan tilpasse de enkelte elementer. Styregruppen er ligeledes medarbejdernes repræsentanter over for ledelsen, og medarbejderne kan altså åbent tale med deres repræsentanter, hvis de ikke føler sig trygge i processen eller har problemer med at tilpasse sig de nye omgivelser. Denne samtale mellem medarbejder og styregruppens repræsentant kan oftest være svær at tage, da der kan forekomme en dialog præget af magt eller autoritet. Derfor er vores forslag, at det kan være en fordel at trække på en ekstern konsulent. På denne måde bliver dialogen uden påvirkning af magt og medarbejderen vil måske have nemmere ved at tale med en ekstern person, som ikke er farvet af ledelsens målsætninger. Denne konsulent vil derfor stå som en objektiv person, der binder styregruppen og medarbejderne sammen.

Tilpasning af strategier

Verdensmarkedet er, jf. Kotler, trådt ind i en helt ny tidsalder karakteriseret ved ustabile markedsforhold. Vi befinder os i et videnssamfund, som kræver et større behov for erkendelse af turbulens og nytænkning. Oftest gør det sig derfor gældende, at virksomhedens strategier ikke længere stemmer overens med den vision og de mål, som virksomheden har sat sig. Virksomheden har brug for, at medarbejderne tænker uden for boksen, og kompetencerne til dette, får de bl.a. gennem elementet kompetenceudvikling. Det er eksempelvis gennem kompetenceudvikling at man anskaffer og producerer ny viden, som er nødvendigt for virksomheden at tilegne sig gennem dens medarbejder. Det handler om at bruge de nødvendige informationer, som kan indsamles ved fx markedsanalyser.

Man er i en virksomhed nødt til at tilpasse sin forretningsstrategi til de nye forhold, som er gældende på markedet og i det refleksive moderne samfund. Dette kræver, at man grundigt gennemsøger markedet for nye muligheder og trusler, som virksomheden står over for. I det refleksive moderne ser vi bl.a. et individualiseret forbrugsmønster, hvorfor det er vigtigt at

tilpasse sine produkter til kundernes behov. Denne konstante forandring i markedsforhold kræver omfattende analyser af ens nær- og fjernmiljø, samt interne analyser af medarbejderkompetencer og handlingsmønstre. Disse nye og mere turbulente markedsforhold gør, at man aldrig helt vil kunne forudsige, hvad fremtiden bringer. Det ville derfor være fordelagtigt for styregruppen at udarbejde forskellige scenarier og dertilhørende strategier for at få et mere dækkende billede af virksomhedens fremtidige situation.

Kommunikation

Kommunikation er generelt en vigtig del af forandringsprocessen og det gælder på alle niveauer af virksomheden. Når man skal fastholde forandring i virksomheden, grundet et samfund med hurtigt skiftende markedsforhold og omverdensfaktorer, er det også her vigtigt at holde fokus på kommunikation. Det gælder om, at virksomheden og medarbejderne heri skal indgå i strukturer, hvor information og kommunikation deles. På den måde kan virksomheden bedre strukturere en forandringsproces, hvori kommunikationen er et centralt element.

Kommunikation er i dag en væsentlig faktor, da vi lever i et samfund, hvor kompetencer og viden er i centrum. Man skal holde MUS og tale om, hvordan hver enkelt medarbejder bedst muligt kan bidrage til forandringen og samtidig få noget ud af det selv, så man som medarbejder ikke føler, at man kun optimerer virksomheden ved en sådan forandring. Inden for kommunikationen i virksomheden internt kan værktøjet MUS være en god ting for virksomheden at have jævnlige møder med medarbejderne. Dette kan sørge for, at medarbejderne kommer til at føle, at de også kan have indflydelse på forandringen og generelt kan få lov til at komme med deres mening. Det er ligeledes vigtigt, at disse samtaler tages seriøst og at der bliver fulgt op på dem. I forhold til kommunikationen i en forandringsproces er det nødvendigt, at den er enkel, klar og tydelig, så der på ingen måde er tvivl om, hvordan det der kommunikeres skal forstås. I forlængelse heraf kan vigtigheden af opfølgning nævnes, hvor der med opfølgningen menes at inkludere medarbejderne i processen. Derfor er vekselvirkningen vigtig, da man hele tiden skal have medarbejderne til at føle, at de er med i processen. Denne vekselvirkning skal hjælpe til, at medarbejderne holder sig motiverede og derved engagerer sig mere i forandringsprocessen. Her skal styregruppen månedligt, årligt, alt afhængig af virksomheden, holde et opfølgningsmøde. Det er vigtigt, at medarbejderne får information om forandringsprocessen og at de ved, hvordan tingene forholder sig. De skal

have viden omkring, hvad der foregår i virksomheden. Dette fjerner også diverse barrierer, der kan opstå mellem fx den enkelte medarbejder og ledelsen. Det skal i den forbindelse være muligt for den enkelte medarbejder at komme med input til ledelsen, her ville en MUS også være hensigtsmæssig. I den sammenhæng kan det være fordelagtigt at oprette et anonymt forum, hvori medarbejderne kan tilkendegive deres meninger.

Kompetenceudvikling

Tredje element omhandler kompetenceudvikling, som er en af forudsætninger for at indgå i en forandring. Det er vigtigt, at medarbejderne har de rigtige kompetencer, så de får de rigtige redskaber til at kunne bidrage produktivt til forandringsprocessen. Dette element kræver grundige samtaler og vurderinger af medarbejderne, så man kan tilpasse kompetencerne til de omskiftelige omverdensfaktorer. Endvidere skal samtalerne medvirke til at skabe en tryghedsfølelse for medarbejderne under en forandringsproces. I og med at samfundet ændrer sig hastigt og virksomhederne må omstille sig bedre i forhold til presset fra omverdenen, stilles der større krav om innovation og bedre viden. Det er af den grund nødvendigt, at medarbejderne har nogle forudsætninger for at vide, hvorfor vi skal have en forandring og hvordan denne skal fremgå i virksomheden. Her er det, at kommunikation påvises at være en væsentlig og vigtig faktor i forhold til kompetenceudvikling. For at medarbejderne kan rustes bedre til at være en del af forandringen, skal der ske en videreudvikling af deres kompetencer. Det er vigtigt fx at sende medarbejderne på kurser for at hæve deres kompetenceniveau og for, at de ville kunne bidrage med endnu mere til virksomheden. Samtidigt er det centralt, at de som individer bliver mere uddannet og herigennem får motivation i form af selvudvikling. Virksomhederne kan dog ikke nøjes med at give sine medarbejdere kompetencerne til at kunne gennemgå en forandringsproces og så lade det blive ved det. Her er det, at man som virksomhed er nødsaget til at huske at følge op på processen og huske vekselvirkningen elementerne imellem.

For at udvikle medarbejdernes kompetencer er man nødt til at motivere dem og her er det, at robusthed er det motivationsområde, man skal fokusere på. Robusthedsområdet er, som beskrevet i teoriafsnittet, det motivationsområde, hvor medarbejderne får evnen til at kunne tilpasse sig virksomhedens omstændigheder og herved også troen på sig selv. Endvidere gør

det, at man som medarbejder har lyst til at præstere og er villig til at tage chancer i forbindelse med sit arbejde. Her er det altså, at medarbejderne har brug for at få udvidet deres faglige kunnen og via dette, vil de være mere villige til at gøre et bedre stykke arbejde i forbindelse med forandringen i virksomheden. Kompetenceudvikling gør også, at medarbejderne bliver mere villige til at gøre deres arbejde, både som individ, i teams og i projektorienteret arbejde. Dette er en god egenskab for virksomhed, da man er sammen om at få implementeret denne forandring. Alle kæmper for samme sag og derfor er det vigtigt for medarbejderne at kunne føle sig kompetente nok til at udføre det givne stykke arbejde. Kompetenceudvikling gavner ikke kun på arbejdspladsen, men er også med til at udvikle den enkelte medarbejders selvudvikling og dette gør, at medarbejderne ikke kun behøver at efteruddanne sig på bekostning af virksomheden, men at de rent faktisk får noget ud af det som individer. I denne sammenhæng kan det være en god idé at give medarbejderne nogle kompetencer, der kan bruges både internt i virksomheden og på det personlige plan samtidig med, at det kan motivere dem mere. Som nævnt tidligere er det netop derfor, at det er vigtigt, at virksomheden følger op på sine medarbejdere og bliver ved med at udvikle deres kompetencer, så medarbejderne hele tiden kan føle sig egnede til det arbejde de dagligt udfører og samtidigt være villige til at, ville implementere den forandring virksomheden gennemgår i deres arbejde. Ikke kun her og nu, men i fremtiden også. Dette er et væsentligt element for at kunne fastholde den forandring, man implementerer og forsat være i stand til skabe forandring.

Motivation

I det refleksive samfund identificerer man sig i langt højere grad med sit arbejde, og derfor er medarbejderne et vigtigt aktiv for virksomheden og deres potentiale bør derfor udnyttes. I dette element gør det sig gældende, at motivation af medarbejderne er af højeste prioritet. En hurtig forandring kan skabe utryghed og man søger derfor at minimere denne usikkerhed ved at motivere dem til at indgå i processen. Man må give medarbejderen en tro på, at forandring både er ønskeligt og opnåeligt.

Mennesket i det refleksive moderne samfund er blevet langt mere individualiseret og der skal derfor sættes større fokus på motivation af den enkelte, specielt under en forandringsproces, for at kunne gennemgå denne succesfuldt. Grundet individualiseringen er der stor forskel på folk og på, hvad medarbejdernes drivkraft for at arbejde i en virksomhed er. Det er derfor vigtigt, at virksomheden beskæftiger sig med forholdet mellem virksomheden og individets

individuelle ønsker, centrale behov, interesser og personlige variable. Det er vigtigt, at den afdelingsansvarlige påtager sig et ansvar, og sætter tid af til at lære den enkelte medarbejder at kende. Derved finder man frem til, hvilke behov den enkelte har og hvordan individet kan motiveres. Her lægges der vægt på de tre motivationsfaktorer robusthed, indsigt og identitet. Hvis ledelsen bruger tid på at lære den enkelte medarbejder at kende, vil der også blive skabt et ansigts til ansigts tillidsbånd, hvilket er godt for både virksomheden og den enkelte, da der vil opstå en større loyalitet mellem virksomhed og medarbejder. Under en forandringsproces vil det være hensigtsmæssigt at afsætte tid til den enkelte medarbejder, hvor man i samarbejde udarbejder en motivationsprofil, hvordan denne bedst muligt bliver motiveret og derved yder sit bedste. Under forandringsprocessen skal der sættes stor fokus på motivation af den enkelte. Dette sker i sammenspil med afdelingslederen, som man må gå ud fra kender sine medarbejdere bedst. Medarbejderen skal samtidigt motiveres til at holde fast i forandringen, således at de ikke falder tilbage i gamle rutiner. Igen skal vekselvirkningen gøre, at medarbejderen ikke glemmer, hvad motivationen bag forandringen er.

5.4 G5-modellen i det refleksive moderne samfund

Når G5-modellen skal vurderes er det vigtigt at se på det samfund, den målretter sig mod. Derved skal vi vurdere vores model i forhold til det refleksive moderne samfund. I dette er konsekvenserne bl.a., at individerne handler og tænker mere reflektivt og det kræves derfor, at man tilpasser arbejdsopgaverne i virksomheden til de enkelte medarbejdere. I forhold til det refleksive moderne samfund mener vi, at G5-modellen i høj grad fokuserer på den enkelte medarbejder og dennes position, da motivation og kompetenceudvikling er blandt de elementer, som spiller en stor rolle for den enkelte. Disse retter sig netop imod det fænomen, at mennesket er blevet mere individualiseret og at man derfor må søge at udarbejde en sådan forandringsproces således, at der også er plads til den enkelte. Endvidere påpeger Lash, at vi lever i et videnssamfund, hvor kommunikation er vigtigt element, hvilket gør, at vi mener kommunikation er en af grundstenene i en forandringsproces. I det refleksive samfund er man som individ mere reflektiv, hvorfor man i højere grad stiller sig kritiske overfor de systemer og mennesker, som man møder på sin vej.

Elementet omkring tilpasning af strategier understøttes af Kotler, da han lægger stor vægt på, at man skal tilpasse sine strategier til det foranderlige samfund. Lash fastslår endvidere, at forbruget er blevet mere reflektivt, hvorfor virksomhederne må tilpasse sig derefter. I og med at forbrugerens præferencer ændrer sig, skal virksomhedens strategier ændres. Vores model vil i den sammenhæng bedre kunne bruges i det reflektive moderne samfund, da denne er åben og følsom over for de forandringer, der er sket i samfundet i modsætning til Kotters otte-trinsmodel. Derfor gør vekselvirkningen, at medarbejderen lettere kan følge de mål, der fastsættes for at nå den overordnede vision. Vekselvirkningen er med til at skabe en større tillid til styregruppen og som Giddens fremhæver, er tillid blevet afgørende for de valg, der generelt stilles i det reflektive moderne samfund.

Elementerne i modellen er i samarbejde med hinanden med til at hjælpe de enkelte medarbejdere igennem processen og via strategi, kompetenceudvikling, kommunikation og motivation, kan virksomhederne samt deres medarbejdere i fællesskab gå lettere til værks, når man taler om at implementere forandring. Vores model tager samtidigt højde for Becks teori om risikosamfundet, hvor risici i højere grad ligger på individet. Modellen tager højde for dette, da kompetenceudviklingen gør individet i stand til at mindske de risici, der er forbundet med forandring.

Idet vi vælger, at styregruppen skal samles af repræsentanter fra alle afdelinger, mener vi, at dette spiller sammen med Becks teori om subpolitik, da man – i vores styregruppe – mindsker grunden til subpolitik. Denne opstår nemlig som en konsekvens af, at medarbejderne ikke føler, at de bliver hørt. Dette bør dog ikke ske i G5-modellen, da styregruppens medlemmer skal holde fast i deres medarbejders mening. Medarbejderne kan også igennem eksterne konsulenter og åbne fora komme med inputs til forandringen. I overensstemmelse med vores organisationsteori ser vi, hvordan decentraliseringen i lagene danner en ny klasseløs virksomhed, samtidigt med at risici bliver spredt over hele virksomheden.. Dette stiller krav til den enkelte medarbejders kompetencer og viden, hvorfor en løbende tilpasning af disse elementer er nødvendig.

Den overordnede ide med G5-modellen er, at virksomheden gennem alle forandringsprocessens faser tilegner sig ny viden ved hele tiden at være på forkant med de faktorer, som omgiver virksomheden. Dette kan gøre sig gældende i form af trusler eller muligheder og gennem de fire elementer i G5-modellen kan virksomheden skabe en

levedygtig forretning ved at blive bedre til at erkende, analysere og respondere på de udfordringer som det refleksive moderne samfund tilvejebringer.

5.5 Sammenfatning

Ud fra kritikken af Kotters otte-trinsmodel har vi valgt at bruge vores viden fra det empiriske materiale og vores teoretiske grundlag til at skabe en ny model. Denne tager udgangspunkt i elementer, der er blevet brugt i Kotters model, men vi har valgt at se lidt anderledes på tingene. Vi har fokus på, at Kotters model måske ikke er tidssvarende og ikke tager højde for samfundets hastige ændringer. Derfor har vi valgt at benytte dele af Kotler og Casliones teori, da denne netop tager højde for, at vi lever i en turbulent tid.

En anden grund til at vi har valgt at lave en ny model, skal findes i, at den danske produktivitet ikke er steget i en årrække siden midten af 1990'erne. Dette kan bunde i, at danske virksomheder ikke har været klar til forandringerne og udfordringerne i det refleksive moderne samfund. Grundet vores analyse af Kotter har vi fundet frem til, at der skal være en større vekselvirkning mellem de enkelte elementer, hvilket også vises i vores model. Vi mener, at det er vigtigt med en løbende opfølgning af elementerne mellem ledere og medarbejdere. Man skal hele tiden huske, at der skal holdes løbende gang i både motivation, kompetenceudvikling, kommunikation og tilpasning af strategier. Desuden er styregruppen – ligesom hos Kotter – en væsentlig del af vores model. Vi mener, at der skal være tovholdere, der kan holde gang i processen, holde øje med produktionen i de enkelte afdelinger og sørger for, at medarbejderne føler sig som en del af forandringen.

6.0 Konklusion

I det moderne refleksive samfund er der adskillige udfordringer for virksomhederne og herunder medarbejderne, når det kommer til implementering af forandringsprocesser. Disse udfordringer er afledt af den større individualisering, der er sket. I takt med at individerne har mere og mere fokus på sig selv – både på arbejdsmarkedet og i privatlivet – får virksomhederne adskillige udfordringer. Disse hænger sammen med udfordringerne, der er afledt af den større refleksivitet. Refleksivitet er blevet et grundvilkår i det moderne samfund, og den gør, at både individer og virksomheder skal tænke mere over de ting, de foretager sig. Individets refleksivitet påvirker forbruget, som derved påvirker virksomhederne og omvendt prøver virksomhederne at påvirke deres medarbejdere til at være mere omstillingsparate og nytænkende.

Både individualiseringen og refleksiviteten er altså konsekvenser af det moderne samfund, og med disse følger udfordringer. Disse udfordringer har vi identificeret i opgaven gennem teori og analyse, og det har ført til, at vi har udformet en ny model. Modellen indeholder elementer omkring tilpasning af strategi, kommunikation, kompetenceudvikling og motivation, som vi mener, er de store udfordringer. Kritikken og analysen af Kotters otte-trinsmodel har endvidere været med til at sætte vores fordomme på spil. Vi har fået bekræftet vores fordomme i den grad, at vi mener, at den nye model vil kunne sætte bedre fokus på de udfordringer, der kommer med fremkomsten af det refleksive moderne samfund. Vi har fundet ud af, at individet bliver inddraget mere i forandringsprocessen og at deres refleksive adfærd giver problemer på flere niveauer. G5-modellen giver derved indsigt i udfordringerne. Gennem motivation skal man få medarbejderne med i forandringen, og give dem et incitament til at fortsætte. Tilpasningen af strategier betyder, at modellen er mere fleksibel og kan tilpasse sig til det foranderlige samfund. Derved har medarbejderne mulighed for at følge udviklingen i processen, hvilket hjælper dem til at holde fokus på den overordnede vision. Kompetenceudviklingen medvirker til, at medarbejderne bedre kan indgå i forandringen, da de kan bidrage med flere inputs til de andre elementer. Over hele forandringen er det endvidere centralt, at kommunikationen foregår uden komplikationer. Både medarbejdere og ledere skal indgå i dialog, hvorved man mindsker misforståelser og giver mulighed for ændringer.

Den nye model sætter fokus på en af hermeneutikkens hovedpunkter, nemlig vekselvirkningen. Vi mener ikke, at man kan tvinge virksomhederne gennem trin i en bestemt rækkefølge. Man skal hele tiden sørge for at tilpasse kommunikation, kompetenceudvikling, motivation og strategier. Man kan ikke blot kommunikere ud en enkelt gang og satse på, at medarbejderne husker dette og følger det i deres dagligdag. Den nye model indeholder det element fra Kotter, som handler om at have en styregruppe til at koordinere forandringen og som fortaler for medarbejdernes inputs til forandringen. Alt i alt besvarer den nye model altså vores problemformulering omkring udfordringerne i det reflektive moderne samfund, og samtidig er den med til at give en form for løsning på disse udfordringer.

7.0 Perspektivering

Vores udgangspunkt for studiet om udfordringerne for virksomheder i det refleksive moderne samfund bygger på en kritik af en eksisterende model til implementering af forandringer i virksomheder. Analysen inddrager perspektiver som sociologi, forandrings-, organisations- og motivationsteori for at underbygge vores egne fordomme om samfundet.

Vores studie kunne også have taget udgangspunkt i en eksisterende virksomhed i forandring, hvilket ville have gjort, at vi kunne have tilegnet os en større praktisk forståelse for vores genstandsfelt. Det ville have været en interessant problemstilling, hvis vi i projektet var gået ind og havde udført et feltstudie, hvori vi tog udgangspunkt i en virksomhed og kiggede på de udfordringer, som virksomheden rent faktisk stod overfor i dag, heriblandt deres styrker og svagheder. I forlængelse heraf ville vi kunne have bragt vores analyse til et højere niveau ved at have inddraget flere kvalitative analyseværktøjer. Fx kunne vi have set på virksomheder, som allerede have implementeret Kotters otte-trinsmodel for så at analysere på, hvordan motivationen og opfattelsen af forandring havde ændret sig ved hjælp af spørgeskemaer, undersøgelser mv.

En anden spændende tilgang til genstandsfeltet og Kotters model kunne være se på HR-teorier. Human Resource Management er et relativt nyt fænomen, der søger at tilpasse hver enkelte medarbejders behov og personlige ressourcer i arbejdet. Det ville derfor være interessant at undersøge, hvordan virksomheder forholder sig til dette i det refleksive moderne samfund, hvor mennesket er blevet mere individualiseret. Endvidere er det en god pointe, at individerne har en central rolle i forandringsprocessen, og derved prioriteres deres mening og fokus meget for virksomhederne.

Overvejelserne omkring udarbejdelsen af vores egen G5-model er kommet fra den viden, vi har tilegnet os gennem projektforløbet. Vi erkender, at det ville have været oplagt at inddrage teorier om kommunikation, da dette er en af for G5-modellen. Selve problemstillingen omkring kommunikationen i en virksomhed er nok til et projekt i sig selv, hvorfor vi ikke har beskæftiget os direkte med teorier herom. Hvis man udviklede elementerne i G5-modellen og tilføjede teorier omkring kommunikation, strategisk planlægning af bl.a. HR samt markedsanalyser mener vi, at den nye G5-model ville være langt mere målrettet til at blive brugt i en virksomhed.

8.0 Litteraturliste

8.1 Bøger

Beck et al, (1994), Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash: *Reflexive Modernization – Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge, Polity Press, 1. ed.

Beck et al, (2002), Ulrich Beck & Johannes Willms: *Samtaler med Ulrich Beck – frihed eller kapitalisme*, oversat af Henning Vangsgaard (Ed.), København, Hans Reitzels Forlag, 1. ed.

Beck, Ulrich. (2002): *Fagre nye arbejdsverden*, oversat af Christian Borch & Lars B. Larsen (Eds.), København, Hans Reitzels Forlag, 1. ed.

Beck, Ulrich (2006): *Risikosamfundet og det andet moderne*, oversat af Mads P. Sørensen & Allan Christensen (Eds.), Århus, Aarhus Universitetsforlag, 1. ed.

Giddens, Anthony (1999): *Intimitetens forandring – seksualitet, kærlighed og erotik i det moderne samfund*, oversat af Else H. Pedersen (Ed.), København, Hans Reitzels Forlag, 1. ed.

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet – selvet og samfundet under senmoderniteten*, oversat af Søren S. Jørgensen (Ed.), København, Hans Reitzels Forlag, 1. ed.

Giddens, Anthony (1994), *Modernitetens konsekvenser*, oversat af Søren S. Jørgensen, København, Hans Reitzels Forlag, 1. ed.

Højberg, Henriette (2009): *Hermeneutik*, kapitel 9 i Lars Fuglsang & Poul B. Olsen. (Ed.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 2. ed.

Kotler, Phillip & John A. Caslione, (2009): *Chaotics – ledelse i en turbulent tid*, oversat af Else Warberg, København, Børsens forlag, 1. ed.

Kotter, John P. (2008): *Haster! Fornemmelse for forandring*, oversat af Else Warberg, København, Gyldendal Business, 1. ed.

Kotter, John P. (1999): *I spidsen for forandring*, oversat af Torben Hanson, København, Peter Asschenfeldts nye Forlag, 1, ed.

Kjær et al (2007), Henrik Kjær, Hans Jørgen Skriver & Erik Staunstrup: *Organisation*, Nykøbing Falster, Trojka, 4 ed.

Lash et al (1996), Scott Lash & John Urry: *Economies of Signs & Space*, London, SAGE Publications, 2. ed.

Nordhaug et al. (2004), Odd Nordhaug, Henrik H. Larsen & Bente Øhrstrøm: *Personaleledelse – en målrettet strategiproces*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2. ed.

Olsen, Poul B. (2008): *Metode i problemorienteret projektarbejde*, kapitel 9 i Olsen, Poul B. & Kaare Pedersen: *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 3. ed.

Pedersen, Kaare (2008): *Videnskabsteori i projektarbejde og -rapport*, kapitel 8 i Olsen, Poul B. & Kaare Pedersen: *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*, Frederiksberg, Roskilde

Voxted et al. (2003), Søren Voxted, Søren Nymark, Peter Plougmann & Ingo Østerskov: *Viden og forandring*, Gyldendal, København, 1. ed.

8.2 Artikler

Friis, Lasse (2009): *Danmark styrtdykker med resten af verden*, Børsens Business Magasin, d. 30. september 2009

8.3 Tidsskrifter

Økonomisk Tema: *Den danske produktivitetsudvikling*, 23. november 2009, nr. 8, Økonomi- og Erhvervsministeriet.

8.4 Internet

CA A-kasses hjemmeside, <http://www.ca.dk/public/dokumenter/PDF/Summary%20-%20Pr%E6stationsanalyse%202009.pdf>, 18. oktober 2009.

Dansk Erhvervs hjemmeside, Sandberg, Bo: *Konkursbølgen ruller ufortrødent videre*,
http://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Sider/Konkursboelgen_ruller_ufortroedent_videre.aspx
, 19. oktober 2009

Dansk Reklame- og Relationsbureauers Brancheforenings hjemmeside, Falkenberg, Lars B.:
Hver fjerde virksomhed overlever ikke en krise!,
[http://www.drrb.dk/Nyheder%20og%20artikler/Klumme%20arkiv.aspx?M=News&PID=434
&NewsID=19](http://www.drrb.dk/Nyheder%20og%20artikler/Klumme%20arkiv.aspx?M=News&PID=434&NewsID=19), 20. oktober 2009

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø hjemmeside,
http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/resumeer/HIRES_resume1.pdf, 26. oktober
2009.

LinkedIn, akademisk netværk,

http://www.linkedin.com/profile?viewProfile=&key=9496763&authToken=hgHx&authType=NAME_SEARCH&locale=en_US&srchindex=1&pvs=ps&goback=%2Efps_Manuel+London_*1_*1_*1_*1_*1_*1_*1_*1_Y_*1_*1_*1_false_1_R_true_G%2CN%2CI%2CCC%2CPC%2CED%2CFG%2CL_*2_*2_*2_*2_*2_*2_*2_*2_*2_*2, 10. december 2009