

Selvet

i
organisationer under
forandring

Maria Schimkat
Christian Steen



Aalborg Universitet
Institut for Kommunikation
Psykologi 2002

Indholdsfortegnelse

Forord	
1. Indledning og problemformulering	3
1.1 Modstand mod forandring	4
1.2 Forandringskommunikation	5
1.3 Forskningsmæssig interesse	5
1.4 Problemstilling	6
2. Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser	7
2.1 Projektets struktur	7
2.2 Projektet og temarammen	7
2.3 Valg og fravalg	8
2.4 De tre planer	9
2.5 Videnskabsteori	9
2.6 Centrale begreber i projektet	10
3. Case: Post Danmark – fra væsen til virksomhed	13
3.1 Indledning	13
3.2 Organisationskultur i Post Danmark	13
3.3 Fem kulturer	14
3.4 Frem mod en forretningskultur	15
3.4.1 Ledestjernen	16
3.5 Schein og de tre kulturniveauer	16
3.6 Artefakter: Det vi ser	17
3.7 Skueværdier	18
3.8 Grundlæggende antagelser	19
3.9 Opsummering	19
4. Teoretisk analyse og diskussion	21
4.1 Indledning	21
4.2 Fra indre substans til ydre narrativ relation	21
4.3 Selvet i forandringssituationer – det personlighedspsykologiske perspektiv	23
4.3.1 Indledning	23
4.3.2 Den klassiske psykoanalyse	23
4.3.3 Selvpsykologien	26
4.4 Selvet i forandringssituationer – det socialpsykologiske perspektiv	28
4.4.1 Indledning	28
4.4.2 Berger og Luckmann og det ”samfundsskabte” selv	28
4.4.3 Althusser og Lacan – frem mod en poststrukturalistisk subjektteori	31
4.5 En ny forståelse af selvet i Post Danmarks forandringsproces	32
4.5.1 Opsummering	34
4.6 Selvet i forandringssituationer – det narrative perspektiv	34
4.6.1 Indledning	34
4.6.2 Den kritiske diskursanalyse	35
4.7 En kritisk diskursanalyse af et forandringsbudskab	38
4.7.1 Kulturen som drivkraft – tekstniveauet	38
4.7.2 Kulturen som drivkraft – diskursiv – praksis – niveauet	40
4.7.3 Kulturen som drivkraft – social- praksis- niveauet	41
5. Konklusion og perspektivering	43
Ansvarsfordeling	
Litteraturliste	

1. Indledning og problemformulering

Vi hører ofte, i den almindelige samfundsdebat, at verden bliver stadig mindre, og at den internationale konkurrence hele tiden skærpes. Danske virksomheder skal i dag konkurrere med virksomheder fra hele verden, virksomheder i lande som ofte kan producere varer og tjenesteydelser med et betydeligt lavere omkostningsniveau, end vi kan herhjemme. Samtidig oplever vi, at de danske forbrugere i stigende grad efterspørger produkter, som er tilpasset deres egne helt specifikke behov, behov som løbende ændrer sig. Samtidig kræver forbrugerne naturligvis også, at disse skræddersyede produkter kan leveres til en konkurrencedygtig pris.

Sådanne betingelser stiller selvsagt store krav til virksomhederne og organisationerne. Det stiller krav om en omstillingsparathed, som vi ikke tidligere har oplevet så markant. Sagt på en anden måde, så stiller udviklingen store krav til virksomhedernes fleksibilitet, effektivitet, kreativitet og nytænkning.

En større dansk undersøgelse fra 1996 omfattende 1900 danske virksomheder, bekræfter denne tese om stigende konkurrence. 33% af de virksomheder, som deltog i undersøgelsen svarede, at konkurrencen inden for deres respektive område var steget indenfor de sidste år, mens 40% af virksomhederne mente, at konkurrencen var blevet stærkt intensiveret.¹

I Danmark synes de menneskelige kompetencer at være virksomhedernes vigtigste ressource. I de senere år har vi oplevet et markant fald i ledigheden i Danmark, hvilket har bevirket, at virksomhederne ikke længere kan vælge og vrage blandt potentielle medarbejdere. Man er med andre ord ofte nødt til at klare sig med de medarbejderressourcer man har. Derfor må virksomhederne arbejde på at sikre, at medarbejderne også er omstillingsparate i en hastigt foranderlig verden, med stadig større national og international konkurrence.

Igennem de seneste 10 – 15 år har vi i Danmark set en lang række eksempler på virksomheder og organisationer, som på forskellig vis har forsøgt at tilpasse sig den stigende konkurrence og den øgede liberalisering på en række områder. Vi husker sikkert alle sammen de mange fusioner inden for bank og finansverdenen, som fandt sted i slutningen af 1980'erne og i begyndelsen af 1990'erne. Også inden for en lang række andre brancher har man forsøgt at tilpasse sig de nye udfordringer, blandt andet har store virksomheder som Oticon, Novo Nordisk og Bang & Olufsen op igennem 90'erne forsøgt sig med nye organisationsformer eller nye udviklings- og afsætningsstrategier for deres produkter. Ligeledes har store statslige virksomheder som DSB og Post Danmark gennemgået ændringer med henblik på at klare sig i konkurrencen. I midten af 90'erne blev Post Danmark således omdannet til en såkaldt privatiseret statsvirksomhed, hvilket i praksis ville sige, at staten fik mulighed for at udstede aktier i virksomheden. I sommeren 2002 blev Post Danmark endeligt omdannet til et aktieselskab. På denne måde er det til dels lykkedes den administrerende direktør Helge Israelson og den øvrige ledelse, at forvandle den noget tunge og traditionsbundne etatsvirksomhed til en langt mere effektiv og moderne virksomhed, som i dag er rustet til konkurrencen på et liberaliseret postmarked.²

Udover at virksomhederne forsøger sig med nye udviklings- og afsætningsstrategier for deres produkter, så er det også kendetegnende for mange af de forandringsprocesser som man kan iagttage i virksomhederne i disse år, at de har karakter af at være såkaldte *værdibaserede forandringsprojekter*, altså projekter som i en eller anden forstand har til formål at ændre medarbejdernes holdninger og adfærd ud fra nogle formulerede værdier, visioner og etiske spilleregler. Ifølge blandt andre Pe-

¹ Lundvall og Kristensen, 1997

² Artikel om Post Danmark i Jyllands Posten, 15. oktober 2002

tersen (2000) så er denne udvikling et resultat af; ”at overskud på virksomhedens økonomiske bundlinie ikke længere er nok til at tiltrække og fastholde attraktive kunder, investorer og medarbejdere.”³ En sådan værdibaseret forandringsstrategi har man blandt andet benyttet sig af i virksomheder som Post Danmark og Novo Nordisk.

Fremtidens virksomheder og organisationer skal med andre ord kunne håndtere *forandringer*. Dette stiller store krav til medarbejderne i de enkelte organisationer. Fremtidens medarbejdere skal kunne leve i stadig mere komplekse omgivelser.

Men den øgede konkurrence, og de deraf følgende forandringsprocesser i virksomheder og organisationer stiller selvfølgelig ikke kun krav til medarbejderne, men stiller i mindst lige så høj grad også krav til ledelsen om at kunne håndtere organisationsforandringer på en sådan måde, at den enkelte medarbejder føler sig motiveret til at indgå i og bidrage konstruktivt til, at sådanne forandringsprocesser skal lykkes. Som megen forskning også peger på, så er det imidlertid ikke altid at sådanne forandringsprocesser forløber efter hensigten.

1.1 Modstand mod forandring

Ifølge Andersen og Bendix (1996) vil organisatoriske forandringer i virksomheder sandsynligvis altid, på en eller anden måde, møde modstand. Forfatterne peger her på, at alle mennesker har en vis portion skepsis over for ideer og forslag, som de ikke selv har formuleret. Af de mest indlysende årsager til modstand mod forandring nævner Andersen og Bendix følgende:

Modstand mod forandring:⁴

- 1) Hvis formålet med forandringen ikke står klart
- 2) Hvis der er tvivl om ledelsens engagement i forandringen
- 3) Hvis forandringens omkostninger ikke lægges frem
- 4) Hvis forandringen udgør en umiddelbar trussel for målgruppens beskæftigelse eller væsentlige arbejdsforhold
- 5) Hvis forandringen virker risikofyldt

Da mange af de organisationsforandringer der finder sted i disse år har karakter af værdibaserede forandringer⁵, kan det måske netop være vanskeligt at gøre sådan noget som formålet med forandringen helt klart for den enkelte medarbejder. I nyere litteratur om organisationsforandringer⁶ peges der da også på, at det kan være endog meget vanskeligt at motivere mennesker til forandring, hvis de ikke i bogstavelig forstand mærker krisen kradse. Udgangspunktet herfor er således; ”at mange først forandrer adfærd, når ”jorden brænder under dem”. (...) En følelse af nødvendighed er derfor et stærkt udgangspunkt for forandring.”⁷

En væsentlig faktor for, hvorvidt organisatoriske ændringer kan gennemføres tilfredsstillende er således medarbejdernes *adfærd* i forandringsprocessen. Judson (1972) peger i den forbindelse på, at medarbejdernes adfærd i en forandringssituation groft sagt kan inddeles i fire kategorier, nemlig *accept, ligegyldighed, passiv modstand og aktiv modstand*.⁸

³ Petersen, 2000

⁴ Andersen og Bendix, 1996, p. 95

⁵ Se f.eks. Petersen, 2000, p. 28ff

⁶ Se Petersen, 2000, p. 31, Andersen og Bendix, 1996

⁷ Petersen, 2000, p. 31

⁸ Judson, 1972, p. 73

I de fleste organisationer under forandring vil man formentlig kunne finde disse fire adfærdsmønstre i større eller mindre grad, om end de formentlig ikke nødvendigvis vil fremtræde i "ren" form og lige så idealtypisk som skitseret ovenfor.

1.2 Forandringskommunikation

En anden væsentlig faktor for hvorvidt organisatoriske ændringer vil kunne gennemføres tilfredsstillende har blandt andet at gøre med det, Petersen kalder *forandringskommunikation*. Dette har kort sagt noget at gøre med den måde, hvorpå medarbejderne i en given organisation modtager information og opnår viden om en forestående organisatorisk forandringsproces. En sådan oplysningskampagne, fra ledelsens side, vil som oftest findes i form af artikler i personaleblade, oplysningspjecer osv.⁹ Dette aspekt ved en forandringsproces har altså at gøre med holdningsbearbejdning og holdningsændringer hos medarbejderne. Udover at undersøge forskellige former for adfærd og mulige reaktionsmønstre ved individet i organisationen kan det også være interessant at undersøge, hvorledes den rent sproglige formidling af forandringskommunikationen finder sted, og hvordan denne kommunikation må formodes at kunne såvel fremme som hæmme medarbejdernes motivation til aktivt at gå ind i en forandringsproces. Det er blandt andet i denne forbindelse, vi ønsker at kunne sige noget om den sproglige formidling af forandringsprocesser, at vi finder de nyere socialkonstruktivistiske teorier anvendelige, teorier som netop har det narrative som et centralt element i forståelsen af samfundsmæssig og organisatorisk forandring.

En analysemetode og teoretisk tilgang, som i de senere år har fundet anvendelse mange steder, og som netop kan anvendes til at analysere forskellige former for kommunikative tekster, er forskellige former for diskursanalyse. En af disse tilgange er f.eks. den kritiske diskursanalyse, sådan som den præsenteres af den britiske lingvist Norman Fairclough.¹⁰

Disse indledende bemærkninger omkring organisationsforandringer og den enkeltes mulige adfærd ved sådanne forandringsprocesser, leder frem til vores primære forskningsinteresse inden for dette felt. I det følgende vil vi således kort redegøre for vores forskningsinteresse, som ligger til grund for nærværende projekt.

1.3 Forskningsmæssig interesse

Vores forskningsmæssige interesse ligger netop i, set primært udfra et psykologisk perspektiv, at undersøge og diskutere forskellige psykologiske og socialpsykologiske tilgange, som på forskellig vis kan være med til at belyse individets adfærd og reaktionsmønstre i organisationer under forandring. Interessen samler sig i den forstand primært omkring det enkelte *selv* i organisationen, men til dels også omkring selvet i relation til andre. Netop fordi en organisation er en *social relation*, finder vi det relevant også at betone selvets relationer i organisationen. I den forbindelse inddrages et praktisk eksempel i form af en virksomhedscase, hvori der dog primært anlægges et organisatorisk perspektiv. Inddragelsen af en sådan case har at gøre med, at vi gerne vil kunne relatere vores teoretiske interesse for selvet i organisationer under forandring til et praktisk eksempel på en organisation, som netop står i en forandringsproces. I forlængelse heraf samler vores forskningsinteresse sig også omkring kommunikationen og den sproglige formidling af forandringsbudskaber i organisationer.

På denne måde er vores hensigt dobbelt: På den ene side er det vores hensigt ved hjælp af psykologiske teorier at nærme os en forståelse af individets adfærd og mulige reaktionsmønstre i en orga-

⁹ Petersen, 2000, p. 14

¹⁰ Se f.eks. Fairclough, 1992, Petersen, 2000 og Jørgensen, 1999

nisatorisk forandringssituation. På den anden side er det også vores hensigt, særligt via en socialkonstruktionistisk forståelse at undersøge, hvorledes narrative ytringer og budskaber om forandring kan virke henholdsvis hæmmende og fremmende for den ønskede organisatoriske forandring. Projektet benytter sig således af en multiperspektivisk tilgang. Det er vores opfattelse, at netop en sådan tilgang kan være med til at sikre en større forståelse for det i sagens natur ret komplekse emne, som er dette projekts omdrejningspunkt.

1.4 Problemstilling

På baggrund af ovenstående er vi hermed fremme ved nærværende projekts problemstilling, som lyder således:

Med særligt fokus på selvet, ønsker vi ud fra henholdsvis et organisatorisk, et personligheds- og socialpsykologisk, samt et socialkonstruktionistisk narrativt perspektiv, at nærme os en forståelse af selvet og det enkelte individs adfærd i organisationer under forandring, og dels en forståelse af, hvorledes forandringskommunikation fra ledelse til ansatte kan indvirke på den enkeltes forandringsmotivation.

2. Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser

2.1 Projektets struktur

Vi har i projektets indledende kapitel forsøgt helt overordnet at introducere vores perspektiv på emnet; *selvet i organisationer under forandring*. I den forbindelse har vi formuleret den problemstilling, som er grundlaget for projektet.

I kapitel 2 vil vi kort præcisere det videnskabsteoretiske fundament som projektet hviler på, samt de metodiske overvejelser der ligeledes ligger til grund for gennemførelsen af nærværende projekt.

Kapitel 3 indeholder den virksomhedscase, som vi kort omtalte i det forrige. Vi tager her udgangspunkt i de organisatoriske forandringer som har fundet sted i Post Danmark. Kapitlet er primært funderet på Schein og hans teori om organisationskultur og ledelse. Vi vil i særlig grad fokusere på de organisationskulturelle aspekter af denne forandringsproces.

Kapitel 4 er vores teoretiske analyse og diskussion. Her inddrages såvel klassisk personligheds- og socialpsykologiske tilgange, samt nyere socialkonstruktionistiske tilgange til belysning af projektets overordnede problemstilling. Hermed skulle vi gerne kunne indfange de to overordnede perspektiver, som vi skitserede i afsnittet om vores forskningsinteresse, nemlig de perspektiver der knytter sig til henholdsvis interessen for individets adfærd i organisationer under forandring og spørgsmålet om forandringskommunikation (det narrative aspekt). Sporadisk inddrages også andre teoretiske forståelser i det omfang dette synes at kunne bidrage til en yderligere klargøring af spørgsmålet om selvet i organisationer under forandring.

Kapitel 5 er et konkluderende og perspektiverende kapitel, hvor vi forsøger at samle op på projektets resultater, samt komme med bud på, hvorledes resultaterne kan bruges i relation til praktiske problemer med gennemførelsen af organisatoriske ændringer i erhvervslivet. Strukturen i projektets centrale kapitler er tænkt som følger:

	Perspektivet	Analyseniveau	Behandlede faktorer	Primær teori
Kapitel 3	Primært organisationsteoretisk	Organisationen	Organisationskultur- og struktur	Mintzberg, Schein
Kapitel 4 (del 1)	Personlighedspsykologisk	Selvet i organisationen	Forsvarsmekanismer	Klassisk psykoanalyse, Selvpsykologi
Kapitel 4 (del 2)	Socialpsykologisk (socialkonstruktionisme)	Selvet i organisationen	Vaner, typificeringer, roller, subjektpositioner	Videnssociologi, poststrukturalisme
Kapitel 4 (del 3)	Socialkonstruktionisme (narrativt perspektiv)	Forandringskommunikationen	Tekst, diskursiv praksis, social praksis	Kritisk diskursanalyse

2.2 Projektet og temarammen

Projektets overordnede temaramme hedder *integration af teori og praksis*. Der lægges vægt på en integration af teoretiske overvejelser over konkrete psykologiske hændelsesforløb, samt inddragelsen af en tværvidenskabelig sammenhæng. I vores indledning og problemformulering synliggøres netop, at vi ønsker at beskæftige os med et konkret psykologisk hændelsesforløb; selvet i organisationer under forandring.

For yderligere at konkretisere dette psykologiske hændelsesforløb har vi valgt at benytte virksomheden Post Danmark til at eksemplificere nogle af de teoretiske overvejelser, der finder sted i projektet. Projektet vil i høj grad ses udformet ved hjælp af integrationen af forskellige psykologiske tilgange, blandt andet for at opnå det bredere perspektiv. Hermed er det vores håb at kunne benytte vores teoretiske indsigt til at se de sammenhænge, der måtte opstå i arbejdet med ganske forskelligartede psykologiske tilgange. Den tværvideenskabelige sammenhæng vil vi forsøge at opnå ved hjælp af påvisningen af, at f.eks. samfundsvidenskabelige og blandt andet sprogvidenskabelige tilgange har tætte forbindelser til netop psykologien. Den tværvideenskabelige sammenhæng kommer således blandt andet til udtryk ved at psykologi som videnskabelig disciplin, sådan som vi ser det, placerer sig i grænseområdet mellem de tre traditionelle videnskaber; natur-, human- og samfundsvidenskaberne. Endelig synes projektets konkrete tilgang og emneområde ligeledes at placere sig i grænseområdet mellem psykologien på den ene side (selvet i organisationer) og sociologien på den anden side (det relationelle og sociale selv).

2.3 Valg og fravalg

Vi har i projektet valgt at beskæftige os med forskellige psykologiske tilgange til en problematik omkring selvet i organisationer under forandring. Vi har netop valgt at inddrage divergerende psykologiske traditioner, for på den ene side at lade kontrasten påpege den store bredde inden for psykologien, men også for at bruge de psykologiske retninger i et forsøg på at anlægge forskellige perspektiver på spørgsmålet om selvet og individets adfærd i organisationer under forandring. Vi har valgt at lægge vores fokus på personlighedspsykologi, socialpsykologi og forskellige socialkonstruktivistiske tilgange, idet disse på hver deres måde bidrager med en brugbar forståelse af selvet. Vi vælger desuden at fokusere på adfærd, navnlig forandring, når vi beskæftiger os med de enkelte teorier. Dette naturligvis i og med vores problemstilling peger mod en undersøgelse af selvet i netop en forandringssituation. Naturligvis vil det, grundet projektets beskedne omfang, ikke være muligt at gå i dybden med alle de teoretiske tilgange. Derfor er vores metode at hente væsentlige elementer fra de enkelte teorier med henblik på at sammenkoble væsentlige pointer netop på de områder hvor det ifølge vores problemstilling synes relevant. Formålet med projektet er i den forstand ikke et forsøg på at nå frem til en slags teorisyntese de forskellige tilgange imellem. Derimod er det primære formål at diskutere forskellige tilgange med henblik på at nå frem til en dybere forståelse af *selvet* i organisatoriske forandringssituationer.

At vores fokus primært er på *selvet*, og ikke f.eks. på organisationen som *struktur*, er ikke tilfældig. Vores interesse er netop at undersøge hvordan man kan tolke selvet og individets reaktionsmønstre i en forandringsproces, idet man ofte kan undre sig over, hvordan vi som mennesker fungerer i disse til stadighed foranderlige sammenhænge. Man kunne også vælge at beskæftige sig med organisationer under forandring ud fra et bredere samfundsmæssigt perspektiv. Vi har imidlertid valgt fortrinsvis at fokusere på en mere psykologisk vinkel, idet vi tillægger selvet en central rolle i nærværende projekt.

2.4 De tre planer

Som et vigtigt redskab til at afdække forskellige aspekter af en teori har vi valgt at fokusere på psykologiprofessor K. B. Madsens systematologi med de tre planer: dataplan, hypoteseplan og meta-plan. Det er væsentligt at gøre sig bevidst, at forskellige teorier hviler på forskellige værdisystemer, hvormed grundlagene for teoriernes opkomster er forskellige. Derfor kan K. B. Madsens systematologi være god at have i baggrunden, når vi ønsker at tage stilling til og arbejde med forskellige psykologiske teorier. Grundlæggende siger systematologien, at man skal gøre sig klart hvilket dataplan teorien er bygget på (empiri), hvordan sammenhængen er mellem denne og den hypotese der sættes frem, samt hvilke filosofiske forudsætninger eller verdensanskuelser (metaplan) teorien er skabt under.

Vi ønsker ikke, i vores projekt at gå systematisk frem efter Madsens systematologi, men vil blot påpege det relevante i at vurdere og være opmærksom på at forskellige teoretiske og videnskabelige traditioner hviler på forskellige grundlag. Netop i vores sammenhæng er det værd at være opmærksom på, at stort set alle traditionelle personlighedspsykologiske, såvel som socialpsykologiske tilgange, hviler på et radikalt anderledes ontologisk grundlag end f.eks. socialkonstruktionismen. Madsen påpeger yderligere, at netop en sammenlignende videnskabsteori, som systematologien, er et uundværligt redskab for teoretiske pluralister, det vil sige, den psykolog eller studerende, der anerkender, at der kan være mere end én god teori til at belyse et emne.¹¹ Den sammenlignende videnskabsteori kan netop være medhjælpende til at vurdere de forskellige teoriers gyldigheds- og anvendelsesområde, hvilket er en nødvendighed i arbejdet med divergerende teoretiske tilgange.

2.5 Videnskabsteori

Videnskabsteori handler i bund og grund om grundlaget for videnskabelig erkendelse. Det er således nødvendigt at forholde sig til spørgsmålet omkring videnskabsteoretisk grundlag for at kunne vurdere en videnskabelig disciplins teorier og metoder. Som vi allerede har været inde på, så opfatter vi psykologien som en særlig videnskabelig disciplin, som placerer sig i spændingsfeltet mellem de tre videnskabelige hovedområder, nemlig naturvidenskaben, humanvidenskaben og samfundsvidenskaben. Ikke mindst fordi vi i vores projekt benytter os af forskellige teoretiske tilgange, finder vi det relevant her kort at redegøre for vore antagelser vedrørende videnskabsteori.

Dette projekt forsøger ved hjælp af teorier med ganske forskellige videnskabsteoretiske baggrunde, i bred forstand, at nå til en forståelse af selvet i organisationer under forandring. Grunden til vi netop har valgt en art eklektisk metode ligger naturligvis i vort eget videnskabsteoretiske ståsted. Dette er i større eller mindre grad et postmoderne eklektisk ståsted med funderinger i en overvejende socialkonstruktionistisk tankegang. Det skal dog understreges, at vi ikke blot ønsker at bruge de ældre mere klassiske teorier til at påpege nuanceringen teorierne imellem eller til kritisk at påpege eventuelle fejl eller mangler, set fra vort eget ståsted, men ser os derimod i stand til at kunne finde netop de dele i de ældre teorier, som synes at kunne anvendes i et konstruktivt samspil med nyere tilgange. Dette alt sammen med henblik på at opnå en dybere og mere nuanceret indsigt i selvet og i faktorer der har betydning for selvet i forandringssituationer.

Det er naturligvis vigtigt at gøre sig bevidst om de udvalgte teoriers videnskabsteoretiske baggrund, hvilket er nødvendigt for at kunne forstå teoriernes opkomst og dybere mening. Vi vil være os

¹¹ Madsen, 1975, p. 11

dette bevidst, når vi beskæftiger os med teorierne i projektet, både for at yde teorierne deres fulde respekt samt for at styrke vores egen horisont og grundlag for arbejdet med teorierne.

Overordnet kan psykologiens videnskabsideal siges at være overvejende positivistisk eller hermeneutisk funderet, hvor de ældre teorier oftest hviler på det positivistiske ideal. Selv placerer vi os på det hermeneutiske ståsted, idet vi ikke mener, at menneskets selv og dets funktioner kan måles og vejes på nogen håndgribelig vis. Desuden mener vi ikke, i kraft af vores mere eller mindre socialkonstruktionistiske position, at man med nogen universel gyldighed kan postulere, at der kun findes én sandhed eller en måde at opfatte verden på. Man kan mene at *"hvert menneske selv konstruerer og dermed skaber vores helt unikke forståelse af virkeligheden"*.¹²

På denne måde kan man sige, at intentionen med nærværende projekt er at nærme os en forståelse af selvet i organisationer under forandring. I lighed med en traditionel forståelse af et hermeneutisk videnskabsideal, kan man således sige, at vores ærinde med dette projekt ikke er; *"at forklare for at finde årsagssammenhænge"*, men i højere grad et ønske om; *"at fortolke for at skabe menings-sammenhænge"*.¹³

2.6 Centrale begreber i projektet

Det synes indledningsvis at være på sin plads at redegøre for en række centrale begreber, som vi i vid udstrækning benytter os af i nærværende projekt. Det drejer sig i første omgang om begreber som *selv, organisation, organisationskultur, forandring og modstand*.

Selvet som begreb defineres på forskellig vis i forskellige videnskabelige traditioner. Forståelsen af selvet afhænger således af hvilket videnskabeligt paradigme en teori befinder sig indenfor. Den klassiske psykoanalyse taler f.eks. om et mekanisk 3-delt selv, selvspsykologien om en art dynamisk kerneselv med tilhørende selvobjekter, socialpsykologien taler for et selv, der er mere og andet end en organisk maskine,¹⁴ og socialkonstruktionisterne taler om et konstrueret narrativt selv. Vi fæstner os i kraft af vores ståsted i høj grad ved tanken om selvet som værende en narrativ konstruktion, hvilket med rette kunne menes at udelukke rigtigheden og relevansen af andre selvforståelser. Vi hævder dog ikke, at den socialkonstruktionistiske tilgang skulle være mere rigtig end nogen anden, men finder blot denne tilgang plausibel i nærværende sammenhæng. Desuden kan det være svært om ikke umuligt at afgøre, om der inderst inde findes en kerne eller indre drivkraft – det vil sige, noget andet end menneskeskabte konstruktioner. Derfor tillader vi os med vores tilgang at se andre forståelser af selvet med en vis åbenhed, hvormed de ikke bliver ubrugelige men snarere integreret i en anden kontekst end den, hvori de oprindeligt opstod. Hermed kan samspillet mellem de ældre og nyere teorier, sådan som vi ser det, bruges som et konkluderende diskussionsmoment, et forum for nytænkning og indsigt i betydningen af de forskellige måder at forstå selvet på.

Termen *organisation* finder vi det også nødvendigt at redegøre for, for at klargøre i hvilken kontekst vi ønsker at undersøge selvet. Der findes flere forskellige definitioner af hvad en organisation er, hvor vi i denne sammenhæng har fundet Scheins definition brugbar. Schein fastslår, at *"selve organisationsideen stammer fra den kendsgerning, at individet alene er ude af stand til at opfylde alle sine behov og ønsker"*.¹⁵ hvor samfundet er den største organisation vi kender. Mere præcist siger Schein, at en organisation er *"den planlagte koordinering af aktiviteter hos et antal mennesker med henblik på opnåelsen af nogle fælles, eksplicite hensigter eller mål gennem arbejdsdeling og*

¹² Bruun, 2001, p. 8

¹³ Kruuse, 2001, p. 18

¹⁴ Grenstad, 1978, p. 9

¹⁵ Schein, 2000, p. 16

funktionsopdeling og gennem et autoritets- og ansvarshierarki” Schein fremhæver dog, som et modificerende aspekt ved ovenstående, at den senere tids forskning og teoretisering omkring organisationer har bevæget sig i retningen af at se organisationen som et ”åbent, komplekst system i dynamisk interaktion med flere miljøer. Det er sket i forskellige stadier af kompleksitet, som udvikler sig efterhånden som interaktionen med et foranderligt miljø fremtvinger nye interne tilpasninger.”¹⁶ Hermed fremsætter Schein en række teser, som menes at være generelle for hvad en organisation er. Heriblandt at organisationen bør betragtes som et åbent system, der er i konstant interaktion med alle sine miljøer; at organisationen bør betragtes som et system med flere formål eller funktioner; at organisationen består af mange undersystemer, som er i dynamisk interaktion med hinanden, samt at disse undersystemer er gensidigt afhængige.¹⁷

Schein definerer desuden begrebet *organisationskultur* som et ”mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer”.¹⁸ Desuden diskuteres hvorvidt en gruppes kultur kan tilegnes af nye gruppemedlemmer, hvor Schein mener, at de nye medlemmer gennem belønning og sanktion fra de andre medlemmer vil kunne følge normerne og så at sige ’finde sin plads’ i gruppen.¹⁹

En sådan forståelse af henholdsvis *selv* og *organisation*, som vi har betonet i det ovenstående, peger for os at se netop i retning af, at den psykologiske tilgang, som vi har til dette projekt, ikke er snævert defineret som en disciplin der udelukkende beskæftiger sig med et fuldstændigt autonomt eller mekanisk individ men derimod en videnskabelig disciplin, som placerer sig i grænseområdet mellem flere forskellige videnskaber, og som betoner nødvendigheden af at betragte individet (i organisationen) som et *socialt* og *relationelt* væsen. En sådan relationel forståelse af det enkelte *selv* eller *individ*, hvor vi ikke mener at den enkeltes identitet kan ses isoleret fra det sociale liv, er blandt andet inspireret af den britiske sociolog Richard Jenkins. Med inspiration fra blandt andre Mead, Berger og Luckman og Giddens siger Jenkins således om individ og identitet; ”If identity is a necessary prerequisite for social life, the reverse is also true. Individual identity – embodied in Selfhood – is not meaningful in isolation from the social world of other people. Individuals are unique and variable, but selfhood is thoroughly socially constructed (...)”²⁰

Udover de allerede behandlede centrale begreber finder vi det, qua vores problemstilling ligeledes relevant her indledningsvis at give et bud på, hvorledes begreber som *forandring* og *modstand* må forstås, set i relation til det forskningsmæssige fokus i projektet.

En generel definition af *forandring*, som synes anvendelig såvel ud fra et organisatorisk som et psykologisk perspektiv, finder vi hos Lippit; ”organizational change (...) any planned or unplanned alteration of the status quo which effects the structure, technology, and human resources of the total organization.”²¹ En anden der har bidraget med en for os at se interessant definition af forandring

¹⁶ Schein, 2000, p. 238

¹⁷ Schein, 2000, p. 238

¹⁸ Schein, 1994, p. 12

¹⁹ Bemærk at Scheins forståelse af kultur og organisation naturligvis er præget af hans ret funktionalistiske tilgang. Dette bør man naturligvis være opmærksom på, idet vores postmoderne og socialkonstruktionistiske udgangspunkt ikke på samme måde opfatter organisationskulturen som en afgrænset og fuldt ud veldefineret egenskab ved virkeligheden, men derimod mere betragter organisationskultur som en *måde* at anskue virkeligheden på. (Se f.eks. Schultz, 1990)

²⁰ Jenkins, 1996, p. 20

²¹ Zaltman og Duncan, 1977, p. 25

er Watson; ”All of the forces which contribute to stability in personality or in social system can be perceived as resisting change.”²²

For os at se illustrerer netop Watsons definition klart kompleksiteten i modstandsbegrebet, idet han pointerer, at modstanden udspringer af kræfter såvel internt i personligheden, som af kræfter der stammer fra de sociale systemer. Dette forhold styrker os i vores antagelse om, at det er relevant at inddrage forskellige teoriretninger i et forsøg på at skabe større klarhed over spørgsmålet om individets adfærd i forandringssituationer.

Finderup er i sit fænomenologiske studie, af netop modstand mod forandringer inde på, at forandringer i relation til organisationer kan opdeles i to overordnede kategorier, nemlig *planlagte forandringer* og *udefra kommende forandringer*.²³ I nærværende sammenhæng interesserer vi os primært for de planlagte forandringer, det vil primært sige organisatoriske forandringer, hvor ledelsen bevidst går ind og foretager handlinger, som bevirker, at der sker forandringer.²⁴

I den forbindelse bør man for os at se også skelne mellem forandringer i organisationsstruktur og organisationskultur. Dog mener vi ikke, at man skarpt kan eller skal skelne mellem struktur og kultur, da; ”en forandring af det ene også [typisk] i en eller anden udstrækning [vil] medføre en forandring af det andet.”²⁵ For os at se ligger de såkaldt værdibaserede forandringsprojekter (f.eks. i Post Danmark) dog op til et primært fokus på kulturaspektet.

Som vi allerede indledningsvis var inde på, så finder vi det som udgangspunkt relevant at benytte Judsons definition af forskellige former for modstand. Som allerede nævnt så opererer Judson med en skala fra *accept* og til *aktiv modstand*, når han skal forsøge at forklare de grundlæggende former for modstand, der kan finde sted i en organisation. Det væsentlige er her, at modstand mod forandringer kan manifestere sig såvel passivt som aktivt. I vores forståelse er det ligeledes værd at bemærke, at vi ikke opfatter Judsons modstandsformer som absolutte adfærdsmønstre. Grænserne mellem de forskellige former for adfærd må nødvendigvis være flydende.

I følgende kapitel præsenteres et praktisk eksempel på et organisatorisk forandringsprojekt, i form af en case. Inddragelsen af denne case, som handler om Post Danmark, begrundes vi med at vi gerne vil kunne relatere vores teoretiske interesse for selvet i organisationer under forandring til et praktisk eksempel fra en organisation, som netop befinder sig i en organisatorisk forandningsproces.

²² Bennis, 1969, p. 488

²³ Finderup, 1995, p. 17

²⁴ Vi er naturligvis her bevidste om, at også planlagte forandringer ofte er foranlediget af eksterne og udefra kommende forandringer (jf. vores indledning og beskrivelsen af de samfundsmæssige forandringer)

²⁵ Petersen, 2000, p. 29

3. Case: Post Danmark – fra væsen til virksomhed

3.1 Indledning

I dette kapitel præsenteres den virksomhedscase eller det konkrete eksempel, om man vil, som vi omtalte allerede indledningsvis. Denne case har det primære formål at tjene som et konkret, empirisk eksempel på en virksomhed, som i de senere år netop har gennemgået en organisatorisk forandringsproces. Post Danmark er valgt af flere grunde. For det første har netop Post Danmark gennemgået en temmelig kraftig forandring siden midten af 1990'erne, ikke mindst på grund af den tiltagende konkurrence på netop postmarkedet. For det andet har vi fundet eksemplet Post Danmark særligt interessant, fordi der her er tale om en *samfundsinstitution*, som i stigende grad har udviklet sig i retning af at være en *virksomhed*, som skal kunne fungere på markedsmæssige vilkår, på et liberaliseret postmarked. Vores titel på dette kapitel; ”*fra væsen til virksomhed*”, synes vi netop på glimrende vis indfanger den oplevelse, vi har, og sikkert også mange andre har af lige præcis Post Danmarks udvikling i de senere år. For det tredje har Post Danmark fået gennemført en ret omfattende analyse af virksomhedens organisationskultur, en analyse hvis hovedkonklusioner vi med fordel mener at kunne inddrage og videre bearbejde i en psykologisk kontekst i nærværende sammenhæng.

I dette tredje kapitel inddrages primært teori af Schein, idet han for os at se leverer et ret gennemarbejdet teoretisk forsøg på netop at indkredse fænomener som *organisation* og *organisationskultur*. Vi skal her gøre opmærksom på, at det enkelte *selv* ikke er i fokus hos Schein. Han fokuserer i højere grad på selve organisationen og på lederne i organisationen. Samtidig synes Schein også at anlægge et mere funktionalistisk syn på organisationskultur, end vi gør.²⁶ Dog anerkender Schein i et af sine senere værker, at organisationer nu ofte betragtes som et; ”*åbent, komplekst system i dynamisk interaktion med flere miljøer.*”²⁷

Der anlægges således primært et organisatorisk perspektiv i nærværende kapitel.²⁸

3.2 Organisationskultur i Post Danmark

Det danske postvæsen har rødder tilbage til Christian IV's tid, og netop kongen udsendte den 24. december 1624 en ”Forordning om Post- Budde”.²⁹

Virksomhedskulturen i Post Danmark har naturligvis ændret sig meget siden 1624, om end mange kulturelle træk ved Post Danmark synes at have ganske lange aner.

Da organisationskultur ændres over tid gennem læreprocesser, må man således forvente, at gamle kulturværdier kommer frem igen og igen og vurderes i forhold til nye værdier.

I dag er Post Danmark en virksomhed med ca. 30.000 medarbejdere og virksomhedens overskud udgjorde i 2000 489 mio. kr. før skat.³⁰ Virksomheden har monopol på brevpostområdet op til 250 gram, men er i konkurrence med andre virksomheder på områder som for eksempel pakker og omdeling af reklamer.³¹

I 1996 besluttede man i Post Danmarks ledelse, at der skulle udarbejdes en analyse af kulturen i organisationen. Analysen blev udarbejdet af konsulentfirmaet Andersen Management International

²⁶ Se afsnit 2.6. Se i øvrigt Schultz, 1990

²⁷ Schein, 2000, p. 238. Se i øvrigt afsnit 2.6

²⁸ Se 2.1 Projektets struktur

²⁹ Post Danmarks historie 1624 – 2002, 2002

³⁰ Post Danmarks årsberetning, 2000

³¹ Andersen Management, 1996b, p. 2

A/S (AMI). I det følgende vil vi kort redegøre for hovedpunkterne i denne analyse. Hovedvægten lægges i den forbindelse på aspekter, som vi mener er relevante i vores videre teoretiske bearbejdning af spørgsmålet om selvet og af individets adfærdsmønstre i organisationer under forandring.

3.3 Fem kulturer

AMIs udgangspunkt for deres analyse af kulturen i Post Danmark er en erkendelse af, at virksomheden i disse år er inde i et udviklingsforløb, bestående af en række projekter og omlægninger af virksomheden. Det er AMIs grundlæggende antagelse, at sådanne udviklingstiltag både påvirker og påvirkes af organisationskulturen. Det er ligeledes AMIs opfattelse, at for at en sådan forandringsproces kan blive en succes, så er det afgørende af få fundet ud af, hvordan organisationskulturen aktuelt ser ud.³²

I analysen når man frem til, at der i Post Danmark ikke blot er én organisationskultur, men derimod fem dominerende kulturer. Disse kulturer kalder AMI for blandingskulturer og betegner dem strategisk som en såkaldt overgangskultur.³³

Dette indikerer altså, at disse kulturer skal afløses af en ny. De fem kulturer som man, ifølge AMI, kan finde i Post Danmark er:

- 1) *Ingeniørtropperne og soldaterkulturformen*
- 2) *Kurérkulturformen*
- 3) *Etatskulturformen*
- 4) *Arbejderkulturformen*
- 5) *Salgs- og servicekulturformen*

Disse fem kulturer finder man blandt såvel ledere som underordnede, om end nogle af kulturerne er mere dominerende inden for visse funktioner end andre. F.eks. er salgs- og servicekulturformen særligt udbredt blandt medarbejdere i kundeekspeditionen, hvor f.eks. arbejderkulturformen mere findes i de brede lag af omdelere og sorteringspersonale.³⁴ Formålet med identifikationen af disse fem kulturformer er at få en vurdering af, hvordan disse kulturer hver især kan bidrage til en fremtidig *forretningskultur* – henholdsvis udgøre en barriere for Post Danmarks udvikling. Da vi senere vil vende tilbage til disse kulturformer, blandt andet i vores teoretiske behandling af projektets problemstilling, og da det er vores umiddelbare antagelse, at netop sådanne kulturer har en væsentlig betydning i forhold til at kunne forstå selvet og individets adfærd i forandringssituationer i Post Danmark og mere generelt, så finder vi det relevant her ganske kort at gengive, hvad der ifølge AMI kendetegner disse fem kulturformer i overgangskulturen.

1. **Ingeniørtropperne og soldaterkulturformen** har fokus på at konstruere og vedligeholde systemer, der sikrer postgangen. Postkvalitet, logistik, rationelle arbejdsgange og arbejdsdisciplin er i centrum. Hensynet til mennesker – både kunder og medarbejdere – er underordnet.
2. **Kurérkulturformen** har fokus på, at posten skal frem. Individualistens idealistiske og heltedige indsats for kunderne er i centrum. For kundernes skyld kan det være

³² Andersen Management, 1996a, p. 10

³³ Andersen Management, 1996a, p. 12ff

³⁴ Andersen Management, 1996a og 1996b

nødvendigt at improvisere. Så må der ses bort fra reglerne. Hensynet til kunderne kan gå ud over kollegerne, som man ikke har tid til at hjælpe, når det haster med at få posten ud.

3. **Etatskulturformen** har fokus på, at posten behandles på en betryggende måde – med respekt for reglementet. Post er et betroet hverv, som varetages af en stand, hvis medlemmer får en (livs)lang skoling, og som lever som en stat i staten, også i fritiden (postforeninger, sammenkomst med kolleger). Etatskulturformen kan føre til ufleksibilitet, hvor overholdelse af regler kommer over alt andet.
4. **Arbejderkulturformen** har fokus på, at livet er andet end arbejde. Derfor er der fokus på fritiden og egen trivsel, herunder arbejdsforhold, der sikrer, at der ikke bliver drevet rovdrift på én. Arbejde er i lige så høj grad en ret som en pligt. Man kryber ikke for nogen, og magtbasen er solidaritet. Hensynet til arbejdsforholdene kan veje tungere end hensynet til kunderne.
5. **Salgs- og servicekulturformen** har fokus på, at kunderne skal være tilfredse. Systemerne må indrette sig efter kunderne, ikke omvendt. Intet er værre, end at blive bragt i forlegenhed ansigt til ansigt med kunderne og ikke kunne opfylde ønsker, man burde kunne opfylde, bare fordi Post Danmark er for ufleksibel eller halter bagefter den teknologiske udvikling. Salgs- og servicekulturformen trives i samarbejdet i mindre hold, f.eks. i kundeekspeditioner og salgsenheder. Der kan ske det, at grupper præget af salgs- og servicekulturformen oplever at være forud eller hæmmet af resten af virksomheden. Når det sker, graves der grøfter i forhold til andre dele af virksomheden, hvor andre kulturformer er fremherskende. Det medfører, at sådanne grupper optimerer egne resultater, hvilket kan være på bekostning af virksomhedens resultater.³⁵

3.4 Frem mod en forretningskultur

Det er en del af Post Danmarks vision, at de fem kulturformer i overgangskulturen skal afløses af en såkaldt forretningsorienteret kultur. Ideen om at de eksisterende kulturer i Post Danmark, gradvist skal afløses af en ny og mere tidssvarende kultur kommer særligt til udtryk i en publikation, som virksomhedens ledelse udsendte til medarbejderne tilbage i 1996. Heri hedder det blandt andet:

”Der er mange gode sider ved den måde, vi tænker og opfører os på i Post Danmark. Men der er også mindre gode sider, som ikke passer med den opfattelse og handlemåde, som skal kendetegne virksomheden i fremtiden. Derfor tager vi kulturen op til revision. Kigger grundigt på den og beslutter, hvilke dele vi kan bruge og hvilke dele, vi skal overlade til historiebøgerne. Det er ikke så nemt. Det kræver, at hver enkelt er parat til at forandre sig”³⁶

Ledelsen, i ovennævnte citat personificeret ved den administrerende direktør Helge Israelsen, gør det her klart for den enkelte medarbejder, at netop tilstedeværelsen af den rette virksomhedskultur er af afgørende betydning for, om Post Danmark med succes kan imødegå fremtidens udfordringer. Der gøres ligeledes i citatet opmærksom på, at hver enkelt må indstille sig på og være parate til forandring. Et sådant citat som ovenstående er netop et eksempel på det vi indledningsvis betegnede som *forandringskommunikation*.

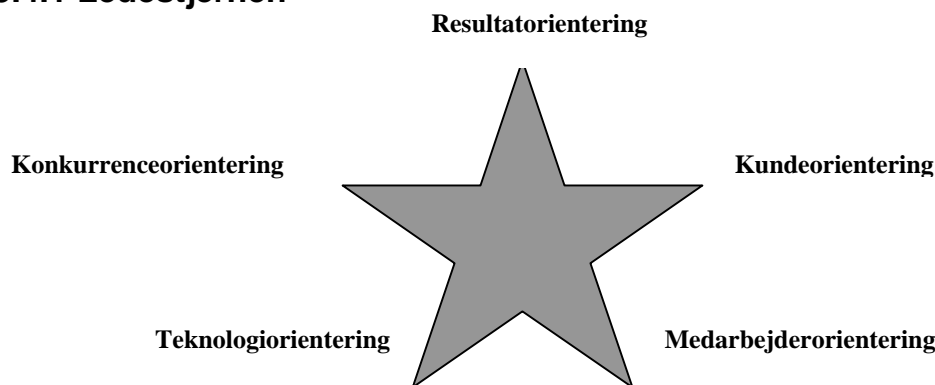
³⁵ Andersen Management, 1996a, p. 12f

³⁶ Kulturkraft, 1996, p.3

Det er således én af vore antagelser, videre i den teoretiske del af projektet, at netop den måde hvor på forandringsbudskaber formidles til medarbejderne er af afgørende betydning for medarbejderens fremtidige holdning og adfærd i relation til et givent forandringsprojekt. Med andre ord er det vores antagelse, at graden af modstand mod forandring i høj grad har at gøre med forandringskommunikationen. Mere herom i kapitel 4.

Ifølge AMI består en sådan ny *forretningskultur*, som er målet for Post Danmark, af fem delelementer. Disse fem elementer er symbolsk og meget sigende af AMI, fremstillet som en *ledestjerne*:

3.4.1 Ledestjernen³⁷



Under ét benævner AMI disse fem elementer som *forretningskulturen*. Det synes åbenlyst, at disse fem grundlæggende elementer i den nye *forretningskultur* på en række punkter står i et antagonistisk forhold til en eller flere af de eksisterende kulturformer i Post Danmark.

Et eksempel kunne være målsætningen om teknologiorientering på den ene side og medarbejderorientering på den anden. Ingen af de fem oprindelige kulturformer kan vel have noget at indvende mod en øget medarbejderorientering, men man kunne godt forestille sig, at teknologiorienteringen af den enkelte medarbejder vil blive opfattet som noget, der går ud over arbejdets sociale og håndværksmæssige værdier, og altså dermed går udover medarbejderorienteringen.

I det følgende vil vi, ved hjælp af Scheins teori om organisationskultur og ledelse, forsøge at komme endnu tættere på en forståelse af organisationen og organisationskulturen i Post Danmark.

3.5 Schein og de tre kulturniveauer

I sin bog; "Organisationskultur og ledelse", fremkommer Schein med følgende definition af kultur:

*"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer"*³⁸

Det fremgår altså umiddelbart af denne definition, at der i forbindelse med kultur og udvikling af organisationskultur er tale om en form for *socialisering*, hvis vi anlægger en sociologisk eller socialpsykologisk vinkel. En given organisationskultur er med andre ord et resultat af gruppelæring. En gruppe af mennesker danner således kultur gennem aktiv løsning af et fælles problem. Det at kunne

³⁷ Andersen Management, 1996a, p. 8

³⁸ Schein, 1994, p. 20

arbejde sammen om et problem bygger på tidligere kulturlæring, men ved samarbejdet startes processen med at skabe gruppens nye kultur.³⁹ Herved er vi fremme ved kort at kunne sige noget om den måde, hvorpå Schein sammenkobler kultur og ledelse. I Scheins definition af kultur ser vi, at det er de såkaldte *grundlæggende antagelser*, som styrer gruppens adfærd. Derfor kan Schein også definere ledelse som: ”*dannelsen og påvirkningen af kultur*” og videre siger han faktisk, at det er muligt; ”*at det eneste betydningsfulde, ledere gør, er at skabe og præge kultur.*”⁴⁰

Når man konkret skal analysere forskellige former for virksomhedskultur, så foreslår Schein at man med fordel kan analysere kulturen på forskellige niveauer. Disse niveauer er gengivet i følgende figur:

↓ ↑ ↓ ↑	Artefakter (symptomer) Synlige organisatoriske strukturer og processer (f.eks. arkitektur, sprog, teknologi, stil, påklædning, tiltaleformer, myter, historier osv.)
↓ ↑ ↓ ↑	Skueværdier (synlige værdier) Strategier, mål og filosofier (synlige begrundelser, f.eks. en leders forslag til forbedringer på et område osv.)
	Grundlæggende antagelser Ubevidste, ”tages – for – givet” anskuelser, opfattelser, tanker og følelser. ⁴¹

I det følgende vil vi kort forsøge at anskueliggøre, hvordan man kan analysere Post Danmark ud fra Scheins kulturmodel. Da det på ingen måde er vores primære interesse i nærværende projekt at drive kulturanalyse (jf. problemstillingen), vil det følgende blot blive ganske prætentivt og fragmentarisk gennemgået. På de tre niveauer vil vi blot fokusere på nogle få elementer, som synes at bidrage til Post Danmarks kultur. Fokus er lagt på elementer som vi selv, gennem vores kendskab til virksomheden, finder relevante eller særligt synlige. Endelig er fokus også på elementer som vi mener er relevante set i forhold til vores videre teoretiske diskussion omkring selvet i forandringssituationer.

3.6 Artefakter: Det vi ser

På artefaktniveauet springer det stadig den dag i dag i øjnene, at vi har med en gammel etatsvirksomhed at gøre – en virksomhed som har mange traditioner. Mange steder vækker Post Danmarks gamle bygninger minder fra en tid, hvor arkitekturen endnu var markant og højtidelig. Det samme gør sig gældende med virksomhedens lange tradition med uniformer, deres brug af logoer osv. Netop uniformerne er med til at fastholde et indtryk af en ret hierarkisk organisationsstruktur. De almindelige postarbejdere i deres blåstribede skjorter med det karakteristiske røde postlogo, mellemlidernes blå logo på skjorten og endelig postmestrenes hvide skjorter osv.

Som den *samfundsinstitution* Post Danmark også er (vi er jo alle i berøring med Post Danmark næsten hver dag på den ene eller anden måde), så knytter der sig også en del historier og myter til virksomheden. F.eks. et velkendt udtryk som ”*Posten skal ud!*” er et eksempel herpå. Netop dette udtryk så vi jo også gå igen som et centralt kendetegn ved den kulturform som AMI identificerede

³⁹ Schein, 1994, p. 185ff

⁴⁰ Schein, 1994, p. 318f

⁴¹ Schein, 1994, p. 24. Scheins model, samt vores egen tilvirkning

som kurérkulturformen. Man ser for sig postbudet, der, uanset vejr og vind, møjsommeligt sørger for, at den enkelte husstand får sin post. Eller når fru Jensen beder hunden holde mund, med bemærkningen; ”*Det er bare posten!*”, så vidner dette netop om, at posten er en institution i den enkeltes hverdag, noget der så at sige bare er der.

Når man iagttager Post Danmarks organisering, så springer det i øjnene, at arbejdsprocesserne er særdeles standardiserede og funktionsopdelte. Tankerne ledes i den forbindelse hen på Mintzbergs såkaldte *maskinbureaukrati*. En sådan organisationsform er netop kendetegnet ved en høj grad af koordinering ved standardisering af arbejdsprocesser. Ifølge Mintzberg finder man typisk denne organisationsform hos ældre, større virksomheder, blandt andet større offentlige enheder med rutineopgaver. Problemet med denne organisationsform er imidlertid, at omgivelserne skal være stabile, for at denne organisationsform er hensigtsmæssig.⁴² Da Post Danmarks markedsmæssige situation og dermed omgivelser i disse år må siges ikke længere at være stabile, ser man da også, som et led i den omtalte forandringsproces, at den maskinbureaukratiske struktur gradvist synes at overgå til en såkaldt *divisionaliseret form*. Et kendetegn ved den divisionaliserede form er blandt andet, at den fungerer bedst med maskinbureaukratiske strukturer i sine divisioner.⁴³ Grunden hertil er, at de enkelte divisioner må have et selvstændigt, konsistent sæt af mål, som må være operationelle og velegnede til kvantitative præstationsmålinger.⁴⁴

Post Danmarks indførelse af såkaldte *selvbærende teams* rundt omkring i produktionen, synes at indikere en sådan overgang til den divisionaliserede form.

3.7 Skueværdier

Skueværdier eller de synlige værdier i en organisation, har for Schein noget at gøre med det han kalder *synlige begrundelser*, såsom strategier, mål og filosofier.

En synlig strategi i Post Danmark synes f.eks. at komme til udtryk i Post Danmarks vision. Heri hedder det blandt andet, som vi også tidligere har været inde på:

*”Vi vil udvikle virksomhedens kultur og holdninger, så alle ressourcer frigøres, ved at den enkelte medarbejder gives mulighed for, føler et ansvar og har en interesse i at honorere de krav, kunderne stiller – og således at medarbejderens synspunkter systematisk inddrages, når beslutninger træffes”*⁴⁵

I visionen lægges der således vægt på, at medarbejderne kommer til orde, men med henblik på at kunne honorere kundernes krav. Set i forhold til Schein, så må man altså formode at sådanne skueværdier, som blandt andet kommer til udtryk i virksomhedens vision, forudsiger noget om; *”hvad folk vil sige i forskellige situationer”*, men dette kan godt være; *”ude af trit med, hvad folk rent faktisk gør i de situationer, hvor værdinormerne i virkeligheden burde være gældende”*⁴⁶ Set i relation til *forretningskulturen*, som vi omtalte tidligere, så synes der i dette uddrag af Post Danmarks vision både at blive lagt vægt på kundeorientering og på medarbejderorientering. Hvis man vil nå dybere ned i en forståelse af organisationskulturen og det menneskesyn, som ligger til grund for kulturen i Post Danmark, må man bevæge sig til niveauet for *grundlæggende antagelser* i ens analyse. Da vi i

⁴² Bakka, 1996, p. 78f

⁴³ Sørensen, 1987, p. 56

⁴⁴ Finderup, 1995, p. 79

⁴⁵ Kulturkraft, 1996, p. 16

⁴⁶ Schein, 1994, p. 28

nærværende projekt mest fokuserer på *selvet*, og dermed på individ- og gruppeniveauet, vil vi ikke her gå ret meget dybere ind i den organisatoriske tilgang. Vi vil derfor blot i det følgende kort reflektere over, hvad man *kunne* fokusere på, i et forsøg på at nå frem til en dybere forståelse af de grundlæggende antagelser i Post Danmark.

3.8 Grundlæggende antagelser

For os at se er det vanskeligt at nå frem til de grundlæggende antagelser af flere grunde. For det første vil en bare tilnærmelsesvis tilfredsstillende afdækning af sådanne antagelser kræve lange forudgående observationer rundt omkring i virksomheden – en øvelse, som ligger udover vore intentioner og vort fokus i dette projekt. For det andet gør iagttagelsen, af ikke mindre end fem forskellige kulturformer i Post Danmark, det vanskeligt, i hvert fald med den plads og de ressourcer vi ligger til grund for dette organisatoriske perspektiv i nærværende projekt, entydigt at slå fast, hvilke grundlæggende antagelser der findes i Post Danmark. Med fare for at det følgende blot er vore *egne* antagelser, og altså ikke et udtryk for grundlæggende antagelser hos Post Danmark, vil vi dog godt alligevel forsøge at give et bud på, hvilke grundlæggende antagelser der kan ligge til grund for Post Danmarks kultur, om ikke andet så i hvert fald på et enkelt område, nemlig med hensyn til *menneskesyn*.

Set i forhold til antagelserne om den enkelte medarbejder, eller det enkelte selv, som kommer til udtryk på skueværdiniveauet (jf. uddraget af Post Danmarks vision i det forrige), så kan man godt forestille sig, at en nærmere analyse af de grundlæggende antagelser, til en vis grad, måske vil vise sig at stå i modsætning til de udtrykte, synlige antagelser i visionen. Hvis det nu f.eks. viser sig, at Post Danmarks udprægede brug af kontrolforanstaltninger, såsom diverse tidsmålinger og scanninger rundt omkring på postruterne, er et udtryk for en grundlæggende antagelse om, at det enkelte menneske netop *ikke*, sådan som det ellers synes implicit at komme til udtryk i virksomhedens vision, kan arbejde efter devisen ”frihed under ansvar”, men derimod hele tiden skal have enten pisk eller gulerod for at leve op til virksomhedens krav. I så fald peger en sådan idé om ”pisk” og ”gulerod” på en ret mekanistisk menneskeopfattelse, modsat ideen om ”frihed under ansvar”. Hvorvidt de grundlæggende antagelser i Post Danmark omkring menneskesyn peger i retning af det som McGregor kalder for menneskeopfattelse ”X” eller menneskeopfattelse ”Y”, ja det må en nærmere undersøgelse af de grundlæggende antagelser vise.⁴⁷

3.9 Opsummering

Vi har i dette kapitel præsenteret et eksempel på en virksomhed, som har gennemgået organisatoriske forandringer i løbet af de senere år. Ved hjælp af blandt andre Schein har vi anlagt et organisatorisk perspektiv på problemstillingen.

I følgende kapitel vil vi bevæge os væk fra det organisatoriske perspektiv til fordel for et individualpsykologisk og socialpsykologisk perspektiv. Det er netop disse psykologiske perspektiver der for os at se er centrale, set i relation til at kunne nærme sig en dybere forståelse af forhold vedrørende selvet og individets adfærd i organisationer under forandring. Det organisatoriske perspektiv, som

⁴⁷ Den amerikanske forsker McGregor opererer med to forskellige typer af menneskeopfattelser, som ledere kan have af medarbejderne. ”X” refererer i den forbindelse til en opfattelse af, at det enkelte menneske grundlæggende føler ubehag ved at arbejde, og at medarbejderen derfor må tvinges, dirigeres og kontrolleres for at gøre en passende indsats for organisationen. ”Y” refererer omvendt til en menneskeopfattelse, hvor det at arbejde (både fysisk og psykisk) er lige så naturligt for mennesket som leg og hvile, og at mennesket derfor sagtens kan styre og kontrollere sit eget arbejde. (Se Bakka, 1996, p. 137ff)

vi har anlagt i nærværende kapitel, har således primært haft til formål at præsentere den ramme, inden for hvilken vi betragter selvet og dets relationer.

Vi vender eksemplificerende tilbage til Post Danmark og de nævnte kulturformer i næste kapitel, da vi med afsæt i en videnssociologisk og poststrukturalistisk forståelse blandt andet vil søge at belyse, hvorledes identifikationen af de førnævnte kulturformer, for os at se, kan være med til at bidrage til en forståelse af selvet og dets mulige adfærd i forandringssituationer. Endelig vil vi også, som allerede nævnt, nærmere diskutere forandringskommunikationens mulige betydning for det enkelte selvs holdning og adfærd i organisatoriske forandringssituationer.

4. Teoretisk analyse og diskussion

4.1 Indledning

Dette kapitel har til hensigt at klargøre hvilken betydning de personlighedspsykologiske, socialpsykologiske og socialkonstruktionistiske tankegange har for forståelsen af og beskæftigelsen med *selvet i organisationer under forandring*. I denne forbindelse har vi valgt kun at beskæftige os med de aspekter af tilgangene, der synes relevante i forhold til vores problemstilling, navnlig forståelsen af termen selvet, herunder selvets reageren på forandring samt sprogets betydning for forståelsen af selvet. Den plukvise udvælgelse af teori, kan set ud fra et større perspektiv, synes en smule overfladisk, da vi naturligvis ikke får mulighed for at inddrage teorierne i hele deres udstrækning. Dette er imidlertid heller ikke målet for projektet, idet vi snarere ønsker at pointere de forskellige teories anvendelighed i forhold til vores problemstilling end at skitsere teoriernes grundlæggende indhold og karakter i hele deres omfang.

Vi har dog valgt at forsøge at klargøre den komplekse størrelse, som selvet rent teoretisk dækker over, ved i overordnede træk, at anskueliggøre selvets udvikling inden for forskellige psykologiske tilgange. Dette synes relevant, idet beskæftigelsen med selvet kræver et vist indblik i, hvad termen i forskellige sammenhænge dækker over. Nedenstående oprids vil kun i grove træk indfange selvets udvikling i de, set i denne sammenhæng, væsentligste psykologiske tilgange. At foretage en dybdegående analyse af selvet som begreb er ikke vores ærinde her, hvorfor nedenstående på ingen måde må opfattes som en udtømmende gennemgang af den teoretiske udvikling i synet på selvet.

4.2 Fra indre substans til ydre narrativ relation

I daglig tale flourer ofte formuleringer som 'jeg var ude af mig selv', 'han er ikke sig selv' eller 'bare vær dig selv', der er udtryk for en fælles forståelse af selvet som værende noget vi alle har, og som er en relativ fast størrelse, som vi enten kan afvige fra eller holde os til. Alligevel findes der yderst divergerende teoretiske opfattelser af, hvad termen *selvet* grundlæggende er for en størrelse.

De forskellige teoretiske tilganges forståelser af selvet er ofte meget forskellige, hvilket blandt andet hænger sammen med teoriernes videnskabsteoretiske grundlag. Tages de personlighedspsykologiske tilgange i betragtning ses overvejende opfattelsen af, at selvet består af en indre substans, en kerne, der så defineres på forskellig vis. Den klassiske psykoanalyse⁴⁸ arbejder f. eks. med en psykisk personlighedsmodel, der er organiseret i tre indre strukturer (det, jeg, overjeg), som i høj grad påvirkes af ubevidste drifter. Denne opfattelse understreger seksualdriftens altafgørende betydning for menneskets personlighedsudvikling og adfærd som en del af sit teorigrundlag. Menneskesynet er her af biologisk art⁴⁹, blandt andet fordi hjernen (det anatomiske) opfattes som værende identisk med psyken (det mentale apparat)⁵⁰. Psykoanalysens tankegang er overvejende positivistisk og dermed præget af datidens naturvidenskabelige kausalitetstankegang. *"Psykoanalysen opstod og udviklede sig i en tid hvor alle naturvidenskaber antog kausal determinisme. Der fandtes dengang ikke andre acceptable verdensanskuelser, som kunne forenes med et naturvidenskabeligt ideal. [Men psykoanalysen] regner altid med et kompliceret samspil mellem flere ydre og indre årsager; og de indre års-*

⁴⁸ Her tænkes på Freud og den klassiske psykoanalyse samt den tilhørende psykoanalytiske metode.

⁴⁹ Id/det er således den biologiske determinerede faktor, hvis funktion er ubevidst og *"består i at transformere legemlige behov til psykiske drifter"* (Madsen, 1986, p. 258)

⁵⁰ Madsen, 1986, p. 235, 243, 248

ger kan være i indbyrdes konflikt, så handlingen er resultatet af de modstridende (bevidste og ubevidste) "drivkræfter".⁵¹ Således kan jeg'et (eller selvet) opfattes som en størrelse, der er determineret af indre og ydre forhold, dog med hovedvægten på betydning af de indre seksuelle drivkræfters betydning for menneskets adfærd og udvikling.⁵² Senere udviklede den amerikanske psykoanalyse en objektrelationsteori (persontilknytnings-teori), især repræsenteret af Margaret Mahler og Otto Kernberg. "De bygger videre på Freud og Erikson, men også på Anna Freuds teorier om børns udviklingsforstyrrelser og brug af forsvarsmekanismer, samt ikke mindst på Melanie Kleins teorier fra 30'erne om udvikling af objektrelationerne."⁵³

Objektrelationsteorien arbejder ligeledes med et selv påvirket af indre og ydre kræfter, dog med et større fokus på menneskets, navnlig barnets, relationer til omverdenen. Hermed vægtes betydningen af menneskets sociale væren som konstituent for skabelsen af et sundt og velfungerende selv.⁵⁴ Også selvpsykologien vægter de menneskelige relationer højt, men nedtoner i særdeleshed de betydningen af de ubevidste drifter i psykologisk regi. Her siges, at man kan opleve en følelse af at være drevet, hvormed fokus sættes på oplevelsen og ikke drifterne selv. Fokuset på bearbejdningen af driftsudladning flyttes med selvpsykologien til relationen mellem selvet og dets selvobjekter, dog fastholdes opfattelsen af selvet som en indre substans, et kerneselv, forankret gennem tilstedeværelsen af to indbyrdes dynamiske poler.⁵⁵ Vi ser ifølge ovenstående oprids en udvikling, der bevæger sig væk, ikke fra eksistensen af drifter, men fra drifternes betydning i den psykologiske tolkning af menneskets inderste væsen, hvormed der tages afstand fra psykoanalysens grundlag. Stadig bibeholdes tanken om selvet som indre substans, dog forskydes fokuset fra drifterne til et fokus på menneskets relationer til andre og den psykologiske betydning af disse relationer. Socialpsykologien går et skridt videre med antagelsen om, at selvet essentielt er socialt i sin natur og er forankret i sprog, kommunikation og social interaktion. I dette fokus på den sociale kontekst inddrages aspekter som sociale strukturer og historisk indflydelse på selvet, hvormed begrebet identitet får en plads i beskæftigelsen med selvet. Der tales her om et selv med flere forskellige identiteter eller roller, hvor socialpsykologien har bidraget med en forståelse af hvorledes interpersonelle processer opretholder eller forandrer disse identiteter. Denne forståelse svarer til den såkaldte sociologiske socialpsykologi, der primært interesserer sig for de sociale kontekster, i hvilke selvet udvikler sig samt de sociale processer, der påvirker selvet, hvor den psykologiske socialpsykologi snarere fokuserer på intrapsyke processer. Derfor vil der inden for den brede term kaldet 'socialpsykologi' kunne findes yderst divergerende opfattelser af selvet og grundlaget for dets adfærd.⁵⁶

Den sociologiske socialpsykologi (og videnssociologien m. fl.) synes til dels at udgøre grundlaget for den senere socialkonstruktionistiske tænkning, hvor den traditionelle verdens- og menneskeopfattelse for alvor sættes på prøve. Her er videnskabsidealet et ganske andet end tidligere, idet der her lægges en kritisk distance til den positivistiske eller empiriske måde at anskue verden og mennesket på. Idet viden her forstås som værende historisk og kulturelt betinget, kan der aldrig være tale om for altid gældende lovmæssigheder vedrørende verden eller mennesket, hvorfor blandt andet forståelsen af menneskets personlighed og dets adfærd nu er radikalt anderledes end tidligere. Der

⁵¹ Madsen, 1986, p. 249

⁵² Det skal nævnes, at den psykoanalytiske terapeutiske metode, sammen med det naturvidenskabelige, også anvender et mere hermeneutisk videnskabsideal; nemlig fortolkning af det sagte mellem klient og terapeut. (Jf. Madsen, 1986, p. 251f)

⁵³ Jerlang, 1992, p. 107

⁵⁴ Jensen, 1995, p. 44ff

⁵⁵ Karterud, 1997, p. 20f

⁵⁶ Gecas & Burke, 1995, p. 41ff

gives en forståelse af menneskets personlighed som værende socialt konstrueret, hvor interaktion og sprog er de altafgørende faktorer for egentlig menneskelig identitetskabelse. Selvet indeholder i sin yderste konsekvens ikke indre substans men er udgjort udelukkende af ydre sociale faktorer. Hermed bliver fænomenet 'at være sig selv/den samme over tid' til et spørgsmål om, at opretholde den samme selvfortælling længe nok, idet personlighedstræk, ifølge denne tilgang, blot er fiktive sproglige konstruktioner skabt af mennesket selv, samt samfundet og de sociale relationer deri, for at skabe mening og sammenhæng i tilværelsen.⁵⁷ Man kunne mene, at denne tilgang fratager mennesket og verden mening og sammenhæng, at "alting flyder, og at al tvang og regelmæssighed i det sociale således er opløst".⁵⁸ Her er det dog vigtigt at understrege, at det sociale felt, med baggrund i herskende diskurser, i sin form er regelbundet og relativt fastlåst. "De konkrete situationer udstikker meget begrænsede rammer for hvilke identiteter, et individ kan påtage sig, og hvilke udsagn, der accepteres som meningsfulde".⁵⁹ Selvet er fra dette synspunkt stadig en relativ fast størrelse, dog er årsagen til denne stabilitet ikke begrundet ved intrapsyriske forhold, men ved de ydre diskursive aspekter i det sociale liv.

I ovenstående skitsering ses en markant udvikling i opfattelsen af selvet, idet fokus på konstitueringen af selvet flyttes fra menneskets indre til noget ydre socialt. At selvet ses som en relativ fast størrelse, synes at være gældende for alle de forskellige opfattelser, dog er begrundelsen herfor vidt forskellig. Disse betragtninger er netop væsentlige at have med sig i arbejdet med de næste afsnit i dette kapitel. Her vil vi forsøge, med afsæt i 3 forskellige perspektiver på problemstillingen, diskutere og analyserende, at nå frem til en pointering af hvorledes de personlighedspsykologiske, socialpsykologiske og socialkonstruktionistiske tilgange kan bidrage til en brugbar forståelse af og beskæftigelse med selvet i organisationer under forandring.

4.3 Selvet i forandringssituationer – det personlighedspsykologiske perspektiv

4.3.1 Indledning

I følgende afsnit vælger vi at anskue vores problemstilling ud fra et personlighedspsykologisk perspektiv. Vi har primært valgt at tage udgangspunkt i den klassiske psykoanalyse, idet denne synes brugbar med sin detaljerede beskrivelse af menneskets brug af forsvarsmekanismer. Vi vælger at anskue brugen af forsvarsmekanismer som bl.a. værende en art modstand mod forandring⁶⁰, og det er heri begrundelsen for valget af netop den klassiske psykoanalyse ligger.

4.3.2 Den klassiske psykoanalyse

Først skal det nævnes, hvad der menes med begrebet forsvarsmekanisme. Det kan kort fortalt siges på følgende måde: "To cope with severe threats from the id (or from the superego or external

⁵⁷ Jf. Burr, 1995, p. 2f, Haslebo, 1998, p. 281f

⁵⁸ Jørgensen, 1999, p. 14

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Modstand henviser, i denne forbindelse, normalt til patientens aktive eller passive bestræbelser på at modarbejde den analytiske proces, og dermed knyttes modstanden i første omgang til den analytiske situation. (Jf. Karterud, 2000, p. 168)

world) and with the associated anxiety, the ego may resort to various *defence mechanisms*.”⁶¹ For netop at kunne håndtere en opstående trussel, kan forsvarsmekanismer altså anvendes af jeg’et, såfremt det møder svære trusler bl.a. i den ydre verden. Der findes adskillige former for forsvarsmekanismer f. eks. fortrængning, modvirkningsdannelse (reaction formation), forskydning, projektion, nægtelse af realitet, rationalisering, regression m. fl., der alle har samme formål, at beskytte jeg’et fra ubehag.⁶² Disse egofunktioner kan med god grund siges at kunne træde i kraft, såfremt et individ befinder sig i organisatoriske forandringer, idet store forandringer på arbejdspladsen ”er følelsesladede begivenheder, der påvirker alle. De ansattes reaktioner sammenlignes med privatlivets alvorlige kriseforløb, der rummer følelser af angst, smerte og vrede.”⁶³ Således hævder vi, at ovenstående forsvarsmekanismer vil kunne aktiveres, såfremt individet, der befinder sig i organisatoriske forandringer, finder situationen truende. I denne forbindelse viser undersøgelser, at de ansattes følelsesmæssige reaktioner på organisatoriske forandringer (i denne sammenhæng fusion) ofte følger et givent forløb; først benægtelse, dernæst frygt, så vrede, sorg, accept, lettelse, interesse, sympati og fornøjelse.⁶⁴ Dette forløb synes dog yderst positivt og en art utopisk i sin udformning. Grunden til vi tager det med her er blot for at vise mangfoldigheden i de reaktioner, man evt. kan støde på hos de ansatte i forbindelse med organisatoriske forandringer. Desuden nævnes, at den øverste ledelses optimisme, i forbindelse med større organisatoriske forandringer, ofte går ned af bakke det første år efterhånden som de ”blev overrumplet af uforudsete reaktioner og problemer i personalegrupperne, så som øget sygefravær, dalende motivation (...) Der var i høj grad tale om en undervurdering af de ”menneskelige problemer”...”⁶⁵

Her kan psykoanalysen med fordel anvendes til at belyse, hvad det er for menneskelige problemer, som lederne ofte synes at overse, når de skal lede de ansatte igennem en forandringsproces. Tages f.eks. forsvarsmekanismen *forskydning* i betragtning, kan en ansat, der er vred på en leder (pga. den forandring lederen kræver af ham), af forskellige årsager (f.eks. angst for konflikt, firing, hvis formålet med forandringen ikke står klart, eller hvis der er tvivl om ledelsens engagement i forandringen, jf. kapitel 1) vælge at lade som ingenting over for lederen og gå hjem og skælde sin kone ud i stedet. Således forskydes følelser eller adfærd i forhold til et farligt objekt over på et mindre farligt, hvormed jeg’et beskyttes mod ængstelighed eller anden følelsesmæssig ubehag.⁶⁶ Dette kan være et af de menneskelige problemer, som kan opstå, hvis organisationen er af en sådan art, hvor lederen f.eks. er den autoritære type, som medarbejderen er bange for. Ledelsen vil således sjældent opdage, at den ansatte er vred eller frustreret og resultatet, i forbindelse med en forandringssituation, kan være, at den ansatte virker ligegyldig eller endog accepterende overfor forandringen, selvom dette rent faktisk ikke er tilfældet. Således bliver modstanden mod forandring en art passiv (overfor virksomheden), idet modstanden ydes andetsteds. Dette forestiller vi os at kunne være et problem i f.eks. Post Danmark, der som nævnt i kapitel tre, benytter sig af en traditionel hierarkisk struktur, hvilket blandt andet synes at komme til udtryk gennem virksomhedens uniformsprogram. Dette skaber utvivlsomt en distance mellem de almindelige postarbejdere og mellemlederne samt ikke mindst postmestrene, idet de ansatte ikke blot ved at lederen har en anden funktion end dem selv, men det er tilmed meget synligt rent visuelt, hvilket man kan antage forstørrelser distancen yderligere. Hermed

⁶¹ Ewen, 1998, p. 30

⁶² Jf. Ewen, 1998, p. 30ff

⁶³ Haslebo, 1998, 109

⁶⁴ Ibid., 1998, p. 109f

⁶⁵ Ibid., p. 111

⁶⁶ Ewen, 1998, p. 34

risikerer Post Danmark, at de ansatte ikke kommer til orde med deres følelser og synspunkter, idet de kan føle sig truet af lederens autoritet⁶⁷. Dette understøttes af den tidligere pointering af, at ”*medarbejderne [i Post Danmark] kommer til orde, men med henblik på at honorere kundernes krav*” (se kapitel 3), hvor skueværdierne ikke nødvendigvis stemmer overens med hvad folk egentlig gør, når det gælder. Hermed er det tydeligt, at lederne i organisationer må gøre sig klart, at tingene ikke altid forholder sig, som de umiddelbart ser ud. Derfor kan det være vigtigt at arbejde frem mod et arbejdsmiljø, hvor forholdet mellem ledere og ansatte bliver så ligeværdigt som muligt, for at give de ansatte mod på og mulighed for at udtrykke deres holdninger. Dette udløser ikke nødvendigvis en gnidningsfri forandringsproces, men idet samtale siges at fremme forståelsen, er det vigtigt, at de ansatte bliver hørt, for at processen kan skride frem på et fornuftigt grundlag. Hermed ikke sagt, at forsvarsmekanismer, gennem samtale og ligeværd, helt kan undgås, men snarere at netop opmærksomheden mod ’de menneskelige problemer’ kan mindske fremkomsten af i hvert fald nogle af de vanskeligheder, som kunne findes i en organisatorisk forandringsproces.

Også forsvarsmekanismens modvirkningsdannelse kan vi forestille os kan opstå i en, for individet, truende forandringssituation. Her vil truende følelser eller motiver fortrænges og ubevidst blive udskiftet med deres modsatte følelse. Det vil sige at en medarbejder, der føler sig truet af de forandringsprocesser, han oplever, ubevidst kan fortrænge disse truende følelser og i stedet udtrykke stor iver og glæde i forbindelse med forandringen. Denne form for forsvarsmekanisme kan ’afsløres’ ved dens ekstreme form, det vil sige overdreven iver og glæde over for forandringen.⁶⁸ Her er det vigtigt, at ledelsen nøje lægger mærke til hvordan medarbejdernes reaktioner er i forbindelse med en forandringsproces. Det betyder f.eks. ikke, at fordi nogle medarbejdere er yderst henrykte over for en forandring, at det så i realiteten også forholder sig således, idet en sådan adfærd kan være et udtryk for en angst over for det, der sker. Den henrykte følelse hjælper således med at reducere ængsteligheden og vedligeholde fortrængningen af den modsatte følelse (frustration, angst f.eks.). Der kunne f.eks. opstå en angst for ikke at kunne leve op til Post Danmarks krav, når en tillidsrepræsentant udtrykker følgende vedrørende en kritik af serviceniveauet på posthusene: ”*Salgsvejlederne, der kommer rundt på posthusene ved jo godt, hvem der kan og ikke kan sælge. Dem kunne Post Danmark jo starte med at spørge. Men om det hjælper med flere salgskurser, hvis man ikke har en ”sælger” i sig, ved jeg ikke*”⁶⁹ Her lægges op til en opfattelse af, at enten kan man sælge, eller også kan man ikke – det er ikke noget, der kan læres, såfremt evnerne ikke på forhånd er givne. Hertil stiller Søren Ravn Jensen sig enig, vicedirektør for filialerne, idet han siger, ”*at det kræver sin kvinde/mand at arbejde som salgsassistent*” og tilføjer, at de ”*krav, som Post Danmark stiller til den enkelte salgsassistent, har ændret sig meget de seneste 10-15 år. Det er krav, som er nødvendige for virksomheden, og den enkelte salgsassistent må derfor aktivt forholde sig til, om det er krav hun/han kan og vil leve op til.*”⁷⁰ Ovenstående kan få den enkelte til at føle sig truet, såfremt vedkommende ikke føler, at han eller hun kan leve op til de krav, som forandringer i samfundet og dermed også Post Danmark stiller til de ansatte. At man skal ’have en sælger i sig’ for at kunne blive en god salgsassistent og aktivt forholde sig til de forandringer, der sker, kan umiddelbart lyde som en stor mundfuld for den menige postarbejder. Derfor kan ledelsen risikere, at de ansatte, for at kunne kapere omvæltningerne, ubevidst

⁶⁷ Det skal her pointeres, at det naturligvis er vanskeligt om ikke umuligt for en virksomhed, at kunne tage hensyn til alle sine ansattes følelser og sikre at alle kommer til orde. Dette gælder ikke mindst større virksomheder som f.eks. Post Danmark med sine mere end 30.000 ansatte.

⁶⁸ Ewen, 1998, p. 33f

⁶⁹ Nyhedsposten, p. 7, 22. nov., 2002, 13. årg.

⁷⁰ Ibid.

fortrænger de truende følelser og udtrykker den førnævnte overdrevne henrykkelse over for forandringen. Man kan fristes til at sige: ”Ja og hvad så, hvis de ansatte gør det ubevidst, så skader det dem vel ikke, og virksomheden kan vel være ligeglad?” Her stiller psykoanalysen sig ikke enig, idet fortrængning og modvirkningsdannelse, hvis de bliver for massive, ”*too easily [can] become excessive and self-defeating*”.⁷¹ I denne sammenhæng siger Freud: ”...*the news that reaches your consciousness is incomplete and often not to be relied on....Even if you are not ill, who can tell all that is stirring in your mind of which you know nothing or are falsely informed? ... Turn your eyes inward, look into your own depths, learn first to know yourself!* (Freud, 1917a, p. 143)”⁷² Hermed står det klart, at de menneskelige problemer, der er at finde i en organisatorisk forandringsproces ikke er uden alvor og konsekvenser for de ansatte. Det kræver psykologisk indsigt og opmærksomhed fra ledelsen side, for at kunne iagttage de problemer, de ansatte evt. bærer rundt på. Dog er det naturligvis ikke kun ledelsens job at sørge for, at en forandringsproces foregår på bedst mulig vis. De ansatte må således, ifølge den klassiske psykoanalyse, også ’kigge ind i sig selv’⁷³, prøve at finde ud af hvordan de har det med situationen og kommunikere dette til rette vedkommende.

4.3.3 Selvpsykologien

Selvpsykologien med Heinz Kohut kritiserer dog denne klassiske ’selvindsigtsproces’ ud fra et helhedssyn, der hævder, at teorien omkring (forsvars)mekanismerne udøvet af det psykiske apparat, samt det overordnede mål om at gøre det ubevidste bevidst blot er detaljer, som bliver uvæsentlige set i et større perspektiv. ”*Kohut sammenligner den erfarne psykoanalytiker med mesterpianisten, som ikke behøver at koncentrere sig om tekniske detaljer, men kan hengive sig til en total indlevelse i det værk, komponisten har skabt. Denne metafor henviser til analytikers hovedopgave: indlevelse i de mest grundlæggende drivkræfter i det skaberværk, han står overfor, det vil sige ’the nuclear program of the patients self’. Kohut formulerer i den forbindelse et ’operativt princip’ for kerneselvet: princippet om selvopholdelsens forrang...*”⁷⁴ Selvpsykologien fastslår hermed, at den klassiske psykoanalyses forståelsesramme er for ensidig, idet den allerede på forhånd har opstillet præmisser for kunsten at ’kende sig selv’: ”*Den indre verden er organiseret omkring det faktum, at der er truende driftsønsker på færde. Disse må holdes ude fra bevidstheden. Der må indgås kompromisser. Kompromisser er en del af fæstningsværket. Fæstningen må forsvares. Ganske vist er hovedfjenden inden i fæstningen, men angreb udefra kan ødelægge de indre mure.*”⁷⁵

Selvpsykologien hævder, at når det gælder om at forsvare sin karakter, så er de selvbeskyttende strategier, der træder i kraft ikke rettet mod uacceptable driftsønsker, men har til hensigt at bevare de dele af selvet, der opleves som livsnødvendige: ”*Det er ikke driftsønskerne, men håbet, som er begravet og beskyttet inderst i fæstningen*”.⁷⁶ Kohut hævder tilmed, at forsvarsstrategierne først får mening, når man har dannet sig et helhedssyn af den pågældende person, det vil sige, at det er nødvendigt at medtænke hele personens kontekst for at få en klar forståelse af, hvad det er for elementer strategierne forsøger at forsvare. Dette gør det naturligvis svært, for at vende tilbage til den organisatoriske forandringssituation, for en leder, at afhjælpe eller imødekomme de forsvarsstrategier han

⁷¹ Ewen, 1998, p. 37

⁷² Ibid.

⁷³ Eftersom hensigten ifølge klassisk psykoanalyse var at gøre det ubevidste bevidst.

⁷⁴ Karterud, 2000, p. 170

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

måtte møde fra sine ansatte, det dette kræver ikke mindst en enorm psykologisk indsigt, men også en stor indsigt i hver enkelt ansattes liv og væren.

En diskussion om hvorvidt vi skal fokusere på detaljerne eller helheden vil ikke lede os langt i denne sammenhæng, ikke såfremt målet er at nå frem til en måde, hvorpå vi bedst muligt opdager og løser problemer i en forandringssituation. Diskussionen kunne også handle om, hvorvidt der er tale om deciderede indre psykologiske forsvarsmekanismer/strategier eller blot givne socialt betingede måder at opføre sig på, hvilket heller ikke vil lede os langt, idet dette vil være en videnskabsteoretisk diskussion, der ikke i første omgang vil løse problemet. Pointen her må være at fastslå, at mennesket uden tvivl har en iboende (om den så er drifts- eller helhedsorienteret, socialt konstitueret eller indre psykologisk) evne til at forsøge at forsvare sig selv, når det kommer ud for truende situationer. Midlet må være at organisationens ledelse forsøger at være opmærksomme på sine ansatte i forandringssituationer, især deres adfærd i forhold til tidligere, idet dette vil kunne give præj om, hvorvidt der er noget galt. Vi kan her både bruge den klassiske psykoanalyse og selvpsykologien, ved at prøve ikke mindst at have øje for detaljerne men også den større helhed som mennesket selv udgør, befinder sig i og er en del af. Oplysning til de ansatte, ikke blot om den organisatoriske forandring, men også om de følelser man kan risikere at få i en sådan sammenhæng, vil evt. være en måde, hvorpå de ansattes kan hjælpes til den såkaldte selvindsigt. Desuden kan et empatisk arbejdsmiljø, i den selvpsykologiske ånd, være medhjælpende til, at lederne, så godt som muligt, bedre kan se sine ansatte, i deres helhed og på denne måde være bedre rustede til at forstå og løse de problemer, der måtte opstå.

Brugen af de personlighedspsykologiske teorier indebærer, at man til en vis grad vedkender sig disse teoriers opfattelse af hvad jeg'et eller selvet er for størrelser. Derfor kan der være ganske andre aspekter af menneskets adfærd, der kan synes interessante at beskæftige sig med, såfremt man ikke deler den personlighedspsykologiske forståelse af selvet som indre substans. Dog håber vi, det vil vise sig, at disse ældre teorier, i samspil med de nyere, kan bidrage til en samlet forståelse af hvilke aspekter, man skal gøre sig bevidst, når man arbejder med selvet i organisationer under forandring. Her tænker vi på, at selvom vi i højere grad vedkender os det socialpsykologiske videnskabsideal, betyder det ikke, at resten af verden også tænker således. Derfor er det vigtigt at have med i sine betragtninger, at uanset hvad vi mener menneskets selv er konstitueret af, så er der sandsynligvis mange mennesker, der føler, at de har et indre psykologisk selv og en underbevidsthed, der får dem til at handle og føle på forskellig vis. Her kan de ældre psykologiske teorier være ganske brugbare til at opnå en forståelse af, hvad det er for tankegange vi er oppe imod, og i stedet for at arbejde i mod dem, ved at prøve at overbevise andre om at tingene hænger anderledes sammen, så forsøge at arbejde med at forholde de ældre teorier til vor nyere tænkning.

I de følgende afsnit vil vi give et bud på, hvorledes man ved hjælp af henholdsvis et socialpsykologisk og et narrativt perspektiv, kan komme nærmere nogle nyere og til dels alternative forståelser af spørgsmålet om selvet i organisationer under forandring. I projektets konklusion vil vi forsøge at klargøre, hvordan de tre perspektiver, henholdsvis det personlighedspsykologiske, som vi har præsenteret her, det socialpsykologiske og det narrative perspektiv, som vi præsenterer i det følgende, kan anvendes i et forsøg på nærmere at forstå, hvorledes man bedst muligt "får selvet med" i organisatoriske forandningsprocesser.

4.4 Selvet i forandringssituationer – det socialpsykologiske perspektiv

4.4.1 Indledning

I forrige afsnit behandlede vi spørgsmålet om selvet og selvet i forandringssituationer ud fra en individuopsykologisk forståelse. I nærværende afsnit er det vores hensigt at komme med forskellige bud på hvorledes selvet, forstået som et socialt produkt, kan begribes, og hvorledes spørgsmålet om selvet i forskellige forandringssituationer kan forstås i en socialpsykologisk optik.

Som vi flere gange tidligere har gjort opmærksom på, så betragter vi vores eget teoretiske ståsted som overvejende socialkonstruktionistisk. Af samme grund tildeles de overvejende socialkonstruktionistiske forståelser en vis vægt i projektet. Dette kommer i nærværende afsnit til udtryk ved, at vi primært inddrager en videnssociologisk og symbolsk interaktionistisk tilgang, da en sådan forståelse på mange måder synes at være grundlaget for en egentlig socialkonstruktionisme.⁷⁷ I den forbindelse anvender vi primært Berger og Luckmanns videnssociologiske og socialpsykologiske arbejder. Senere i kapitlet her finder vi det ligeledes relevant at inddrage en anden tilgang, som også har haft stor betydning for socialkonstruktionismen og diskursanalysen, nemlig den strukturalistiske og poststrukturalistiske tradition fra Althusser og Lacan. Set i relation til netop spørgsmålet om selvet i forandringssituationer, og set i relation til vores konkrete case Post Danmark, er det vores antagelse, at netop Lacan med sin subjektteori leverer et brugbart teoretisk redskab til netop at kunne forstå nogle af de problemer, der kan forekomme når selvet eller den enkelte, eller hele arbejdsgrupper, om man vil, inddrages i en organisatorisk forandringsproces.

4.4.2 Berger og Luckmann og det "samfundsskabte" selv

Berger og Luckmanns forståelse af selvet er socialpsykologisk, forstået på den måde, at dannelsen af selvet må forstås dialektisk; "*Dannelsen af selvet må da også forstås i relation til både den fortsatte udvikling af organismen, og til den sociale proces, hvor de naturlige og menneskelige omgivelser formidles gennem signifikante andre.*"⁷⁸ Videre siger Berger og Luckmann om forståelsen af selvet; "*at det er da indlysende, at man ikke i tilstrækkelig grad kan forstå organismen og i endnu ringere grad selvet, hvis man ikke har forståelse for den specielle sociale sammenhæng, hvori de blev dannet.*"⁷⁹

Ifølge Berger og Luckmann, kan man således ikke meningsfuldt betragte selvet uafhængigt af den sociale sammenhæng. Eller som de selv, med inspiration fra Durkheim, siger et andet sted, så er *homo sapiens* altid, og i lige så høj grad, *homo socius*.

4.4.2.1 Vaner, typificeringer og roller

Udgangspunktet for Berger og Luckmanns teori om det sociale, er en antagelse om, at mennesket har en iboende tilbøjelighed til at danne *vaner*. Enhver menneskelig handling, som gentages ofte, vil på denne måde blive indpasset i et mønster, som derefter med ringe anstrengelse kan reproduceres. Psykologisk set er denne vanedannelse vigtig, fordi den så at sige befrier den enkelte for den byrde det er, når man "*hele tiden skal tage stilling.*"⁸⁰

⁷⁷ Denne tankegang finder man bl.a. hos Wenneberg, 2000

⁷⁸ Berger, 1999, p. 68

⁷⁹ Berger, 1999, p. 68

⁸⁰ Berger, 1999, p. 71

Ifølge Berger og Luckmann har denne psykologiske lettelse; ”grundlag i menneskets ikke – målrettede, instinktuelt struktur. Den retning og specialisering i aktiviteterne, som mangler i menneskets biologiske udrustning, sørger vanedannelsen for, og den giver således befrielse for den spændingsophobning, der følger af ustyrede drifter.”⁸¹

Vanedannelsen har således en vigtig funktion, idet den er med til at reducere graden af social kompleksitet for den enkelte. Relateret til casen om Post Danmark og til spørgsmålet om selvet i organisatoriske forandringsprocesser i al almindelighed, så kan man sige, at væsentlige ændringer i den enkeltes arbejdsrytme, som følge af et givent forandringsprojekt, netop kan afstedkomme, at den enkeltes vanedannelse i relation til arbejdslivet, i hvert fald for en tid, opleves som truet. Hvis man, som vi skrev før, betragter netop vanedannelsen som en psykologisk set vigtig mekanisme, som har til hensigt at reducere graden af social kompleksitet, så kan man for os at se også herved sige noget om, hvorfor der ofte vil opstå en vis grad af modstand mod forandring i en given organisatorisk forandringsproces. Ikke dermed sagt, at hele svaret på hvorfor medarbejdere tilsyneladende ofte vil yde modstand, skal findes i, at netop organisatorisk forandring kolliderer med den enkeltes iboende trang til vanedannelse. Men sandsynligt er det dog, at f.eks. indførelsen af minutiøs tidsmåling af postruterne hos Post Danmark har haft betydning for det enkelte postbud og for dennes vanemæssige tilgang til dagens dont. Som Berger og Luckmann også er inde på, så gør netop vanedannelsen det nødvendigt at definere hver situation på ny, skridt for skridt. Men i postbuddets tilfælde, da må han netop være i stand til pludseligt at kunne inkorporere bevidstheden om den minutiøse tidsmåling af hans færden, i hans i forvejen vanemæssigt tilrettelagte adfærd på postruten.

Som det allerede fremgår af vort eget eksempel med postbuddet, så er spørgsmålet om vaner ikke kun vigtigt i relation til den enkelte og det enkelte selv, men vaner er også vigtige, når flere mennesker interagerer med hinanden. Den iboende tendens til vanedannelse medfører ifølge Berger og Luckmann, at man begynder at lave, hvad man kunne kalde for *typificeringer*. Dette har for Berger og Luckmann at gøre med *institutionalisering*, og de siger i den forbindelse; ”*institutionalisering finder sted, hver gang forskellige slags aktører gensidigt typificerer vanemæssige handlinger. Sagt på en anden måde, så er enhver typedannelse af den art en institution. Det må understreges, at den institutionelle typedannelse er gensidig, og at det typiske ikke kun gælder handlingerne, men også de handlende i institutionerne. Typedannelserne over de vanemæssige handlinger eller sædvaner, der udgør institutionerne, har man altid fælles med andre.*”⁸²

Fremkomsten af samfundsmæssige institutioner er interessante, fordi de kontrollerer den menneskelige adfærd. Institutionaliseringsen medfører, at der a priori defineres adfærdsmønstre, som kanalisere adfærden i en bestemt retning, selv om mange andre teoretisk set er mulige. Om dette siger Wenneberg f.eks. i sin introduktion til socialkonstruktivismen som en teori om det sociale, at; ”*typificeringer leder til, at man begynder at spille roller over for hinanden. Roller er præfabrikerede sociale bokse, som man agerer inden for.*”⁸³

Ideen om sådanne rollespil synes umiddelbart også at kunne relateres til en forestilling om *arbejdsdeling*, forstået på den måde, at det typiske sociale mønster består af en bestemt fordeling af sociale handlinger. Vi spiller så at sige hver især forskellige roller.

Hvis vi nu for en stund, vender tilbage til vores caseeksempel Post Danmark, så kan man her sige, at de forskellige funktioner som de forskellige medarbejdere varetager, kan betragtes som for-

⁸¹ Berger, 1999, p. 72

⁸² Berger, 1999, p. 72

⁸³ Wenneberg, 2000, p. 92

skellige roller i dén sociale institution, som vi her kalder Post Danmark. For Berger og Luckmann ligger oprindelsen til sådanne roller i de samme grundlæggende processer, som institutionerne er opstået fra, nemlig vanedannelsesprocesserne. Men som Berger og Luckmann også er inde på, så vil netop en sådan typificering af de enkelte aktører som udførere af roller, medføre, at deres; ”*adfærd bliver modtagelig for tvangsmæssig påvirkning. Det er ikke mere et frit valg om man vil bøje sig for de socialt definerede standarder eller ej (...) Rollerne repræsenterer den institutionelle orden.*”⁸⁴

Kimmen til forståelsen af hvorledes organisatoriske forandringsprocesser kan lykkes (eller hvorfor de ofte ikke lykkes) ligger måske til en vis grad i, at man må forstå, at den institutionelle orden, og den rollefordeling som findes i en gammel institution som Post Danmark, udspringer af dybereliggende vanedannelsesprocesser – processer som gradvist er blevet *institutionaliseret* og *objektiveret*, og derfor vanskeligt, og formentligt kun meget langsomt lader sig forandre.

4.4.2.2 Identitet

Det synes umiddelbart at give mening at netop det forhold, at der i en given social struktur, findes en given fordeling af sociale handlinger og forskellige roller, som vi så at sige spiller for hinanden, også har at gøre med skabelsen af den enkeltes selvidentitet. Hos Berger og Luckmann forstås identitet, på samme måde som selvet selv, dialektisk. For Berger og Luckmann står identiteten i et; ”*dialektisk forhold til samfundet. Identiteten formes af sociale processer. Når den først har udkrystalliseret sig, vedligeholdes den, modificeres, eller omformes ligefrem af sociale relationer. De sociale processer, der spiller ind både i dannelsen og vedligeholdelsen af identiteten, determineres af den sociale struktur. Omvendt reagerer de identiteter, der er skabt af samspillet mellem organisme, individuel bevidsthed og social struktur, tilbage på en given social struktur, sådan at de bevarer den, modificerer den, eller ligefrem omformer den.*”⁸⁵

En sådan dialektisk forståelse af identitet er for os at se væsentlig, hvis man vil forsøge dybere at forstå nogle af de såvel indre psykiske som sociale processer, der finder sted i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser, såvel hos den enkelte som i gruppen. Som det fremgår af citatet ovenfor, så er de sociale processer både *determinerende for* og *determineret af* den givne sociale struktur. Set i et organisatorisk forandringsperspektiv, kan man således sige, at de identiteter og de roller som gennem vanedannelse og institutionalisering, findes i en organisation som f.eks. Post Danmark, på én gang kan være med til at reproducere den givne sociale struktur, men samtidig også være med til at forandre den. I et konkret forandringsprojekt vil det selvsagt være den sidste proces, som i hvert fald ledelsen, ønsker fremskyndet.

Som vi vil komme tilbage til i næste kapitel, hvor vi tager fat på det narrative perspektiv samt spørgsmålet om forandringskommunikation, så synes netop den måde hvorpå et givent forandringsprojekt formidles sprogligt, at have betydning for hvorvidt der rent faktisk vil blive tale om en organisatorisk forandring, eller om der snarere vil blive tale om en proces, ikke mindst blandt medarbejderne, som vil medvirke til en reproduktion af den eksisterende struktur.

Netop sammenhængen mellem den sociale struktur og det enkelte selv og dennes identitet, er centralt i de mere strukturalistiske og poststrukturalistiske tilgange, sådan som det blandt andet kommer til udtryk hos Lacan i hans subjektteori. Som vi ser det, så kan Lacans idé om såkaldte subjektpositioner umiddelbart forstås i forlængelse af Berger og Luckmanns idé om vaner, typificeringer og roller. Slægtskabet med diskursanalysen, som vi vender tilbage til i næste kapitel, og der-

⁸⁴ Berger, 1999, p. 93

⁸⁵ Berger, 1999, p. 200

med med socialkonstruktionismen, er for os at se endnu mere tydelig hos poststrukturalisten Lacan, end det er hos Berger og Luckmann og deres videnssociologi.

I det følgende vil vi kort introducere ideen om subjektpositionsbegrebet, dels med henblik på at relatere det til Berger og Luckmanns ideer om roller, og dels med henblik på at frembringe et teoretisk fundament for vores antagelse om, at de forskellige kulturformer, som identificeres i Post Danmark (Se kapitel 3), kan betragtes som en slags subjektpositioner i en social struktur – positioner som kan virke henholdsvis hæmmende og fremmende for den ønskede forandringsproces. Senere i kapitlet vil vi med, afsæt i teorien fra Berger og Luckmann og fra Althusser og Lacan, forsøge at redegøre for, hvorfor det er vores antagelse, at identifikationen af sådanne kulturformer eller subjektpositioner nærmere vil kunne komme til at virke hæmmende for en forandringsproces end fremmende for den.

4.4.3 Althusser og Lacan – frem mod en poststrukturalistisk subjektteori

Med inspiration fra Berger og Luckmanns videnssociologiske afhandling; ”Den samfundsskabte virkelighed”, introducerede vi forrige hovedafsnit med overskriften; ”Det samfundsskabte selv”.

Heri ligger selvsagt en dialektisk antagelse om, at såvel det sociale som det enkelte selv, er en samfundsskabt virkelighed – eller med en for dette projekt mere velkendt term – en social konstruktion.

Implicit heri ligger en kritisk indstilling over for den traditionelle vestlige opfattelse af selvet eller individet som et autonomt subjekt. En kritik som vi med vores socialkonstruktionistiske grundantagelse deler.

Der er med andre ord behov for at omtænke forståelsen af sådan noget som individuel og kollektiv identitet. Som det fremgik af forrige afsnit, og af Berger og Luckmanns forståelse af identiteter i den sociale struktur, så har de allerede qua deres dialektiske forståelse af forholdet mellem selvet og den sociale struktur, præsenteret en tilgang, som på sin vis gør det overflødigt at bevare dikotomien individuel versus kollektiv identitet. På denne måde bliver identitet et fænomen, der så at sige vokser ud af dialektikken mellem individet og samfundet.

Det er imidlertid ikke blot Berger og Luckmann der gør op med tanken om det autonome subjekt – også diskursanalysen og anden postmarxistisk teori⁸⁶ interesserer sig for spørgsmålet om, hvordan man kan forstå de aktører, der deltager; ”i kampene om at definere og udforme virkeligheden.”⁸⁷ F.eks. bruger Althusser i sin struktur- marxistiske tilgang begrebet *interpellation* til at betegne den proces, hvorved sproget konstruerer en social position for individet og dermed gør det til et ideologisk subjekt:

”Ideologi ’optræder’ eller ’fungerer’ på en sådan måde, at den ’hverver’ subjekter blandt individerne, eller den omdanner individer til subjekter igennem denne meget præcise operation, som jeg har kaldt *interpellation* eller ’prajning’ og som kan tænkes i stil med politiets (eller andres) helt almindelige prajning: ”Hov, du dér!” Hvis vi antager at den tænkte teoretiske scene udfolder sig på gaden, vil det prajede individ – idet han vender sig om – [...] blive et subjekt”⁸⁸

⁸⁶ Se f.eks. Laclau, 1985, Althusser, 1971

⁸⁷ Jørgensen, 1999, p. 52

⁸⁸ Althusser, 1971, her gengivet efter Jørgensen, 1999, p. 25

Det er her væsentligt at gøre opmærksom på, at Althusser i modsætning til megen nyere poststrukturalistisk teori, holder fast i en marxistisk determinisme. Althusser forstod subjekternes interpellering som ideologisk, fordi den skjulte de sande relationer mellem mennesker.

Diskursanalysen, sådan som den blandt andet kommer til udtryk hos Laclau og Mouffe, og anden poststrukturalistisk teori efter Althusser, herunder Lacan, deler opfattelsen af, at der; ”i diskurser [altid findes] nogle positioner, som subjekter kan indtage”⁸⁹ I modsætning til Althusser, så mener f.eks. Laclau og Mouffe ikke, at subjektet blot positioneres ét sted af én diskurs, men i mange forskellige positioner af forskellige diskurser. En sådan *overdetermination*, som følger af at selvet kan indtage mange forskellige såkaldte subjektpositioner, medfører at selvet, ifølge Lacan, grundlæggende er splittet. Selvets ”projekt” går i den forstand ud på at finde sig selv i diskurserne. For Lacan er identitet det samme som at identificere sig med noget; ”og dette ’noget’ er de subjektpositioner, individet tilbydes af diskurserne.”⁹⁰

I det følgende vil vi relatere den teoretiske behandling af henholdsvis Berger og Luckmanns videnssociologiske tilgang og Althusser og Lacans strukturalistiske og poststrukturalistiske subjektforståelse til vores caseeksempel Post Danmark.

4.5 En ny forståelse af selvet i Post Danmarks forandringsproces

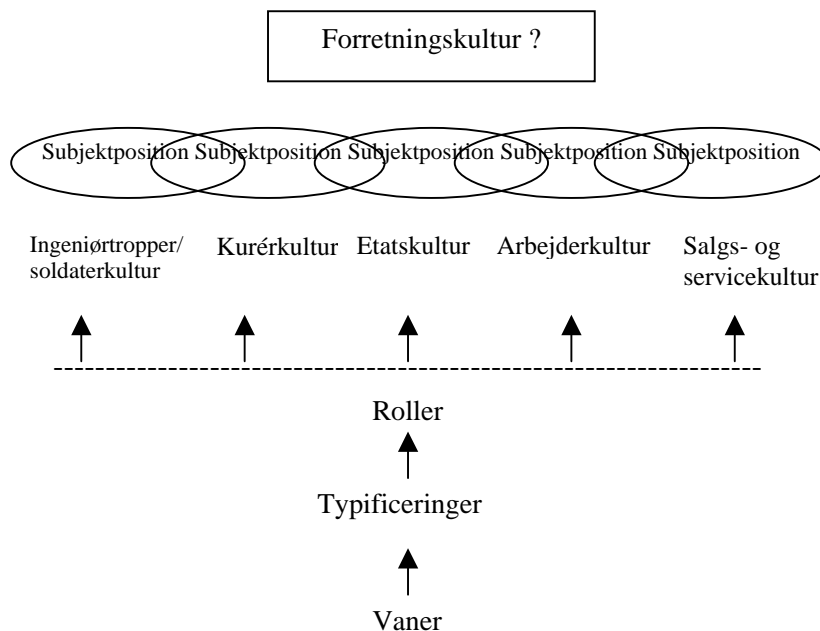
Som vi tidligere har været inde på, så er det vores antagelse i dette projekt, at netop nyere socialpsykologisk og poststrukturalistisk teori, som f.eks. Berger og Luckmanns videnssociologi og Lacans subjektteori, kan anvendes i et forsøg på nærmere at forstå forholdet mellem henholdsvis det enkelte selv, de sociale processer og den sociale struktur i organisatoriske forandringssituationer i almindelighed og i det konkrete caseeksempel fra Post Danmark i særdeleshed.

Specifikt i relation til eksemplet Post Danmark, så kan man, sådan som vi ser det, vælge at anskue de fem kulturformer i Post Danmark ud fra en poststrukturalistisk tankegang a la Lacan, ved at betragte henholdsvis *Ingeniørtropperne og soldaterkulturen*, *kurérkulturen*, *etatskulturen*, *arbejderkulturen* og *salgs – og servicekulturen* som forskellige subjektpositioner, der i den sociale struktur er udpeget til at kunne ”indtages” af de forskellige aktører. Lidt populært sagt, kan man så måske i forlængelse heraf, vælge at betragte den nye *forretningskultur*, som en slags ideal- subjektposition, som ledelsen, blandt andet ved hjælp af en sprogligt formidlet forandringskommunikation, kan forsøge at få etableret, som en meningsgivende og identitetsskabende subjektposition. I forhold til en vellykket forandringsproces, så synes der allerede her at kunne anes et problem med den ”nye” position, set i forhold til de fem ”gamle”. Det vil vi forsøge at anskueliggøre i det følgende.

Vores eget forsøg på at indtænke Post Danmarks forskellige kulturformer i en socialpsykologisk og poststrukturalistisk forståelsesramme har vi forsøgt at illustrere ved hjælp af følgende figur:

⁸⁹ Jørgensen, 1999, p. 53

⁹⁰ Jørgensen, 1999, p. 55



Hvis man betragter de fem gamle kulturformer som forskellige subjektpositioner, så kan man også umiddelbart forstå dem som forskellige diskursive konstruktioner. Det interessante er her, at identiteter ifølge Lacan etableres *relationelt*. Lacan taler i den forbindelse om såkaldte mester- betegnere. Herom hedder det blandt andet i Jørgensen (1999); ”(...) *en sådan mester- betegner kan for eksempel være ‘mand’, og forskellige diskurser tilbyder indholdsopfyldninger af den ret flydende betegner ‘mand’ (...)* den diskursive konstruktion af ‘mand’ udpeger, hvad ‘mand’ er lig med og forskellig fra. *En udbredt diskurs sætter for eksempel lighedstegn mellem ‘mand’ og ‘styrke’ og ‘fodbold’ (og meget andet) og stiller det overfor ‘kvinde’ og ‘passiv’ og ‘strikning’.*”⁹¹

På denne måde er der i den sociale struktur, via diskursen, udpeget ikke alene nogle subjektpositioner, men også nogle handlingsanvisninger på, hvorledes man må gebærde sig (eller hvilke kodeks der gælder for hvilke roller) for at blive betragtet som en ”rigtig” mand eller ”rigtig” kvinde (eller et rigtigt postbud). Det er på denne måde, at identiteter etableres relationelt. Da de fem gamle kulturformer (eller subjektpositioner i den sociale struktur) formentligt gennem mange, mange år, gennem vanedannelsesprocesser og typificeringer, er blevet en slags naturaliserede eller `objektiverede` roller, som de forskellige aktører i Post Danmark på en meningsfuld og frem for alt naturlig måde kan indtage, så vil de forskellige aktører formentligt også kunne ”finde sig selv” i disse positioner⁹². Det synes omvendt, hvis vi bevarer det perspektiv på problemstillingen, som vi har præsenteret i dette afsnit, langt mere problematisk med den nye forretningskultur.

Spørgsmålet er for det første, om ikke netop ledelsens og analyseinstituttets identifikation af de fem gamle kulturformer er med til, modsat hensigten, at bevidstgøre den enkelte medarbejder om hvilken kulturform eller hvilken subjektposition der ”passer til den enkelte” og dermed fastholde vedkommende i den gamle subjektposition. For det andet er spørgsmålet, sådan som vi ser det, også, om ikke det er problematisk at forestille sig, at den enkelte aktør eller det enkelte selv, skulle kunne

⁹¹ Jørgensen, 1999, p. 55

⁹² Vi betragter de fem ”gamle” subjektpositioner som ´idealtyper´, dvs. at i praksis anser vi det for sandsynligt, at de enkelte subjekter kan indtage flere forskellige positioner. Dette har vi i vores figur illustreret ved, at de fem subjektpositioner ”overlapper hinanden”.

identificere sig med en sådan forretningskultur umiddelbart. Grunden til at de forskellige aktører i f.eks. Post Danmark kan identificere sig med de fem gamle kulturer, ja det er jo formentligt, at alle kulturerne er fremkommet gennem en lang vanedannelsesproces, hvor der langsomt har udkrystalliseret sig nogle handlingsanvisninger på, hvorledes man, ganske naturligt, udfylder rollen som f.eks. "etatens mand" eller "arbejderen"⁹³. På samme måde, som i eksemplet med mesterbetegneren "mand", udpeger den diskursive konstruktion af f.eks. subjektpositionen "arbejder" eller "etatens mand", hvad der kendetegner henholdsvis "arbejder" og "etatens mand". Problemet med forretningskulturen og de mester- betegnere, som måtte knytte sig hertil er formentligt at den i modsætning til de fem gamle kulturformer (eller subjektpositioner) endnu ikke er et produkt af vanemæssige processer og endnu er så ny for medarbejderne, at de formentligt endnu ikke kan "se sig selv" i denne forretningskultur.⁹⁴ At få en postansat til at identificere sig med en forretningskultur, frem for f.eks. en vanemæssig og habitusforankret⁹⁵ "etatskulturform", det er formentlig en ganske lang proces, som ikke lader sig gennemføre fra den ene dag til den anden eller fra det ene år til det andet. De fem gamle kulturer er jo også et resultat af en mangeårig historisk og social proces, som langsomt, via social interaktion i den sociale struktur, har udkrystalliseret sig i noget man, ganske vist en anelse prætentivt, kunne kalde for de fem gamle idealtyper af kulturer.

4.5.1 Opsummering

Vi har i de foregående afsnit, ved hjælp af dels en videnssociologisk og en poststrukturalistisk forståelse, forsøgt nærmere at begribe, hvorledes man kan forstå selvet i en organisatorisk forandringsproces hos Post Danmark. Fokus har i den forbindelse, i særlig grad, været på en forståelse af de fem gamle kulturer, som en form for subjektpositioner, der langsomt via vanedannelsesprocesser har etableret sig i den sociale struktur. I modsætning hertil, har vi teoretisk forsøgt at argumentere for, at det problematiske ved forandringsprocessen og i særdeleshed ønsket om indførelsen af en såkaldt forretningskultur blandt andet har at gøre med, at denne nye kulturform *ikke* har rod i sådanne vanedannelsesprocesser.

I næste afsnit vil vi gennemføre en diskursanalyse af én af de tekster, som Post Danmarks ledelse har udsendt i forbindelse med den organisatoriske forandringsproces, som indledtes i 1990'erne.

4.6 Selvet i forandringssituationer – det narrative perspektiv

4.6.1 Indledning

I dette afsnit præsenterer vi det tredje og sidste perspektiv, som vi har valgt at anlægge på problemstillingen; *selvet i organisationer under forandring*. Som vi allerede har været lidt inde på tidligere i projektet, så er det kendetegnende for megen socialkonstruktionistisk forståelse, at *sproget* spiller en særlig rolle i konstruktionen af det sociale. Dette gør sig ikke mindst gældende i den kritiske diskursanalyse, som vi lægger til grund for nærværende afsnit, hvorfor vi da også har fundet det passende, overordnet at betegne dette perspektiv som et *narrativt* perspektiv. Mere konkret vil vi med afsæt i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse, gennemføre en kritisk diskursanalyse af en ud-

⁹³ Se vores figur på forrige side

⁹⁴ Det er dette vi har forsøgt at illustrere, ved i vores figur at placere *forretningskulturen* løsrevet fra de fem gamle kulturer, som vi antager er et produkt af vanedannelsesprocesser.

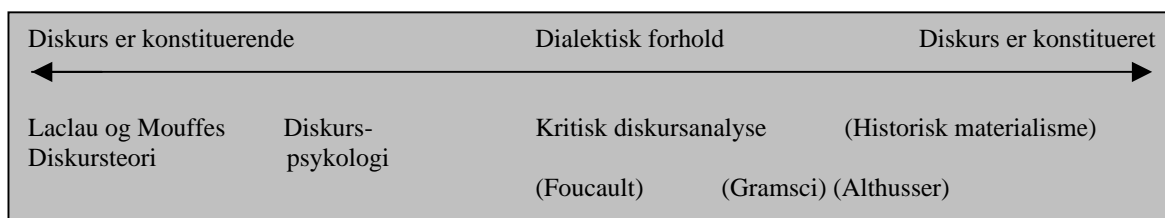
⁹⁵ Habitusbegrebet henter vi hos Bourdieu og med dette mener vi her; "*et system af subjektivt erhvervede og vedvarende dispositioner for social handlen*". Bourdieu, 1990, p. 53

valgt tekst – en tekst som er temmelig central i forhold til forandringsprocessen hos Post Danmark. Teksten er nemlig den administrerende direktørs indledende kommentarer til den forandringsproces, som virksomheden på daværende tidspunkt skulle i gang med, og som han derfor skulle have formidlet til medarbejderne. Der er med andre ord tale om en lille bid forandringskommunikation.

4.6.2 Den kritiske diskursanalyse

Norman Faircloughs variant af den kritiske diskursanalyse, placerer sig i rækken af de mange filosofiske og teoretiske strømninger, der på forskellig vis bidrager til en antiessentialistisk forståelse af den diskursive konstruktion af betydning og identitet.⁹⁶

En af grundene til at vi har valgt at bruge netop Fairclough i nærværende sammenhæng, har på den ene side noget at gøre med, at han, som vi, orienterer sig ud fra en socialkonstruktionistisk virkelighedsforståelse og på den anden side, fordi han, på sin vis på samme måde som Berger og Luckmann, holder fast i, at diskurs både er konstituerende for og konstitueret af den sociale verden. I modsætning til flere andre⁹⁷ diskursteoretiske retninger, så indgår den diskursive praksis hos Fairclough i et dialektisk samspil med andre sociale praksisser. Herved undgår Fairclough, sådan som vi ser det, at ende i en eller anden form for radikal relativisme. Denne forskel er illustreret på følgende måde hos Jørgensen (1999):



Jørgensen, 1999, p. 29

Da vi i nærværende afsnit trækker på Fairclough og hans kritiske diskursanalyse, og ikke de andre diskursteoretiske tilgange, vil vi i det følgende holde os til ganske kort at introducere Faircloughs teori. Denne introduktion vil efterfølgende blive fulgt op af en kort kritisk diskursanalyse af Helge Israelsens indledning til publikationen; ”Kulturkraft – udvikling af virksomhedskulturen i Post Danmark”.

4.6.2.1 Faircloughs tredimensionelle analysemodel

I sin teori trækker Fairclough grundlæggende på tre forskellige traditioner; *”These are the tradition of close textual and linguistic analysis within linguistics, the macrosociological tradition of analysing social practice in relation to social structures, and the interpretivist or microsociological tradition of seeing social practice as something which people actively produce and make sense of on the basis of shared commonsense procedures.”*⁹⁸

Fairclough introducerer her et multidisciplinært perspektiv, idet tekstanalysen her kobles sammen med social analyse i bredere forstand, alt sammen med henblik på at kunne indfange og belyse forbindelserne mellem teksten og de samfundsmæssige og kulturelle processer og strukturer. Man kan sige, at diskurs i den forstand handler om sprogbrug som en form for social praksis. I den for-

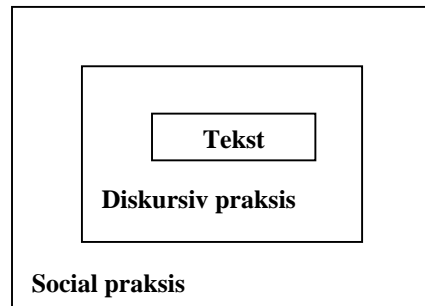
⁹⁶ Torfing, 2001, p.1

⁹⁷ F.eks. Ernesto Laclau og Chantal Mouffes poststrukturalistiske position. Se Jørgensen, 1999, p. 15, 34ff.

⁹⁸ Fairclough, 1992, p. 72

bindelse er diskursens genstand såvel selve teksten, den diskursive praksis som den bredere sociale praksis.⁹⁹ Ifølge Fairclough er den diskursive praksis medierende for relationen mellem en given tekst og den bredere sociale praksis; *”Det er således kun gennem diskursiv praksis – hvor folk bruger sprog for at producere og konsumere tekster – at tekster former og formes af social praksis.”*¹⁰⁰

Disse tre trin, som tilsammen udgør grundlaget for Faircloughs kritiske diskursanalyse, kan sammenfattes i nedenstående model:



Fairclough, 1992, p. 73

4.6.2.2 Tekstniveauet

Fairclough har forskellige bud på, hvad man konkret kan undersøge på hvert af analysens tre trin. På tekstniveauet foreslår Jørgensen blandt andet, at man kan kigge på tekstens egenskaber ved hjælp af begreber som modalitet og transitivitet¹⁰¹ og Fairclough foreslår selv, at man generelt kan undersøge brugen af for eksempel metaforer og tekstens ordvalg i bestemte sammenhænge.¹⁰² Brugen af sådanne analyseredskaber har til hensigt at give nærmere indblik i de måder; *”hvorpå tekster behandler begivenheder og sociale relationer og dermed konstruerer bestemte versioner af virkeligheden, sociale identiteter og sociale relationer.”*¹⁰³

4.6.2.3 Diskursiv – praksis - niveauet

Analysen af en given tekst på dette niveau; *”involves various aspects of the processes of text production and text consumption.”*¹⁰⁴

I praksis er det i analysen på dette diskursiv – praksis – niveau, at man ifølge Fairclough kan søge at identificere hvilke diskurser en given tekst trækker på. Til dette niveau i analysen introducerer Fairclough en række forskellige begreber, som man kan anvende i en konkret analyse af diskursiv praksis. Udover *diskurs* er det blandt andet begreber som *discourse order*, *discourse type* og *genre*. Discourse order, eller diskursorden definerer Fairclough som værende; *”constituted by all the discursive types which are used there.”*¹⁰⁵

Diskursorden er således Faircloughs betegnelse for summen af alle de forskellige diskurser, som opererer indenfor et bestemt område. Det er netop inden for en sådan diskursorden, at forskellige diskurser kæmper om at definere virkeligheden. I den forbindelse introducerer Fairclough begrebet interdiskursivitet som et udtryk for; *”artikuleringen af forskellige diskurser indenfor og på tværs af*

⁹⁹ Fairclough, 1992, p. 4f, Jørgensen, 1999, p. 72f

¹⁰⁰ Jørgensen, 1999, p. 82

¹⁰¹ Jørgensen, 1999, p. 95

¹⁰² Se Fairclough, 1992, p. 185f, 194ff

¹⁰³ Jørgensen, 1999, p. 95

¹⁰⁴ Fairclough, 1995a, p. 4

¹⁰⁵ Fairclough, 1995b, p. 55

grænserne mellem forskellige diskursordner.”¹⁰⁶ Således kan den sproglige kamp om betydningsfastlæggelse række ud over den enkelte diskursorden.

Discourse type er for Fairclough et begreb for; ”*relatively stabilized configurations of genres and discourses within the order of discourse.*” Endelig defineres genre som; ”*a use of language associated with and constituting part of some particular social practice, such as interviewing people (interview genre) or advertising commodities (advertising genre).*”¹⁰⁷ Inden for en overordnet diskursorden finder Fairclough det således frugtbart at skelne mellem *diskurs* og *genre*. Videre om analysen på dette niveau siger Jørgensen blandt andet; ”*Analyse af diskursiv praksis koncentrerer sig om, hvordan tekstforfattere trækker på allerede eksisterende diskurser og genrer for at skabe en tekst, og om hvordan tekstmodtagere også anvender forhåndenværende diskurser og genrer i konsumtion og fortolkning af teksten.*”¹⁰⁸

4.6.2.4 Social – praksis – niveauet

Det tredje niveau i Faircloughs tredimensionelle analysemodel er social – praksis – niveauet. Som vi gjorde opmærksom på indledningsvis, så er Faircloughs kritiske diskursanalyse en tilgang, hvor der, i modsætning til mere radikale tilgange, holdes fast i, at diskurs både er konstituerende for og konstitueret af den sociale verden. Af samme grund anses diskursanalysen hos Fairclough ikke som værende tilstrækkelig til at indfange og analysere forholdet mellem teksten, den diskursive praksis og den bredere sociale praksis. Herom siger Fairclough; ”*Analysis of the sociocultural practice dimension of a communicative event may be at different levels of abstraction from the particular event: it may involve its more immediate situational context, the wider context of institutional practices the event is embedded within, or the yet wider frame of the society and the culture.*”¹⁰⁹

Det er således på dette social – praksis – niveau, man med fordel kan koble diskursanalysen sammen med andre teorier, herunder for eksempel sociologiske eller psykologiske teorier, som i højere grad end den ”rene” tekstnære diskursanalyse kan indfange betydningen af den bredere sociale kontekst, som den konkrete tekst eller transskription er en del af.

På de følgende sider gennemføres en kritisk diskursanalyse af en konkret tekst fra Post Danmark.

¹⁰⁶ Jørgensen, 1999, p. 84

¹⁰⁷ Fairclough, 1995b, p. 66

¹⁰⁸ Jørgensen, 1999, p. 81

¹⁰⁹ Fairclough, 1995b, p. 62

4.7 En kritisk diskursanalyse af et forandringsbudskab

Kulturen som drivkraft

Kultur er en stærk kraft. Hvis kulturen i en virksomhed arbejder for de mål, der er sat, er meget vundet på forhånd. Arbejder kulturen imod, risikerer virksomheden at gå baglæns i stedet for fremad.

Der er mange gode sider ved den måde, vi tænker og opfører os på i Post Danmark. Men der er også mindre gode sider, som ikke passer med den opfattelse og handle måde, som skal kendetegne virksomheden i fremtiden. Derfor tager vi kulturen op til revision. Kigger grundigt på den og beslutter, hvilke dele vi kan bruge og hvilke dele, vi skal overlade til historiebøgerne. Det er ikke så nemt. Det kræver, at hver enkelt er parat til at forandre sig.

Denne folder beskriver nogle af de elementer, der danner den eksisterende kultur. Beskrivelsen er blevet til på baggrund af godt 2.600 medarbejders bud på, hvordan Post Danmark ser ud i dag. Medarbejdernes svar bekræftede nogle af de forestillinger, jeg havde om kulturen. Men de bød også på overraskelser. En glædelig overraskelse er, at mange ansatte har fokus på kunden, og at de sætter pris på ny teknologi og forstår at bruge den. Mindre glædeligt er det, at mange ansatte stadig helst ser produktionsgrupperne afskaffet og oplever en faldende arbejdsglæde.

At tage det bedste fra den eksisterende kultur og tilsætte nye værdier kan godt lade sig gøre. Det er måske ikke så nemt, men det kan være både sjovt og lærerigt. Processen kan kun gennemføres på den enkelte arbejdsplads. Det er i Hovedkontoret, i hver enkelt postkreds, på hvert enkelt posthus, i hver enkelt budstue osv., forandringen skal ske. Forandringen begynder med os selv.

Jeg forventer ikke en total kulturforandring fra dag til dag. Men jeg forventer, at vi alle aktivt forholder os til virksomhedskulturen – den nuværende og den fremtidige.

Helge Israelsen

Helge Israelsen
Adm. direktør

I det følgende, vil vi med afsæt i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse gennemføre en diskursanalyse af den tekst, som er vist i figuren nedenfor.

Teksten stammer fra publikationen; ”Kulturkraft”, og er administrerende direktør Helge Israelsens indledende kommentarer til den forandringsproces, som Post Danmark i midten af 1990'erne skulle i gang med. Teksten er altså et oplagt eksempel på det, vi indledningsvis i projektet kaldte for forandringskommunikation.

Hensigten med diskursanalysen er, at vi vil komme med nogle bud på, hvilken betydning en sådan tekst, og den måde hvorpå den kommunikerer, kan have for forandringsprocessen i almindelighed og for den enkelte medarbejder (det enkelte selv) i særdeleshed. Er teksten med til at forandre den sociale orden (sådan som hensigten jo må formodes at være), eller er den snarere med til at opretholde den dominerende struktur?

4.7.1 Kulturen som drivkraft – tekstniveauet

Medarbejderne i Post Danmark fik i 1996 udleveret folderen; ”Kulturkraft – udvikling af virksomhedskulturen i Post Danmark”. I folderen beskrives nogle af de elementer, der danner den eksisterende kultur i Post Danmark. Denne beskrivelse bruges som afsæt for en præsentation af det, der ifølge den administrerende direktør, Helge Israelsen, skal være Post Danmarks vision for fremtiden. Det centrale heri er, at arbejdet med at skabe en ny virksomhedskultur skal ske, ved at man; ”tager det bedste fra de eksisterende kulturer og tilsætter nye værdier”.

Som tidligere nævnt, vil vi i denne analyse koncentrere os om indledningen eller forordet til denne folder, da det netop er her baggrunden for og hensigten med visionen præsenteres.

Tekstens modalitet og affinitet er interessant at se nærmere på, da graden heraf får betydning for konstruktionen af såvel sociale relationer som af videns- og betydningssystemer.¹¹⁰ Allerede i første linie bliver det ved hjælp af en kategorisk modalitet eller sandhedsmodalitet, slået fast, at; ”Kultur er en stærk kraft”. I de følgende linier uddybes det, hvorfor kulturen er så stærk en (driv)kraft. Kulturen beskrives nærmest som en slags urkraft i organisationen – en kraft som er i stand til både at *drive* virksomheden fremad mod nye mål, men også en kraft som er i stand til at *trække* virksomheden ”baglæns i stedet for fremad”. Kulturbegrebet bliver med andre ord antropomorficeret¹¹¹, ved at den

¹¹⁰ Jørgensen, 1999, p. 96

¹¹¹ Antropomorficering er en bestemt type metafor hvor begreber, ting, naturfænomener mv. beskrives med menneskelige egenskaber.

gøres levende; ”kulturen arbejder”. Det samme sker med *virksomheden*, der antropomorficeres ved at kunne ”gå baglæns”. På denne måde konstrueres en ”håndgribelig” virkelighed, som tekstens modtager kan leve sig ind i.

Spørgsmålet om fortid – nutid – fremtid er centralt i teksten. Det er vel for så vidt ganske naturligt, at man netop når man står over for noget helt nyt, en helt ny vision, at man da benytter lejligheden til både at se tilbage og fremad. Den nuværende kultur præsenteres som et produkt af traditionen, og derfor får fortiden en central behandling i tekstens første del. Det er fortiden der skal gøres op med, for at den nye vision skal kunne lykkes. Men fortiden og dermed også nutiden, er dog ikke udelukkende fremstillet som noget der står i vejen; ”*Der er mange gode sider ved den måde, vi tænker og opfører os på i Post Danmark. Men der er også mindre gode sider (...)*”. Heri ligger også implicit ideen om, at man skal tage det bedste fra fortiden, tilsætte noget nyt og så imødegå fremtiden og forfølge nye mål og visioner. Dette leder tankerne hen på en slags opskriftsgenre, særligt madopskrifter (man tilsætter lidt dit og lidt dat, og så får man pludselig en velsmagende et eller andet). Her markerer den høje grad af affinitetsmodalitet, at taleren (Helge Israelsen) fuldt ud ’står inde for’ det han siger. Endelig fungerer den høje grad af affinitet også som en slags autoritetsmarkør. Direktøren kommer herved til at fremstå som en erfaren og indsigtfuld person, som er i stand til at vurdere hvorledes forholdet mellem ’det gamle’ og ’det nye’ skal være, for at visionen lykkes. Man bemærker også den konsekvente brug af pronomenerne ’vi’ og ’os’, hvilket både indikerer en høj grad af affinitet, men også skaber et indtryk af fællesskab og samhørighed. Selvom det er direktøren der taler, så er vi alle sammen i samme båd. Teksten er herved med til at skabe bestemte sociale relationer og identiteter.

Det *kritiske* aspekt ved Faircloughs diskursanalyse har specielt at gøre med, hvordan man ved hjælp af analyse kan nå frem til at sige noget om den måde, hvorpå asymmetriske magtrelationer i samfundsstrukturen opretholdes eller forandres lingvistisk via diskursiv praksis.¹¹²

Ved at se nærmere på tekstens brug af modalverber, kan man få en indikation af magtstrukturen i Post Danmark. I den konkrete tekst kommer Israelsens autoritet særligt til udtryk gennem modalverbet ’skal’; ”(...)opfattelse og handlemåde, som skal kendetegne virksomheden i fremtiden” (...) ”*hvilke dele, vi skal overlade til historiebøgerne*” (vores understregning).

Som vi ser det, så bevæger teksten sig så at sige i et spændingsfelt, hvor Israelsen på den ene side blandt andet ved brugen af pronomenerne ’vi’ og ’os’ forsøger at skabe en konsensus om, at der er tale om en demokratisk proces, hvor alle skal være med til at forme den nye kultur. På den anden side synes den asymmetriske magtrelation mellem afsender og modtager at skinne igennem, blandt andet ved brugen af modalverbet ’skal’. Dette synes også implicit at indikere, at teksten bruger pronomenet ’vi’ på to forskellige måder. Det ene ’vi’ refererer til skabelsen af fællesskab og samhørighed, sådan som vi allerede har været inde på. Omvendt synes ’vi’ også på den anden side af og til udelukkende at henvise til ledelsen i Post Danmark. Man må antage, at ’vi’, forstået som ledelsen, i første omgang har sat sig ned og; ”*taget kulturen op til revision*”, for dernæst at gå ud at fortælle ’vi’, forstået som *alle* i Post Danmark, at hver enkelt må være; ”*parat til at forandre sig*”.

Hvis vi afslutningsvis på dette analyseniveau skal forsøge at sige noget om, hvilket værdiunivers teksten benytter sig af, så kan vi med fordel for en kort stund vende tilbage til Schein og hans idé om *værdier* versus *grundlæggende antagelser*. I teksten synes Post Danmarks værdi overordnet at handle om *tilpasningsevne* og *forandringsparathed* i forhold til fremtidens udfordringer. Dette kræver dygtige medarbejdere, som hver især skal bidrage til en ny såkaldt forretningskultur. Den grundlæg-

¹¹² Jørgensen, 1999, p. 75f

gende antagelse synes på den baggrund at være en antagelse om, at kulturen er den drivkraft, der er i stand til bl.a. at *drive* virksomheden i den rigtige retning.

4.7.2 Kulturen som drivkraft – diskursiv – praksis – niveauet

På dette diskursiv- praksis- niveau, vil vi blandt andet prøve at sige noget om de diskurser, som teksten 'taler' ud fra, og som derfor har betydning for måden, hvorpå forholdet mellem afsender og modtager italesættes og etableres (tekstproduktionsprocesser og tekstkonsumptionsprocesser, jf. Fairclough, 1995a). Af centrale begreber, som man med fordel kan tage fat på i den forbindelse er begreber som *intertekstualitet* og *interdiskursivitet*.

I indledningen til "Kulturkraft" er der eksempler på såvel eksplicit som implicit intertekstualitet. F.eks. henvises der i teksten direkte til en undersøgelse; "blandt 2.600 medarbejdere". Denne undersøgelse er AMI rapporten, som vi omtalte tilbage i kapitel 3. Denne henvisning bruges så at sige til at *legitimere* en diskussion af virksomhedens kultur. Endelig er der tale om en mere implicit form for intertekstualitet i en sætning som denne; "*Hvis kulturen i en virksomhed arbejder for de mål, der er sat, er meget vundet på forhånd (...)*". Her får man et indtryk af, at der er tale om noget generelt og alment gældende – det forhold, at der skulle eksistere en kausalitet mellem kulturens beskaffenhed og graden af målopfyldelse, gælder altså ikke blot for Post Danmark, men for virksomheder i al almindelighed. Israelsen trækker altså her tilsyneladende på tidligere erfaringer og tidligere tekster, idet en ret høj grad af affinitet indikerer førnævnte kausalitet.

Interdiskursivitet henviser til; "*artikuleringen af forskellige diskurser inden for og på tværs af grænserne mellem forskellige diskursordner*".¹¹³ I teksten her vil vi argumentere for, at det diskursive 'mix' helt grundlæggende består af to forskellige diskurser, henholdsvis en *moderne promoveringsdiskurs* og en *traditionel ledelsesdiskurs*.

4.7.2.1 Moderne promoveringsdiskurs og traditionel ledelsesdiskurs

Vores identifikation af henholdsvis en promoveringsdiskurs og en traditionel ledelsesdiskurs har at gøre med det, vi skrev om før, nemlig at teksten synes at bevæge sig i et spændingsfelt, hvor Israelsen på den ene side forsøger at skabe konsensus om, at der er tale om en demokratisk proces, og hvor den asymmetriske magtrelation på den anden side også synes at skinne igennem. Relateret til analysen på dette diskursiv- praksis- niveau, kan man her sige, at en traditionel ledelsesdiskurs, forstået som en diskurs, der implicit legitimerer direktørens autoritet og Post Danmarks traditionelle hierarkiske struktur og dermed asymmetriske magtrelationer, inden for en diskursorden, kæmper om at skabe meningssammenhæng og social mening side om side med en promoveringsdiskurs. Denne sidstnævnte promoveringsdiskurs ser vi som et udtryk for den måde, hvorpå teksten, blandt andet ved at benytte sig af pronomenerne 'vi' og 'os', forsøger at skabe et billede af fælles identitet og samhørighed, alt sammen med henblik på at *promovere* forandringsprocessen og den nye fremtidsvision så positivt som muligt. Promoveringsdiskursen kommer blandt andet til udtryk i måden hvorpå Israelsen så at sige forsøger at *sælge ideen* om forandring til medarbejderne; "*Det kan være både sjovt og lærerigt*". En noget overdreven fornøjelig tone, der minder om reklamekunstens overtalelsesevner til at forsøge at få kunden til at købe et bestemt produkt.

Teksten søger med andre ord at opbygge en positiv interpersonel relation mellem afsender og modtager, men i sammenblandingen af autoritetsmarkørerne 'jeg' og 'skal' og familiærmarkørerne 'vi' og 'os', synes et reelt modsætningsforhold mellem den medarbejderindflydelse, der bruges som

¹¹³ Jørgensen, 1999, p. 84

motivationsfaktor, og det reelle magtforhold, hvor Israelsen og ledelsen allerede har bestemt *hvad der skal ske*, at blive afsløret.

Med hensyn til det centrale spørgsmål om, hvorvidt teksten som sådan bidrager til social forandring eller blot bidrager til reproduktion af den eksisterende sociale struktur, kan man sige, at den diskursive praksis synes at trække i to retninger. Promoveringsdiskursen afslører et ønske om forandring på tilsyneladende to planer. For det første vil man generelt skabe et grundlag for, at virksomheden kan bevæge sig ud af sine eksisterende kulturer frem mod en forretningskultur, en såkaldt enhedskultur – det er visionen. For det andet ønskes der tilsyneladende også forandring mere specifikt i relationen mellem ledelse og medarbejdere – medarbejderne skal have medindflydelse. Omvendt så synes det, vi her har kaldt for den traditionelle ledelsesdiskurs, at skinne så meget igennem, at den reelt bidrager til at reproducere den traditionelle asymmetri i magtforholdet mellem ledelse og ansatte. Bemærk f.eks. afslutningen, hvor Israelsen ved hjælp af en høj grad af affinitet proklamerer, at ”*Jeg forventer ikke*” og ”*Jeg forventer*”. Her synes Israelsen i særlig grad at trække på en traditionel ledelsesdiskurs.

Hvis vi afslutningsvis, på dette analyseniveau skal sige noget om, hvilken betydning en tekst som ”Kulturkraft” kan have for det enkelte selvs holdning til forandringsprocessen, så må man antage, at afhængig af om det er den traditionelle ledelsesdiskurs eller promoveringsdiskursen der slår igennem som meningsgivende diskurs, så kan en sådan tekst både virke fremmende og hæmmende for, om medarbejderen vil tage forandringsprojektet til sig, som noget han eller hun vil arbejde konstruktivt for skal lykkes. Man kan forestille sig, at den traditionelle ledelsesdiskurs, af de enkelte medarbejdere vil medvirke til en opfattelse af, at forandringsprojektet er et topstyret projekt, som skal ”presses ned over hovedet på den enkelte”. En måde hvorpå man kunne undgå denne virkning, kunne være ved at man supplerede teksten med andre tekster eller andre budskaber, som kunne formidles til den enkelte af f.eks. den nærmeste leder, og altså ikke som her, af den øverste direktør.¹¹⁴

4.7.3 Kulturen som drivkraft – social- praksis- niveauet

Vi har i det foregående analyseret indledningen til ”Kulturkraft” som ´tekst´ og som ´diskursiv praksis´. Afslutningsvis skal resultaterne af analysen på de to foregående niveauer relateres til den bredere sociale praksis, som teksten er en del af.

Som vi var inde på allerede i indledningen til vores projekt, så kan mange af de forandringsprocesser som kan iagttages i virksomhederne i disse år, siges at have karakter af at være *værdibaserede forandringsprojekter*. Dette er også tilfældet med Post Danmark. I ”Kulturkraft” forsøger man netop at ændre medarbejdernes holdninger og adfærd ud fra nogle formulerede *værdier, visioner* og nogle mere implicite *grundlæggende antagelser*. ”Kulturkraft” afspejler med andre ord nogle strømninger og samfundsmæssige tendenser i tiden. Hvis man således relaterer tekstens interdiskursive univers til den bredere sociale praksis, kan man sige, at tekstens brug af en promoveringsdiskurs og en traditionel ledelsesdiskurs, afspejler en generel tendens i erhvervslivet – en tendens til at betone vigtigheden af det der med et fint udtryk hedder human ressource. ”*Medarbejderne er omdrejningspunktet i de værdibaserede forandringsprojekter (...) For efterhånden som virksomhederne bliver stadig mere afhængige af medarbejdernes goodwill, er der en tendens til, at de i stigende grad søger at ´please´ medarbejderne.*”¹¹⁵ Omvendt viser vores analyse også, at man sideløbende med denne fokusering på

¹¹⁴ Dette er blandt andet én af de pointer, som Petersen (2000) når frem til. I sit studie af en større dansk virksomhed, når hun således frem til, at medarbejderne helst vil modtage budskaber om forandring fra deres nærmeste leder. Petersen, 2000, p. 10

¹¹⁵ Petersen, 2000, p. 180

medarbejderindflydelse og demokrati, fastholder et indtryk af direktøren som virksomhedens 'overhoved' - som en person, der besidder den viden og indsigt, der skal til for at vise vejen frem mod en vellykket forandringsproces. Det diskursive 'mix' mellem en traditionel ledelsesdiskurs og en mere moderne promoveringsdiskurs, kan i en vis forstand siges at være med til at udviske skellet mellem nyt og gammelt, mellem fortid og nutid. En sådan forståelse af den diskursive praksis kan måske ses som en afspejling af samfundsmæssige forhold, hvor tingene til stadighed forandrer sig. Giddens taler i den forbindelse om *det posttraditionelle samfund*, som går ud på, at folks sociale relationer og identiteter ikke længere baseres på faste sociale positioner, men snarere skabes gennem forhandlinger i hverdagens interaktioner.¹¹⁶ De elementer i "Kulturkraft" som hovedsageligt trækker på den moderne promoveringsdiskurs, kan således ses som en; "*afspejling af og en drivkraft i forandringsprocesser hen imod et posttraditionelt samfund*".¹¹⁷ Omvendt kan den for os at se ret fremtrædende plads som den traditionelle ledelsesdiskurs har i indledningen til "Kulturkraft" ses som et eksempel på en fortsat reproduktion af den bestående sociale struktur i Post Danmark. Så spørgsmålet er, om ikke de bagvedliggende magtstrukturer alligevel er så stærke, at netop den traditionelle ledelsesdiskurs "overskygger" den moderne promoveringsdiskurs i det konkrete tilfælde og dermed er med til, sammen med medarbejdernes angivelige modstand mod forandring, at forhale processen frem mod en ny kultur.

Hvis vi her skal forsøge at inddrage ideen om "ledestjernen" og den ny forretningskultur, som vi præsenterede i kapitel 3, så kan man her vælge at anskue forretningskulturen som en form for diskursorden. Inden for denne diskursorden, forsøger den moderne promoveringsdiskurs, ved at relatere sig til nogle af de meningsgivende 'tegn' inden for denne diskursorden, såsom medarbejderorientering, kundeorientering og teknologiorientering¹¹⁸, at legitimere sig selv som socialt meningsgivende. Modsat synes den traditionelle ledelsesdiskurs primært at hente sin legitimering ved at trække på den historiske tradition og virksomhedens baggrund som hierarkisk og funktionsopdelt statsvirksomhed.

Da Post Danmark er en stor og velkendt virksomhed (ligesom mange af de andre virksomheder, der i disse år gennemfører forandringsprojekter, så som Novo Nordisk og Bang & Olufsen), må man antage, at den diskursive praksis kan få betydning for den bredere sociale praksis, idet andre virksomheder fremover givet vil trække på nogle af de samme diskurser, når de f.eks. skal formulere eller reformulere relationen mellem arbejdsgiver og medarbejder. På denne måde ser man, at den diskursive praksis har betydning for sociale relationer, sociale processer, holdninger og adfærd og i sidste ende for den sociale konstruktion af den sociale virkelighed.

¹¹⁶ Giddens, 1999

¹¹⁷ Jørgensen, 1999, p. 99

¹¹⁸ Se f.eks. indledningen til "Kulturen som drivkraft". Her synes Israelsen implicit både at berøre ideen om medarbejderorientering, kundeorientering og teknologiorientering; "*mange ansatte har fokus på kunden*" og medarbejderne "*sætter pris på ny teknologi*".

5. Konklusion og perspektivering

Vi har i nærværende projekt, på forskellig vis, behandlet emnet *selvet i organisationer under forandring*. I den forbindelse har vi grundlæggende stillet os selv to spørgsmål, som vi, gennem litteraturstudier og teoretisk analyse og diskussion, har forsøgt at besvare.

For det første, har vores interesse samlet sig omkring, hvorledes selvet og det enkelte individs adfærd og holdninger i organisatoriske forandringsprocesser kan forstås. I den forbindelse har vi blandt andet argumenteret for, at den klassiske psykoanalyses idé om forsvarsmekanismer, kan ansues som værende en art modstand mod forandring. På samme måde har vi anvendt Berger og Luckmanns socialpsykologiske tilgang, og deres antagelse om at mennesket grundlæggende har en trang til at danne vaner, til at underbygge antagelsen om, at den enkelte har et behov for at reducere graden af social kompleksitet, hvorfor mere eller mindre pludselige forandringer i vedkommendes arbejdssituation må formodes at blive mødt af en vis modstand fra den enkeltes side. Endelig har vi forsøgt at sammenkoble Berger og Luckmanns antagelser om vaner, typificeringer og roller med den poststrukturalistiske idé om såkaldte subjektpositioner, i et forsøg på nærmere at begribe hvorledes det enkelte selv kan forholde sig til forandringsprocesser og til planlagte forsøg på forandringer af en eksisterende organisationskultur. Her vil også psykoanalysen med fordel kunne anvendes i et forsøg på at belyse ved hvilke subjektpositioner forsvarsmekanismerne med størst sandsynlighed oftest vil ses tilknyttet.¹¹⁹ En bevidsthed om dette vil evt. kunne være medhjælpende til at mindske nogle af de problemer, der kunne opstå i en forandringssituation.

For det andet har vores interesse ligeledes samlet sig omkring, hvorledes forskellige former for forandringskommunikation kan virke henholdsvis hæmmende og fremmende for en given forandringsproces. Med udgangspunkt i et konkret eksempel fra Post Danmark, har vi ved hjælp af den kritiske diskursanalyse belyst, hvorledes der konkret trækkes på forskellige diskurser i et forsøg på at skabe social mening med det konkrete forandringsbudskab. Vi har ligeledes i den forbindelse søgt at afdække, hvorledes asymmetriske magtrelationer, i den sociale struktur, tilsyneladende reproduceres gennem en traditionel ledelsesdiskurs, hvilket cet. par. må formodes at kunne være en hindring for den demokratiske og medarbejderinddragende forandringsproces. Man kan også vælge at anskue denne blanding af diskurser fra en anden vinkel, nemlig at dette diskursive 'mix' i bund og grund vidner om et opbrud i værdier og traditioner. De to diskurser udfordrer hinanden, hvilket bevirker en form for splittethed, måske som en afspejling af det posttraditionelle samfund og de generelle livsvilkår som det posttraditionelle eller senmoderne menneske lever under. Der udstikkes hermed divergerende mønstre, som individet kan vælge at agere efter, hvilket understreger pointeringen af, at mennesket i dag ofte opleves som værende splittet i sin eksistens.

Den omtalte splittethed afspejles også på sin vis i dette projekts struktur, idet vi ved hjælp af tre yderst forskellige tilgange har valgt at belyse vores problemstilling. Denne multiperspektiviske tilgang bidrager ikke mindst med forskellige synsvinkler på emnet, men bidrager også med en hjælp til at placere specielt de personlighedspsykologiske tilgange i en ny kontekst. Ved at reformulere den klassiske psykoanalyse og relatere den til en socialkonstruktionistisk forståelsesramme, kan man for os at se, på spændende vis indfange ideen om jeg'et eller selvet, som indre substans med tilhørende forsvarsmekanismer eller –strategier, i en tankegang, som tillader os at kunne betragte selvet *narrativt* som fortællinger, der på givne tidspunkter, samt bestemte situationer, kan fungere plausible som forklaringer på forståelsen af menneskets adfærd. Hermed bibeholder f. eks. den klassiske psykoana-

¹¹⁹ Vi antager, at forsvarsmekanismerne må findes i forskellig grad og hyppighed alt efter hvilken subjektposition individet positionerer sig i forhold til.

lyse sin gyldighed, også i denne senmoderne antiessentialistiske epoke, idet socialkonstruktionsmens pragmatiske tankegang tillader en filosofi der medfører at, når mennesket definerer sin situation som virkelig, så er den virkelig i sine konsekvenser.¹²⁰ Det vil sige, at hvis 'virkeligheden' er den, at medarbejdernes forsvarsmekanismer aktiveres i en forandringssituation, så vil det være muligt, at så at sige 'fortælle sig ud af kniben' ved at genfortælle situationen på en måde, der evt. virker mindre truende.

Som vi ser det, så bør man, når man, som i Post Danmark, ønsker at forandre en eksisterende organisationskultur være særligt opmærksom på, at den eksisterende kultur i en given virksomhed, er et produkt af en lang vanedannelsesproces eller rettere flere vanedannelsesprocesser, hvor den enkelte aktør eller den enkelte medarbejder, over tid, gradvist har fundet sin egen rolle og identitet i forhold til virksomheden. Blandt andet derfor, er der for os at se en stor sandsynlighed for, at man også kun gradvist kan nærme sig en situation, hvor medarbejderne har accepteret en given forandringsproces i organisationen. I den forbindelse er det selvfølgelig også af væsentlig betydning, hvorvidt den enkelte medarbejder selv har været inddraget i og har følt sig som en del af processen.

Med afsæt i den viden og i de konklusioner vi er nået frem til i dette projekt, kan der endvidere argumenteres for, at en mere bevidst og målrettet fokus på forandringskommunikationen i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser, kan forbedre muligheden for en vellykket forandringsproces. For os at se drejer det sig således først og fremmest om at skabe 'den rigtige fortælling' om virksomheden. Med hele verden som potentiel markedsplads og med stigende krav til såvel virksomhed som medarbejder, i en hastigt foranderlig verden, er det vores antagelse, at 'den rigtige fortælling' kan være med til at give den enkelte medarbejder en meningsgivende forståelse af vedkommendes placering i virksomheden. Hvis et givent forandringsbudskab således bliver en meningsgivende del af virksomhedens fortælling, og hvis det enkelte selv kan identificere sig med fortællingen og så at sige finde sin egen rolle i fortællingen, så kan man, for os at se, også forestille sig, at et givent forandringsprojekt lettere opnår medarbejdernes accept. Dette kræver dog ikke kun at lederne rundt omkring i virksomhederne bliver bedre til at *fortælle historier*, men det kræver i mindst lige så høj grad en *reel* vilje til at inddrage de enkelte medarbejdere i forandringsprocessen.

Fortællingen har imidlertid ikke kun en rolle at spille i relationen mellem virksomhed og medarbejdere. Den har for os at se i mindst lige så høj grad sin berettigelse i forhold til virksomhedens omverden og potentielle kunder og markeder. Som vi var inde på allerede indledningsvis, i dette projekt, så oplever virksomhederne i stigende grad en øget konkurrence. Danske virksomheder har således i stigende grad måttet sande, at deres produkter ofte ikke adskiller sig væsentligt fra konkurrenternes, for så vidt angår pris og kvalitet. Derfor er det for os at se oplagt, at netop en øget fokusering på at 'fortælle' virksomheden, kan subsidiere de mere rationelle argumenter i virksomhedernes markedsføring. I Post Danmarks tilfælde, er der jo f.eks. stor forskel på at italesætte virksomheden som en virksomhed "der producerer tjenesteydelser i form af behandling, befordring og omdeling af diverse forsendelser" og at sige, "at Post Danmark leverer glade budskaber til familien Danmark". (at Post Danmark også leverer rudekuverter mv. er så en anden historie). Eller som Post Danmark selv udtrykker det i deres TV reklamer; "Vi kan mere, end du tror". På denne måde får virksomheden, ved hjælp af emotionelle og værdibaserede argumenter, positioneret sig som noget unikt i forhold til andre virksomheder inden for branchen, som måske kan levere akkurat den samme vare og måske endda levere den til den samme pris eller billigere. På samme måde med Novo Nordisk, som vi også tidligere har nævnt i projektet, ja så er der også her forskel på at sige; "at Novo Nordisk pro-

¹²⁰ Se Jørgensen, kap.1, 1999

ducerer diabetesmedicin” og at sige; ”at Novo Nordisk giver syge mennesker en højere livskvalitet”. På denne måde vil et større fokus på ikke blot forandringskommunikation, men kommunikation og sprogbrug i det hele taget, kunne være med til at skabe større bevidsthed om eksistensen af den enkelte virksomhed og om hvad den er god til, set i forhold til en stadig mere intens konkurrence i takt med den stigende globalisering. En ´god fortælling´ om virksomheden, kan med andre ord være med til at skabe identitet, både i relation til medarbejderne, men så sandelig også i relation til virksomhedens omverden.

Litteraturliste

Althusser, Louis. (1971): "Ideology and ideological state apparatuses" In *Lenin and Philosophy and Other Essays*. New Left Books, London

Andersen Management. (1996a): "Post Danmark – virksomhedskulturel åbningsbalance", Hovedrapport, AMI a/s, København

Andersen Management. (1996b): "Post Danmark – virksomhedskulturel åbningsbalance", Sammenfatning, AMI a/s, København

Andersen, O.S. og Bendix, J. (1996): "Forandringsledelse – kommunikation, adfærd og samarbejde", Børsens Forlag

Bakka, Jørgen Frode m.fl., (1996): "Organisationsteori", Handelshøjskolens Forlag, København

Bennis, Warren m.fl. (1969): "The planning of change", Holt, Rinehart and Winston, New York

Berger, Peter m.fl. (1999): "Den samfundsskabte virkelighed", Lindhardt og Ringhof, København

Bourdieu, Pierre (1990): "The logic of practice", Polity Press, Cambridge

Bruun, Birgit, m.fl. (2001): "Moderne psykologi – temaer", 1. udg., Billesø & Baltzer, Værløse

Burr, Vivien (1995): "An introduction to social constructionism", Routledge, London.

Ewen, Robert B. (1998): "An introduction to Theories of Personality", 5. udgave, LEA, London

Fairclough, Norman (1992): "Discourse and Social Change", Polity Press, Cambridge

Fairclough, Norman (1995a): "Critical Discourse Analysis", Longman, London

Fairclough, Norman (1995b): "Media Discourse", E. Arnold, London

Finderup, Dorte m.fl. (1995): "Modstand mod forandringer – et fænomenologisk studie af den modstand der opstår i organisationer under forandring", Hovedopgave, Handelshøjskolen i Århus

Gecas & Burke (1995): "Self and Identity" i: Cook, K. S et. al. (ed.): "Sociological perspectives on social psychology". Needham Heights: Allyn and Bacon.

Gergen, Kenneth (1997): "Virkelighed og relationer", Dansk psykologisk forlag, København

Giddens, Anthony. (1999): "Modernitet og selvidentitet", Hans Reitzels Forlag, København

- Grenstad, Nils M.** (1978): "Humanistisk Psykologi. Noen utvalgte temaer". IKO's Læremidler. Oslo
- Haslebo, Gitte** (m. fl.) (red.) 1998: "Erhvervspsykologi i praksis: metoder til fælles bevægelse". Dansk psykologisk Forlag. 1. udg. Kbh
- Hogg, M & Abrams, D** (1999): "Social Identifications". Routledge.
- Jenkins, Richard** (1996): "Social identity", Routledge, London
- Jensen, Carsten Nejst m.fl.** (1992) 1995: "Mennesker imellem – nærhed og distance". 1. udgave, 5. oplag. Munksgaard. Kbh.
- Jerlang, Esben** (red.) 1992: "Udviklings psykologiske teorier - en introduktion", 2. udgave, 7. oplag. Socialpædagogisk Bibliotek
- Judson, Arnold S** (1972): "Styring af ændringer i virksomheden", Branner og Korch, København
- Jørgensen, Marianne Winther m.fl.** (1999): "Diskursanalyse som teori og metode", Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Karterud, Sigmund** (1995) 2000: "Fra Narcissisme til Selvspsykologi – en indføring i Heinz Kohuts forfatterskab". 1. udg. Klim
- Koester, Thomas, m.fl.**(1997): "Introduktion til psykologi – Organisme Individ Samfund", 1. udgave, Frydenlund, København
- Kruuse, Emil.** (2001): "Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag", Dansk Psykologisk Forlag, København
- Laclau, Ernesto m.fl.** (1985): "Hegemony and Socialist Strategy", Verso, London
- Lundvall, Bengt- Åke m.fl.** (1997): "Organizational change, innovation and human resource Development as a response to increased competition", DRUID, Working Paper No 97-16
- Madsen, K. B.** (1975): "Systematologi: Sammenlignende videnskabsteori – for psykologer og beslægtede faggrupper", Munksgaard, København
- Madsen, K. B.** (1986a): "Videnskabernes historie i det 20. århundrede. Psykologi 1. Psykologiens historie indtil 1945". Gyldendal. Kbh.
- Madsen, K. B.** (1986b): "Videnskabernes historie i det 20. århundrede. Psykologi 2. Psykologiens historie efter 1945". Gyldendal. Kbh.
- Petersen, Helle** (2000): "Forandringskommunikation", Samfundslitteratur, Roskilde

Post Danmark. (1996): "Kulturkraft – udvikling af virksomhedskulturen i Post Danmark", Post Danmark Organisation og Planlægning, København

Schein, Edgar H. (2000): "Organisationspsykologi", Systime, Århus

Schein, Edgar H. (1994): "Organisationskultur og ledelse", Valmuen, København

Schultz, Majken. (1990): "Kultur i organisationer – funktion eller symbol", Handelshøjskolens Forlag, København

Sørensen, Niels Bo (1987): "Organisationers form og funktion", Samfundslitteratur, København

Torfig, Jacob. (2001): "Forskellige former for diskursteori og diskursanalyse", RUC, Frederiksberg

Wenneberg, Søren Barlebo. (2000): "Socialkonstruktivisme – positioner, problemer, perspektiver", Samfundslitteratur, Frederiksberg

Zaltman, Gerald m.fl. (1977): "Strategies for planned change", John Wiley, USA

Artikler og kilder fra internettet:

"Posten har fundet vejen", artikel i Jyllands Posten, 15. oktober 2002

Post Danmarks Årsberetning, www.postdanmark.dk, 2002

Post Danmarks Historie 1624 – 2002, www.postdanmark.dk, 2002

"Nyhedsposten", 2002, 22. november, 13. årgang, nr. 17, Post Danmark, København

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.