

## Psykodynamikken i at skabe organisatorisk forandring

Nogle gange frembringer forskningen resultater, som mange synes, de godt kendte i forvejen. Når det sker på vigtige områder kan det alligevel være betydningsfuldt, dels fordi den viden, mange synes de har, kun kan være fornemmelser og anelser, dels fordi denne viden nogle gange bliver udtrykt på en klarere og dermed mere anvendelig måde.

Det er den slags viden, som præsenteres i en artikel af en af de i Danmark kendte profiler på forretnings-skolen INSEAD, Manfred Kets de Vries og en af hans yngre kolleger, Katharina Balazs (Kets de Vries, M.F.R. og Balazs, K.: Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change, European Management Journal, Vol. 16 No. 5, Oktober 1998: pp. 611-22.

de Vries og Balazs har søgelyset rettet mod de processer, der skal til for at skabe reel forandring i organisationer. Ofte ønsker ledelsen ændringer og formulerer mål og politikker, der skal følges; men hvad skal der egentlig til for at forandringen – transformationen – finder sted?

Forfatterne foreslår, at vi bruger den viden, vi allerede har om enkeltindviders reaktioner på forandringer, til at forstå, hvordan organisationer "reagerer" og til at finde anvisninger på, hvad man bør forsøge for at få forandringerne til at ske så effektivt som muligt. Deres iagttagelser henter de gennem en række forandringsprojekter, hvor de selv har deltaget og fra dybdegående interviews med nøglepersoner i mange af disse projekter.

Først opsummerer de Vries og Balazs de psykologiske faser i en forandringsproces og overfører dem til organisationen:

Fase 1: utilfredshed med tingenes tilstand går ofte forud såvel på det personlige som det organisatoriske plan – en utilfredshed, der ofte resulterer i et betydeligt stress.

Fase 2: den udløsende begivenhed eller "dråben, der får bægeret til at løbe over".

Fase 3: Erklæringer over for andre af hensigter om forandring, som både påvirker omgivelserne og forpligter dem, der kommer med erklæringerne! Fase 4: Den indre rejse, hvor det mentale verdenskort bliver bearbejdet

Fase 5: Internalisering af forandringerne, hvor kortet nytegnes i overensstemmelse med den ny forståelse.

Herefter supplerer forfatterne faseinddelingen med en række eksempler på, hvordan faserne kan orkestreres af ledelsen.

Igen med udgangspunkt i forståelsen af det enkelte individs måde at håndtere forandring på konstaterer de Vries og Balazs, at specielt to faktorer kan fremme forandringerne: Hvis der er en eller anden form for socialt støttesystem, som kan forankre eller bære ændringerne, og hvis individets personlighed er indstillet på udvikling.

Når disse træk overføres til organisationsplan kan vi tale om både praktisk støtte i form af ekstra ressourcer eller ekstra opmærksomhed og om følelsesmæssig støtte, hvor der sker en synlig og holdningsmæssig opbakning. Når dette sociale støttesystem er stærkt forankret i organisationen kan man tale om en udviklingsorienteret kultur.

Individernes personlighed kan præge organisationen betydeligt. Forfatterne tænker specielt på sondringen imellem indadvendte og udadvendte personligheder. Modsat hvad nogle måske kunne forvente, hævder forfatterne at de kan iagttage at udadvendte personligheder er mere afhængige af andres opbakning, udmelding, støtte. Dermed kan en forandringsproces være mere usikker og vakkende, hvis der er mange udadvendte i organisationen.

Omvendt er indadvendte personligheder i stærkere grad styret af deres indre kompas, og har de først anerkendt en udviklingsproces er de i større udstrækning i stand til at holde kursen trods besværligheder undervejs.

de Vries og Balazs slutter af med at konkludere, at fra en psykologisk synsvinkel er vi mennesker konservative og forsigtige. Så forandringsledelse betyder på det overordnede plan hele tiden at styrke organisationens værdier og mentale træk, som fremmer udvikling på trods heraf. Det sker bl.a. ved at stimulere de løbende, konstruktive brydninger i organisationen, der gør den opmærksom på de ændringer i omgivelserne, som organisationen må og skal tilpasse sig.