

Benedicte Madsen, september 2013.

Lektor emeritus, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

# **Om modstand**

## **– generelt og i relation til aktionslæring**

**Arbejdsrapport af Benedicte Madsen**

### INDHOLD

1. Hvad er modstand?	s. 3
2. Arven fra Kurt Lewin	s. 6
3. Det oprindelige begreb 'Modstand mod forandring'	s. 7
4. Modstand ved diskrepans mellem ambition og præstation	s. 8
5. Modstand mod en forandrings oplevede konsekvenser	s. 8
6. Modstand eller sorg over tab?	s. 9
7. Modstand mod organisationens generelle funktionsmåde	s.10
8. Modstandskulturer	s.11
9. Modstand mod den anden parts oplevede handlemåde	s.11
10. Modstand mod selvindsigt og læring	s.14
11. Modstandens inderside og yderside	s.16
12. Strategier til forebyggelse og håndtering af modstand	s.17
- Hvad ændringsagenten <i>ikke</i> skal gøre	s.17
- Strategier ifølge Lewin-traditionen	s.18
- Tjekliste	s.29
Referencer	s.21

Modstand er at stå imod nogen eller noget. Altså en *handling*. Det starter med en *oplevelse* og dernæst en *spændingstilstand* og en parathed til at handle (evt. ved at undlade at gøre noget, som ellers forventes), dvs. en *motivation*<sup>1</sup>. Der er også *følelser* involveret, ofte negative følelser. Når ordet modstand anvendes i relation til grupper, organisationer og undervisningssituationer, har det en negativ klang. Men "modstandsbevægelse" har en positiv klang. Forskellen ligger i, om man selv og ikke mindst omverdenen fortolker eller defineres reaktionen som legitim eller illegitim, rationel eller irrationel.

Inden for psykologien har modstandsbegrebet to oprindelige kilder: Sigmund Freud og Kurt Lewin. Freuds begreb er defineres som modstand mod selvindsigt, eller mere nøjagtigt: mod den part der søger at bibringe en den type mentale ændringer - det vender jeg tilbage til i afsnit 11. Lewin forbindes sædvanligvis med 'modstand mod forandring', men hans begreb er på én gang snævrere og bredere, og det diskuterer jeg i afsnit 2 og 3. Som det skal vise sig, er der mange andre slags modstand.

Dette notat vedrører modstand, sådan som den ytrer sig inden for uddannelses- og arbejdslivet, ikke i privatsfæren og ikke i f.eks. psykoterapi. Det er skrevet i en kontekst, hvor jeg er optaget af at videreudvikle aktionslæring (AL) og den såkaldte VIA-model<sup>2</sup>, hvorfor de praktiske eksempler relaterer sig til denne organisationsform og metode. Den håndbog om aktionslæring, som jeg har været med til at skrive, omfatter et lille afsnit om "Motivation, ejerskab og modstand", og i delafsnittet om modstand berøres nogle af de dimensioner og pointer, som uddybes i nærværende notat (Madsen et al 2010:166-170).

Skal man som *ændringsagent* (leder, projektansvarlig, underviser, konsulent osv.) udvikle og praktisere *handlestrategier*, der kan forebygge eller konstruktivt møde modstand, må man først *forstå*, hvad det er for et fænomen, som man selv eller andre kalder modstand. I det følgende undersøger jeg modstandsbegrebet oprindelse inden for psykologien med særlig vægt på Lewins feltdynamiske bidrag. Med afsæt i denne tradition og en del andre teorier og empiriske studier differentierer jeg modstandsbegrebet ganske betydeligt. Til slut bringes en længere liste med strategier, som kan forebygge eller reducere modstand.

---

<sup>1</sup> I en videreudvikling af nærværende notat kunne modstand sammenholdes med Ryan & Decis Self Determination Theory, hvor der skelnes mellem forskellige udgaver af indre og ydre motivation, og hvor især indre motivation sættes i forbindelse ed tre basale behov: behovet for kompetence, behovet for social forbundethed og behovet for autonomi. Se f.eks. Bro & Thrane 2013, hvor der er en kort præsentation af teorien i relation til aktionslæring. Mennesket har et meget stort "motivationsregister", og det kan være vanskeligt at definere grænserne mellem motivationer/drivkræfter, emotioner og kognitioner, jf. Katzenelson 2004.

<sup>2</sup> Selv inden for landets grænser praktiseres et større antal AL-modeller (se især Madsen 2013a). Den særlige VIA-model knytter sig til det udviklingsarbejde, som foregår i Center for Ledelse og Organisationsudvikling (CLOU) under VIA Universiy College (se især Madsen et al. 2010).

## 1. Hvad er modstand?

Blake Ashforth og Fred Mael definerer modstand som “*intentional acts of commission or omission that defy the wishes of others*” (1998:90). Hvad er det, der udtrykkes her, og hvordan kan definitionen suppleres?

Modstand er *intentionel*. Men er intentionerne så altid bevidste? Nej, man kan handle intentionelt og alligevel relativt *ikke-bevidst*, evt. dynamisk ubevidst i den forstand, at man aktivt holder materialet ude af bevidstheden. At modstanden er intentionel, er heller ikke ensbetydende med, at den er rationel, understreger Ashforth & Mael. *Irrational modstand* vil ofte have karakter af en forsvarsmekanisme. Modstand kan på den anden side sagtens være *rationel og velbegrundet*, f.eks. som overlevelsesmekanisme eller værn mod overgreb, udnyttelse, identitetstab eller fare for liv og lemmer.

Modstand starter som før nævnt med oplevelser, følelser og motivation – det vil jeg kalde dens *inderside*. Og den kommer til udtryk som en handling, der retter sig udad mod verden: dens *yderside*. Både inder- og ydersiden uddybes i afsnit 11.

Modstandshandlinger omfatter også noget, man med vilje *undlader* at gøre, altså en art ikke-handlinger. Det minder om et af aksiomerne fra systemisk kommunikationsteori: Man kan ikke ikke-kommunikere (se f.eks. Madsen 1996 og 2013b). Alle modstandshandlinger og herunder undladelses-handlinger er *kommunikative*; de sender signaler til omverdenen. På samme måde som man i kommunikation må skelne mellem afsender og modtager af de budskaber, som udveksles, vil jeg lave en sondring mellem *afsender og modtager* af modstand.

Modstandshandlinger *trodser den andens* ønsker, siger Ashforth & Mael, og er i den forstand *relationelle*. Denne anden vil i mange tilfælde være ensbetydende med en *ændringsagent* – i øvrigt et de mange Lewin-begreber, som er gået over i dagligdagen. Som grænsetilfælde vil jeg medregne forskellige former for modstand, hvor man i sidste ende *trodser sig selv*, således som det sker i modstand mod selvindsigt, selvudvikling og læring, jf. afsnit 10 i det følgende.

Ashforth & Mael har især fokus på modstand mod personer med magt og autoritet. På arbejdspladsen kommer ”andres ønsker” ofte fra en ledelsesrepræsentant, der har mulighed for at kontrollere medarbejderne. Magt og autoritet er også noget, som undervisere og konsulenter er forlenet med, mere eller mindre og i forskellige udgaver. Men modstanden kan tillige være rettet mod gruppepres inden for egne rækker og kollegers krav om at føje kollektivet.

Ashforth & Mael diskuterer den komplikation, at ’modstand’ skal *tolkes af modtageren* og i det hele taget af omverdenen. Når afsenderens handling benævnes ’modstand’, er tolkningen typisk negativt ladet, f.eks. i retning af urimelighed, irrationalitet og illegitimitet. Det vil senere blive uddybet, at dette ofte står i stærk modsætning til afsenderens selvoplevelse, eller selv-tolkning.

Som enhver anden tolkning er også disse *fejlbehæftede* - det handlemønster, der opfattes som modstand eller ikke, kan vise sig at dække over noget helt andet. Både afsender og modstander tolker for at skabe mening, men risikerer at fejlfortolke. Eller der er tale om en reel uenighed, som ideelt set skulle udspille sig i en udveksling af argumenter, og ikke ved at én part beskylder den anden for at udvise modstand. Oplevelsen af, om der er tale om modstand, og i givet fald hvilken slags, er ”in the eye of the beholder”; det gælder også vurderingen af, hvorvidt reaktionen er legitim (Ashforth & Mael op.cit.:108).<sup>3</sup>

Sammenfattende kommer her min egen definition, som bygger oven på Ashforth & Maels korte udgave:

**Definition.** En persons modstand tager afsæt i oplevelser, følelser og motivation, der kommer til udtryk i relationelle handlinger og herunder unladte handlinger, som på en intenderet måde trodser en ændringsagents ønsker eller interesser, mere eller mindre bevidst og mere eller mindre rationelt. Gruppemedlemmers individuelle modstand kan emergere og forme en modstandskultur. Afsenderen af modstand er ikke altid selv klar over sin modstand, eller hvad den skyldes, og kan bl.a. derfor fejlplacere den oplevede årsag i tolkningen af sin egen inder- og yderside. Som handling er modstanden kommunikativ, den skal tolkes af modtageren, og også her kan der fejlfortolkes. Et grænsetilfælde af dette modstandsbegreb består i, at personen trodser sig selv og sine egne interesser.

**Relevans for aktionslæring.** Fem organisatoriske niveauer og delsystemer er i spil i de fleste AL-programmer, og alle steder kan der optræde modstand:

1. De fleste deltagere vil have en *hjemorganisation* med vertikale såvel som horisontale relationer. Her er der rig mulighed for modstandsfænomener.
2. Deltagernes egne *AL-projekter* involverer relationer til og handlinger over for andre mennesker, og projektejeren kan sammenlignes med en ændringsagent, som evt. kan blive mål for deltagernes modstand.

---

<sup>3</sup> Det vil fremgå gennem hele arbejdsnotatet, at jeg videnskabsteoretisk set placerer mig som reflekteret eller kritisk realist og ikke f.eks. som socialkonstruktionist, hvor antagelsen er, at sandhed ikke eksisterer eller ikke kan adresseres som andet end det, parterne forhandler sig frem til. Jeg antager, at der er en sandhed bag afsenderens reaktioner, som han selv og modtageren og for den sags skyld en udenforstående observatør vil kunne nærme sig i det, Jürgen Habermas kalder diskursetik. Man kunne også kalde det en dialogisk samtale med refleksiv distance (se f.eks. Madsen 1996). Her gælder ”det gode arguments tvangløse tvang”.

3. *AL-programmet* er ledet af en rammekonsulent, der kan anskues som ændringsagent. Et sådant program er en midlertidig organisation, og modstand kan meget vel udspille sig i deltagerens relation til rammekonsulent. <sup>4</sup>
4. *Læringsgruppen*, dvs. et delsystem i AL-programmet, er struktureret af kollegiale relationer, og også her kan der opstå modstand, f.eks. mod et dominerende eller afvigende medlem.
5. Endelig er der *den enkelte deltager* og den modstand mod f.eks. selvindsigt og egen læring, som der måtte være tale om.

På alle niveauer er både indersiden og ydersiden relevante, og hvad ydersiden angår, er det vigtigt at holde sig for øje, at tolkningen kan vise sig skæv eller direkte fejlagtig. Nedenfor parafraserer jeg fra s.168 i Madsen et al. 2010, hvor det siges, at der fra den enkelte AL-deltagers perspektiv kan skelnes mellem (mindst) seks forskellige typer modstand:

- Modstand mod overhovedet at deltage i et AL-program, hvis man ikke har valgt det selv, men hvor hans ledelse har gjort det obligatorisk. Denne modstand kan meget let komme til at rette sig mod rammekonsulent, berettiget eller ej.
- Modstand mod at deltage i en bestemt læringsgruppe, især hvis man ikke selv har valgt at være sammen med ”de andre”, og måske er kemien dårlig i forhold til en eller flere af de øvrige deltagere.
- Modstand mod at skulle engagere sig i et AL-projekt, som man ikke lige kan se meningen med, eller ikke rigtig orker, eller som hurtigt støder på forhindringer.
- Modstand mod den måde, rammekonsulent forvalter sin rolle; denne modstand kan, ligesom mange af de øvrige former, være mere eller mindre berettiget.
- Modstand undervejs i samtalerne i læringsgruppen, f.eks. hvis samtalekonsulent byder aktøren imod eller ikke opleves som tilstrækkelig hjælpsom.
- Og endelig modstand mod egen læring og udvikling.

---

<sup>4</sup> ”Prokal” er et af mange eksempler. ProKAL står for Procesledelse og Konsultation i Aktionslæring. Det er et kombineret kompetence- og aktionsforskningsforløb, som i 2011, 2012 og 2013 har været udbudt af videncentret CLOU under VIA UC. Staben har bestået af Kirsten Bro, Marianne Thrane og undertegnede.

## 2. Arven fra Kurt Lewin (1890-1947)

Som sagt indledningsvist forbinder man Lewins modstandsbegreb med 'modstand mod forandring', og det er der også god grund til, eftersom han selv introducerede denne betegnelse i forbindelse med præsentation af sin gruppedynamiske teori (Lewin 1947). Men ved nærmere eftersyn er hans begreb på én gang bredere og snævrere end modstand mod *forandring* i *gruppen*, hvilket jeg føler mig kaldet til at begrunde og uddybe<sup>5</sup>.

Lewins feltteori vedrører både individuelle og over-individuelle niveauer. De første mange år udviklede han begrebet *psykologisk felt* (synonymt med life space), men lidt efter lidt forsøgte han sig også med begrebet *socialt felt*. Begge felter fungerer dynamisk, dvs. via kræfters samspil. Sociale vaner, normer og kultur repræsenterer relativt stabile, men ingenlunde uforanderlige ligevægtstilstande i det sociale felt. I det psykologiske felt kan man tilsvarende tale om mentale vaner og internaliserede normer.

Da Lewin introducerede 'modstand mod forandring', så han fænomenet som et resultat af dynamiske processer i det sociale felt, svarende til at han efter emigrationen i 1933 fra Tyskland til USA i stadig højere grad beskæftigede sig med socialpsykologi og faktisk også organisationspsykologi. Blandt meget andet engagerede han og hans folk sig i omfattende aktionsforskning på en tekstilfabrik i Sydstaterne. En del af de Lewin-begreber, som eftertiden har taget til sig, stammer fra denne forskning. Det gælder bl.a. 'modstand mod forandring'

Jeg har i Madsen 2009 argumenteret for, at den modstand, som mobiliseres i det sociale felt, på en meningsfuld måde kan forstås som forankret i det enkelte medlems psykologiske felt. Det er her, den føles og opleves, og det er herfra, der handles. Enkeltpersoners modstand kan så emergere til modstand i det sociale felt, f.eks. som normer imod morakkeri, hvilket over tid kan udvikle sig til en egentlig modstandskultur, jf. afsnit 8 nedenfor. Når først det sker, har det en tilbagevirkende kraft på den enkelte. Forholdet mellem det individuelle og det over-individuelle niveau er kort sagt dialektisk.

Længe før han introducerede 'modstand mod forandring', havde Lewin da også talt om modstand i det psykologiske felt, dog i en langt mere almen betydning og ikke nødvendigvis svarende til at trodse andres eller ens egne ønsker. Menneskets psykologiske konstitution betyder, at der er indbygget træghed i de kognitive og motivationelle strukturer. Fluiditet er for Lewin en variabel, hvis ene pol svarer til total stilstand, mens den anden pol svarer til total foranderlighed eller kaos. Vi kan lige så lidt leve med den ene som med den anden yderlighed. Derfor har vi brug for den modstand, som strukturer og barrierer i det psykologiske felt giver anledning til. Men vi har også brug for, at der til stadighed er mulighed for bevægelse og udvikling. Det psykologiske felt er så at sige indrettet på at mobilisere en passende mængde modstand, konfronteret med bestemte slags ydre påvirkninger. At modstanden i det konkrete tilfælde kan under- eller overdrives, det er også en del af historien.

---

<sup>5</sup> I denne diskussion og også i dele af det øvrige arbejdsnotat lægger jeg mig tæt op af min tidligere artikel (Madsen 2009), der tager afsæt i en nærlæsning af Lewins modstandsbegreb. Se også Madsen 2001 og 2006.

A pro pos fluiditeten, så kan den metaforisk set sammenlignes med, hvorvidt feltet er mere eller mindre fastfrossent som is hhv. flydende som vand. I den 1947-tekst, hvor Lewin introducerede 'modstand mod forandring', lancerede han samtidig sin trefasede ændringsmodel: *Unfreeze-Move-Refreeze*. Modellen handler om, hvad der skal til for at skabe og fastholde bevægelse i det individuelle såvel som i det sociale felt, jf. afsnit 12.

**Relevans for aktionslæring.** Dialektikken mellem det individuelle og det sociale eller kollektive niveau er afgørende for en dybere forståelse af modstandsfænomenet, og for så vidt modstand optræder i tilknytning til aktionslæring, må begge niveauer medtænkes. Eksempel: Flere og flere individuelle deltagere i et AL-program oplever, at de bliver for hårdt spændt for med AL-projekter, AL-møder osv. Det karambolerer med dagligdagens tiltagende travlhed. Deres reaktion former sig som modstand mod rammekonsulenten. Gradvist emergerer de individuelle modstandshandlinger til en kollektiv modstand i det sociale felt, som også inddrager de deltagere, der ellers godt kan klare tidspresset. Grunden er lagt til en modstandskultur i AL-programmet.

### 3. Det oprindelige begreb 'Modstand mod forandring'

I den udgave af 'modstand mod forandring', som Lewin introducerede i 1947, defineres begrebet som modstand mod organisatoriske forandringer, der truer en værdsat gruppenorm. Denne del af feltteorien voksede ud af førnævnte aktionsforskning, hvor Lewin og hans medarbejdere eksperimenterede med grupperelaterede metoder til at øge produktiviteten på en traditionel fremstillingsvirksomhed. Der var erfaring for, at hidtidige produktionsniveauer faldt dramatisk i forbindelse med f.eks. forflytninger, nye arbejdsopgaver og andre forandringer, og at det tog lang tid at komme "op igen". Som om noget holdt igen, men hvad?

Svaret søger Lewin i sociale vaner, som over tid ofte udvikler sig til *værdsatte gruppenormer* og fungerer som selvstændige kræfter i det sociale felt. Vaner og normer er forbundet med træghed og inerti. Jo stærkere kraften fra en gruppenorm er, jo større vil også medlemmernes modstand mod at afvige fra normen være. 'Modstand mod forandring' definerer han herefter som det sæt af kræfter, der mobiliseres i en gruppe, når en værdsat gruppenorm opleves som truet. Så ret beset retter modstanden sig ikke mod forandringen som sådan, men mod en af forandringens konsekvenser.

I betragtning af den store betydning, Lewins begreb om modstand mod forandring fik, var det påfaldende snævert afgrænset. Langt snævrere end den begrebsbrug, der senere har bredt sig, i og med at det alene relaterede sig til beskyttelse af gruppenormer. Og langt snævrere end det, man kan få ud af at sammentænke med andre dele af Lewins egen teori. Det var han faktisk selv inde på i 1947-teksten: "A theory emerges that *one of the causes* of resistance to change lies in the relation between the individual and the value of group standards" (1947:234, min kursivering). Der gives således rum for udvidelser, hvilket jeg har sat mig for at gøre. Lewin uddybede ikke selv tanken, og kort efter døde han.

#### 4. Modstand ved diskrepans mellem ambition og præstation

I nyere litteratur om modstand mod forandring søger man ofte begrebets oprindelse i en artikel fra 1948 af Lester Coch og John French, med titlen *Overcoming resistance to change*. Begge disse forfattere var en slags elever af Lewin, og de tænkte feltteoretisk. Det er derfor påfaldende, at de kun meget overfladisk krediterer Lewin i deres tekst.

Hvor Lewin lod træghed i den forventede produktivitetsstigning være indikator på modstand, ser vi hos Coch & French en bredere indkredsning af modstandens udtryksformer. Ikke blot lav produktivitet, men også fjendtlige holdninger til ledelsen, samarbejds-uvillighed, fravær og job-kvitning ses som dele af syndromet.

På baggrund af ret omfattende målinger på samme tekstilfabrik, som Lewin forskede i, afviser Coch & French i deres diskussion af forskellige mulige forklaringer på modstanden, at det har noget særligt med evner og færdigheder at gøre, eller at modstanden skulle være en bevidst strategi. Tilbage står for dem at se den mulighed, at der er tale om *et motivationelt problem*, altså i udgangspunktet et individuelt forankret fænomen. De knytter nu deres modstandsbegreb til en antaget sammenhæng mellem ambitionsniveau og frustration. Når det ikke umiddelbart lykkes for en medarbejder at komme op på sin tidligere præstation, svarende til hans ambitionsniveau, udløser det frustration, bl.a. fordi han oplever at miste status og ansigt i kollegernes øjne, men også af grunde som har at gøre med selvrespekt. Frustrationen antages at være særlig udtalt, hvis han ikke rigtig kan se lys for enden af tunnelen.

Også denne afgrænsning af 'modstand mod forandring' er relativt snæver og handler ingenlunde om forandring *an sich*. Desuden har den ikke meget at gøre med at trodse andre parter eller for den sags skyld sig selv, den handler mest af alt om reaktioner på frustration.

**Relevans for aktionslæring.** Ideen med et AL-projekt er, at det skal virke udfordrende, og at det skal kunne fejle, hvilket øger sandsynligheden for en diskrepans mellem ambition og præstation, med deraf følgende frustration. Kunsten i en læringsgruppe består i at skabe en tilstrækkelig tryk atmosfære til, at frustrationen kan blive konstruktiv, jf. også Visholms (2008) begreb om "læring ud af frustration" og smerte, som han sideordner med "læring ud af nysgerrighed" og videbegær.

#### 5. Modstand mod en forandrings oplevede konsekvenser

I en analyse af sammenhængen mellem organisatorisk forandring og konflikt ser den Lewin-inspirerede Eric Marcus (2006) modstand som en mobilisering af energi til beskyttelse mod virkelige eller forestillede negative effekter af en organisatorisk forandring. Det er en lidt bredere afgrænsning, end man finder i Lewin 1947, idet Marcus lader modstanden beskytte en hvilken som helst ligevægtstilstand og ikke kun gruppenormer. Marcus antager nu, at modstand er en nødvendig ingrediens i enhver forandringsproces. Totalt fravær af modstand betragtes således som et faretegn. Sagt på en anden måde: Organisationer kan lige så lidt leve med total stabilitet, som den kan leve med at alt flyder.



Det skulle nu være klart, at man må skelne mellem modstand mod forandring som sådan og mod forandringens faktiske eller fantaserede konsekvenser, sådan som disse opleves af modstanderens ejermand. Allerede hos Lewin fremgår det indirekte, at modstandens genstand ikke nødvendigvis, og måske endda sjældent, vedrører forandringen som sådan, men derimod nogle af forandringsprocessernes følgevirkninger. Dent & Goldberg (1999) kritiserer da også den fremherskende opfattelse af 'modstand mod forandring'. Skønt antagelsen om, at mennesker møder forandring med modstand, er vidt udbredt, må den ifølge disse forfattere betragtes som en kortslutning; modstanden er snarere rettet mod tab af magt, status, løn eller behagelighed; den er forbundet med ubehag ved at nogen dikterer over én; eller man vurderer, at ledelsens ideer ikke lader sig gennemføre i praksis. Til listen må føjes modstand som en reaktion på truslen mod gruppesammenhold og kultur, altså det som Lewins forskning belyste.

Det er meget troligt, at forandring *an sich* i visse situationer afføder modstand hos visse personer, bl.a. fordi det afføder angst og usikkerhed. Men også *manglende* forandring kan resultere i angstbetonet modstand, jf. sondringen mellem livs- og dødsangst, eller angst for det kendte vs. det ukendte (Katzenelson 1969). Og mens vi taler om angst: En af Ashforth & Maels hovedpointer er, at modstand er en beskyttelse mod tiltag, der truer personens selvrespekt og identitet, trusler som ofte er forbundet med angst. Vores psykodynamik fungerer sådan, at vi ikke altid oplever selve angsten, for inden den når bevidsthedens overflade, kan vi have mobiliseret forsvar imod den.

## 6. Modstand eller sorg over tab?

Som allerede nævnt har konsekvenserne af forandring ofte at gøre med faktiske eller forventede oplevelser af tab, hvorfor "modstanden" måske snarere skulle kaldes sorg, *hvilket bl.a.* Steen Visholm (2004) har påpeget. Eksempelvis:

- ✓ tab af job og livsgrundlag
- ✓ tab af privilegier som høj løn, status, magt og indflydelse
- ✓ tab af behageligheder og andre goder
- ✓ tab af gode kolleger, og i det hele taget af sociale investeringer
- ✓ tab af kompetencer, som er bundet til eksisterende kontekster og ikke opleves relevante i de nye kontekster
- ✓ tab af ansigt, selvrespekt og identitet

I Visholms kapitel "Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver" (2004) er tabsoplevelsen i centrum. "I Freuds forståelse er sorgen et stykke arbejde, som den sørgende må udføre for at genvinde kontakten til den tabte forandrede virkelighed" (ibid.:178). Forandringer er kombinerede skabelses- og destruktionsprocesser, som Visholm formulerer det, og alle forandringer indebærer tab. Man har f.eks. investeret energi og tålmodighed i at få sine relationer til at fungere, og en organisatorisk forandring kan meget let indebære et tab af sådanne sociale investeringer.

Reaktionerne på tab er som sagt sorg, men vil ofte blive mistolket som modstand. "At være ked af det tabte i en forandring er ikke modstand mod forandring, men en del af selve forandringens væsen" (ibid.:180). Det er Visholms tese, at modstand mod forandring først opstår, når tabene – de faktiske eller blot fantaserede - ikke anerkendes og ikke gives positiv opmærksomhed.

*Ejerskab* er af central betydning, "først og fremmest er det vigtigt at forholde sig til ejerskabet af forandringsinitiativet. Det er sjældent, der knytter sig den helt store modstand til forandringsprojekter, som man selv ønsker og tager initiativ til" (Visholm 2004:175).

Ashforth & Mael (op.cit.) introducerer endnu et perspektiv, nemlig at modstand kan være en reaktion på *kontraktbrud*. Vel at mærke brud på den psykologiske kontrakt, der med Rousseau (1995) defineres som den mere eller mindre tavse forståelse af vilkårene for udvekslinger mellem det enkelte medlem og organisationen<sup>6</sup>. En ensidig ændring af vilkår for medarbejderne vil uvægerligt blive oplevet som kontraktbrud og derfor også som en trussel om identitets- og ansigtstab. Visholm (2004) har en lignende pointe: Ved forandringens annoncering sættes alle de uformelle løfter og gensidige forpligtelser, svarende til den psykologiske kontrakt, over styr.

## 7. Modstand mod organisationens generelle funktionsmåde

Tager vi stadig den organisatoriske arena som eksempel, vil nogle former for modstand ikke været rettet mod forsøg på at introducere forandringer og heller ikke mod givne forandringers konsekvenser, men mod organisationens daglige funktionsmåde.

Der kunne gives mangfoldige eksempler, men jeg nøjes med at inddrage Ashforth & Mael og deres antagelse om, at mange organisationer er "født grådige" og koloniserer eller invaderer stadigt flere dele af arbejdslivet. De mener også, at der i tiden sker en glidning fra ekstern kontrol af adfærd via hierarkiske, tekniske og bureaukratiske mekanismer til en indre kontrol af tanker og følelser og normer. Organisationens normer internaliseres og opleves som frit valgte. I tilfældet normativ kontrol er organisationerne i langt højere grad med til at definere virkeligheden, værdierne og medarbejdernes selv-forestillinger, og medarbejderne bindes emotionelt til organisationerne<sup>7</sup>.

"Organizations function by regulating the actions – and increasingly, the thoughts and feelings – of their members. Insofar as the forms and process of control are thus viewed as invasive and threatening, they create the *potential for resistance*" (Ashforth & Mael 1968:94, min kursivering).

Modstanden kan være en slags bolværk mod at blive invaderet og opslugt af organisationen. Ashforth & Mael sammenligner med det ungdomsfænomen, som udviklingspsykologen Erik Erikson kaldte negativ identitet: Selve modstanden kan bidrage til at definere identiteten.

---

<sup>6</sup> Se også mit notat om psykologiske vs. professionelle kontrakter (Madsen 2012c).

<sup>7</sup> Der er lighedspunkter med begrebet emotionelt arbejde/labor, jf. Madsen 2012a.

**Relevans for aktionslæring.** I aktionslæring udfordres aktørerne på deres vaneforestillinger. Og de refleksioner, der er en vigtig del af arbejdet, må nødvendigvis indeholde et kritisk element. Så uanset om et AL-program foregår med en organisation som rekvirent, eller deltagerne kommer fra hver deres organisatoriske kontekst, vil deres AL-projekter og arbejdet i AL-læringsgrupperne skærpe aktørernes syn på egen organisation og dermed ”risikere” at mobilisere den ene eller anden form for modstand, rettet mod hjemorganisationen. Forhåbentlig en aktiv og konstruktiv modstand.

## 8. Modstandskulturer

Hvordan modstanden kommer til udtryk, når den optræder, er noget der berøres i mange tekster. Ashforth & Mael (1998) skelner mellem målrettet vs. diffus, faciliterende vs. oppositionel, autoriseret vs. uautoriseret og – hvilket er i fokus lige nu - *individuel vs. kollektiv modstand*. Hvad sidstnævnte angår, peger de på, at der kan være dannet en subkultur som indebærer, at truslen mod ét medlem opleves som en trussel mod alle. Der udvikler sig en skarp sondring mellem Os og Dem. Modstanden eksternaliserer spændinger, hvilket giver lettelse. Og den cementerer gruppeidentitet og solidaritet.

Modstandsreaktioner i organisationer og andre sociale systemer (sociale felter) kan få deres eget liv og udvikle sig til det, jeg i Madsen 2009 kaldte modstandskulturer. Når først en sådan er skabt, virker den tilbage på medlemmernes individuelle psykologiske felter. En modstandskultur kan tilmed institutionaliseres, det er hele grundlaget for fagbevægelsen.

Et eksempel på en analyse af modstandskulturer findes i Sverre Lysgaards klassiske studie (1961). Lysgaard definerer *arbejderkollektiver* som et uformelt socialt system, der udvikles for at varetage underordnede medarbejderes interesser vis-a-vis de ensidige og umættelige krav, der stilles fra det formelle teknisk/økonomiske system. Der er interesseforskelle indbygget i de fleste organisationer, mest markant på det private arbejdsmarked, hvor nogle ejer produktionsmidlerne og andre sælger deres arbejdskraft. Arbejderkollektivet er et ”defensivt modforholdssystem” og ”spenningen mellem person og teknisk system driver kollektiv-systemet fram” (ibid.:82). Lysgaard inddrager i den forbindelse Coch & French (op.cit.).

## 9. Modstand mod ændringsagentens oplevede handlemåde

Nogle modstandsformer er passende reaktioner på upassende påvirkningsforsøg, og måske er de endda livsopretholdende, ville Lewin sige. Ydermere kan der være en etisk dimension i modstanden, nemlig hvis den andens påvirkningsforsøg opleves som et overgreb. Men ændringsagenten kan let mistolke modstanden ved at tro, at den vedrører selve forandringen og ikke hans egen håndtering af forandringsprocessen. En sådan misattribuering<sup>8</sup> er særligt uheldig i magtrelationer. Magt kan nemlig blandt meget andet forstås som muligheden for, og evt. retten til,

---

<sup>8</sup> At attribuere er at tolke en handling eller et begivenhedsforløb som forårsaget på en bestemt måde, dvs. som havende bestemte årsager. Den enkelte attribuerer både sig selv og den anden/de andre i situationen.

at fortolke den andens reaktioner - ved f.eks. at kalde dem "modstand", et aspekt af begrebet *definitions*magt.

En lignende advarsel findes hos Bjarne Wahlgren, der beskæftiger sig med modstand i voksenundervisningen.

"Som voksenunderviser oplever man ikke sjældent, at undervisningen ikke forløber, som man havde planlagt. Det sker også, at deltagerne reagerer helt anderledes, end man havde forventet: nogle med passivitet, andre med aggressivitet og andre igen med ligegyldighed. Deltagerne møder undervisningen og underviseren med modstand. De vil tilsyneladende ikke lære det, man som underviser gerne vil undervise i. I hvert fald ikke på den måde, man som underviser havde tænkt sig det. Der kan være mange årsager til en sådan reaktion. Der kan være et spændt forhold mellem underviseren og de øvrige undervisningsdeltagere. Der kan være 'misforståelser' mellem holdet og underviseren. Og der kan slet og ret været tale om en faglig og pædagogisk dårlig formidling " (Wahlgren, 1999: 222-223; også citeret i Madsen et al. 2010:168).

Årsagen kan *også* ligge i, at deltageren har et ambivalent forhold til læring, tilføjer Wahlgren, jf. mit afsnit 10, men det er ikke i fokus lige nu. Det er til gengæld *rammesætning*, hvor sidste sætning i citatet kunne have tilføjet: "... eller uhensigtsmæssig rammesætning".

Ændringsagentens rammesætning vedrører udmeldingen af mål og midler, rettigheder og forpligtelser, skal-bør-kan-måikke, begrænsninger og muligheder samt ressourcer. Rammen kan være fraværende, rodet, uklar, uhensigtsmæssig ift. opgaven; for ufleksibel ift. uforudsete begivenheder; eller så stram og snæver at intet overlades til dem, der skal udfylde rammen.

En ramme indrammer et råderum, eller handlerum, uanset om rammesætningen er sket ensidigt eller gensidigt, dvs. kontraktligt. Ved gensidig rammesætning har den part, som senere skal udfylde rammen, et medejerskab ikke blot til råderummet, men også til rammen. Inden for rammen er der handlefrihed, og medarbejderne eller deltagerne *kan* tage ejerskab. Måske er det endda en del af rammesætningen, at disse parter på visse punkter *skal* tage ejerskab. Men uanset hvad, så skal en ramme kommunikeres, der er en afsender og en modtager, og det er ikke altid at modtageren har modtaget det, afsenderen mente at have formidlet.<sup>9</sup>

Modstand fra f.eks. medarbejdere eller deltagere i et program kan således rette sig imod rammesætningen, hvilket ifølge min erfaring ofte er velbegrundet, efter som hensigtsmæssig rammesætning er en ganske vanskelig øvelse, og metakommunikation om rammen kan måske ikke tillades. Det er ikke altid, modtagerne af en uhensigtsmæssig rammesætning kan gennemskue, at det er her, hunden ligger begravet, hvorfor de fejlplacerer modstanden eller evt. bebrejder sig selv, at tingene ikke fungerer.

---

<sup>9</sup> Jeg har skrevet om rammesætning i mange forskellige sammenhænge; to af de tidligste steder er Madsen 2001 og 2004: se også Madsen et al. 2010 og Madsen 2013b.

Kort sagt: Den *måde*, en intervention såsom undervisning eller konsulentbistand eller en ledelses ændringstiltag introduceres, og selvsagt også den måde det *opleves* af modtagerne, er afgørende. Her er en liste over...

- Modstand som udtryk for manglende respekt for ændringsagentens faglighed, vurderinger, beslutninger, prioriteringer og rationalitet
- Modstand som reaktion på den utilstrækkelige information og ukonstruktive forvirring, som kan følge af mangelfuld kommunikation fra en ændringsagentens side
- Modstand som reaktion på brud på psykologisk kontrakter
- Modstand som reaktion på, at naturlige tabsoplevelser ikke har fået tilstrækkelig opmærksomhed og anerkendelse
- Modstand som reaktion på en uetisk proces, f.eks. med eksempler på usandheder og svigt
- Modstand som en ”tak for sidst”, fordi ændringsagenten ved tidligere lejligheder har svigtet løfter, eller som en sikkerhedsforanstaltning og modforholdsregel, fordi sporene skræmmer
- Modstand mod at blive dikteret ovenfra; mod manglende participation

Det turde fremgå, at modstand blandt meget andet kan fungere som en vigtig feedback til ændringsagenten.

**Relevans for aktionslæring.** Betydningen af rammesætning og herunder kontraktklarhed er grundigt belyst i Madsen et al. 2010. Et af principperne i VIA-modellen er stram, men rummelig rammesætning kombineret med kontraktklarhed, hvilket forebygger modstand. Men i praksis lykkes det ikke altid, og så er kimen lagt til modstand fra deltageres side.

Vi havde en situation på et af Prokal-forløbene (se note 4), som demonstrerede sammenhængen. Som kursusstab fik vi forud for en af de sidste mødegange den idé at introducere et situationsspil, hvor nogle deltagere skulle agere rammekonsulenter, mens andre deltagere placeredes i rollen som potentielle rekvirenter. Dette var et brud med den hidtidige rammesætning, dvs. de etablerede vaner, og initiativet ”stjal” desuden noget af tiden fra det eftertragede arbejde i læringsgrupperne. Hertil kom, at udmeldingen af de nye rammesætning ikke var krystalklar, og den blev præsenteret for hastigt. Disse forhold bidrog til, at der bredte sig en forvirret, anspændt og utilfreds stemning, som for nogles vedkommende kom til udtryk som modstand mod os i staben, mens andre snarere rettede deres reaktioner indad i gruppen.

## 10. Modstand mod selvindsigt og læring

Indledningsvist blev det nævnt, at Freuds psykodynamiske modstandsbegreb handlede om selvindsigt. Den ene del af os forhindrer den anden del af os selv i at indse, hvad det er på færde med os. I stedet sørger diverse forsvarsmekanismer og undgåelsesstrategier for benægtelse, fordrejning eller fejlplacering, som f.eks. ved projektioner.

Wilfred Bion (1961) indskriver sin gruppedynamik i den psykodynamiske tradition. I det følgende opsummerer jeg min egen udlægning af Bion fra Madsen 2008. Bion ser gruppen som en dobbelt-mental kollektiv størrelse. "Over strengen" i det, han betegner som arbejdsgruppe-niveauet, er medlemmerne optaget af at løse den opgave, som nu engang er gruppens eksistensberettigelse. Det gør de ved at samarbejde, praktisere en hensigtsmæssig arbejdsdeling, kommunikere med avanceret sprog og anvende rationelle løsningsmåder. "Under strengen" hersker gruppens "underliv", det Bion kalder grundantagelses-niveauet. Det er altid latent til stede, men forskellige faktorer – f.eks. en alt for vanskelig opgave eller en alt for uklar rammesætning - kan bevirke, at gruppen dumper under strengen og mister al forbindelse med opgaveløsning og rationalitet. Under strengen fungerer medlemmerne som en anonym masse, der følger primitive, regressive grundantagelses-mønstre. (De to niveauer er her beskrevet idealtypisk, i praksis er der nuancer, grader og blandingsformer).

Grundantagelser i Bionsk forstand er implicite og utilgængelige for medlemmernes bevidsthed, i hvert fald i nu'et, og der udvises en udpræget modstand mod at få bevidsthedsmæssig kontakt med dem. Grundantagelsesniveauet *kan* ganske vist bevidstgøres, men kun fra en reflektiv position over strengen og normalt kun ved at bryde gennem modstanden, hvilket ikke er helt enkelt. Under strengen mangler gruppen støtte fra det sofistikerede sprog, og enhver reel udvikling er en trussel mod de grundlæggende antagelser. Krav om læring mødes med stærk modstand eller, som Bion kalder det, *læringshad*. "There is a hatred of having to learn by experience at all, and lack of faith in the worth of such a kind of learning" (Bion 1961:89).

Edgar Schein kombinerer en psykodynamisk og en feltteoretisk forståelse. Med reference til Lewins trefasede ændringsmodel introducerer han begrebet *læringsangst* (Schein 1996). Lewin selv tager ikke et ord som angst i sin mund, det er til gengæld et centralt begreb inden for psykoanalysen. Det ligger lige for at sidestille 'læringshad' og 'læringsangst' med *modstand mod læring* og at lade denne modstand være en underkategori af modstand mod forandring. Som endnu et eksempel kan nævnes den humanistiske psykolog, som i bogen *Freedom to Learn* (1969) ifølge Illeris (2006:58-9) peger på den smerte, som opgivelsen af allerede etablerede læringer såvel som ændringer i selvets organisation og i selvpfattelsen kan afstedkomme, hvilket ofte vil fremkalde modstand.

Nogle former for modstand mod læring kan udmærket være velbegrundede, f.eks. ved at være passende reaktioner på upassende påvirkningsforsøg. Lewin er optaget af "learning by force" som en form for pseudolæring, hvor den magtfulde anden bryder igennem personens forsvar (i Lewins terminologi: igennem det psykologiske felts barrierer). Og han argumenterer for, at Hitler brugte trin-for-trin metoden, som er langt mere effektiv mht. at bryde modstanden end "all-at-once" metoden (Lewin 1951:77).

I sin bog *Læring* har Knud Illeris (op.cit.) et helt kapitel om barrierer mod læring, dvs. situationer hvor en tilsigtet læring ikke finder sted. Med afsæt i psykoanalysen og inddragelse af en række andre teorier skelner han mellem forsvar og modstand. *Forsvar* mod læring bunder i individets drivkræfter og motivation. Mekanismen er grundlagt i os som en biopsykisk overlevelseshævelsefunktion,

der f.eks. beskytter mod en angstfyldt oplevelse af magtesløshed, eller mod den stadige strøm af informationer og forandringer som truer vores mentale balance. Men mobilisering af forsvar er ikke omkostningsfrit, det kræver fordrejninger af den ene eller anden art, og overlevelsen forhindrer personen i at bringe sig i overensstemmelse med virkeligheden – siger Illeris med reference til Piaget; jeg vil tilføje, at forsvaret går på kompromis med det, Freud kaldte realitetsprincippet, dvs. ego'ets realitetstestning.

*Modstand* hos Illeris handler om samspil, det er et relationelt fænomen. Passiv eller aktiv modstand mod læring mobiliseres, når individet står over for ydre forhold – situationer, personer, institutioner – som det ikke kan eller ikke vil acceptere. Der kan være gode grunde til denne manglende accept, men på den anden side er der vigtige former for læring, som går *gennem* modstanden:

”Det er ofte i forbindelse med modstand eller i det mindste elementer af modstand, at den væsentligste overskridende læring kan finde sted. Ikke mindst den personlige udvikling, der aktuelt tillægges så stor betydning i uddannelserne, sker ofte gennem modstandsprægede forløb. Set i et læringsperspektiv ligger der således i modstanden et stort potentiale. Pædagogisk set drejer det sig dels om at skabe læringsrum og situationer, der kan give plads for deltageres modstand, dels at anerkende modstand som en legitim udtryksform, og at give dem både det medspil, der kan befordre modstanden, og det modspil, som er modstandens eksistensbetingelse” (Illeris 2006:181 – let tillempet citat).

Illeris er klar over, at det i konkrete situationer er svært at skelne mellem forsvar og modstand. Jeg selv skelner ikke så nøje, hvilket også hænger sammen med mit syn på individet som en størrelse, der hele tiden er i relation til og kommunikation med sig selv, parallelt med at det har kommunikative relationer til omverdenen. Dermed antages både forsvar og modstand at være relationelle fænomener.

**Relevans for aktionslæring.** Relevansen er indlysende, eftersom aktionslæring handler om (reflekteret) læring. Men aktører er ikke altid parat til at åbne sig for en læring, der ellers ud fra en overordnet betragtning ville være hensigtsmæssig, og det må respekteres i en læringsgruppe. VIA-modellens principper om at samtalekonsulenten primært støtter og det reflekterende team primært udfordrer, kombineret med det reflekterende teams talen om-og-ikke-til og aktørens ret til at selektere i det, der kommer fra reflektørerne, bidrager til at sikre denne respekt. Se også Madsen et al. 2010:165, hvor en kilde inden for AL-litteraturen citeres for at påpege, at læringen i AL kan være en trussel mod deltageres selvopfattelse og derfor kan afføde modstandsreaktioner.<sup>10</sup>

På den anden side må det medtænkes, at vigtige former for læring og personlig udvikling går *gennem* modstanden. Det handler altså ikke om for enhver pris at undgå modstand, men om at give den med og modspil, som Illeris siger.

---

<sup>10</sup> Indarbejdning af reflekterende teams i AL-læringsgrupperne er et af kendetegnene ved VIA-modellen. I Willert & Madsen 2013 uddybes de reflekterende positioner og processer Hvad, Hvor, Hvordan og Hvorfor. Det skal tilføjes, at hele dette afsnit vedrører reflekteret læring og ikke de automatiserede læringstyper, som også kan ses blandt dyr.

## 11. Modstandens inderside og yderside

I dette afsnit forudsætter jeg, at der rent faktisk er tale om modstand i en af de udgaver af begrebet, jeg har defineret under afsnit 1, og ikke om noget helt andet.

I optakten lagde jeg ud med at sige, at modstand er en spændingstilstand, og at der altid er følelser involveret, ofte stærke følelser. Det gælder i øvrigt både afsender og modtager af modstand, men her koncentrerer jeg mig om afsenderen. Modstandens inderside svarer til de følelser og oplevelser, afsenderen har under ”udøvelsen” af sin modstand, herunder oplevelser af årsagssammenhænge, dvs. attribueringer. I tilgift kan der være tale om den måde, han begrunder og retfærdiggør sig over for sig selv – og måske over for andre, som en del af ydersiden. MEN som tidligere nævnt: Indefra opleves modstanden næsten aldrig som modstand, men som en helt fornuftig og berettiget reaktion. ”Acts of resistance are inherently *meaningful* to the actors and their peers” (Ashforth & Mael 1968:90).

Ydersiden er de måder, personens modstand kommer til udtryk. De handlinger og reaktioner, som kan registreres udefra, giver omverdenen indikation på, at der måske er tale om modstand, og på hvordan de skal fortolkes. Ydersiden er det eneste, der kan observeres, og det, omverdenen ser, er indikationer og indicier, ikke beviser på modstand. Der skal tolkes.

Den måde, afsenderen tolker sin modstand og dens årsager på, bestemmer i nogen grad dens udtryk. Og i nogen grad aflæser han sine følelser og motiver ved at observere sin egen adfærd, reaktioner og handlinger. Uden inderside ingen yderside, og vise versa. De to sider er dialektisk forbundne, men dialektikken er ikke ensbetydende med en simpel sammenhæng. Vi kan f.eks. godt benægte vores egen modstand og så alligevel reagere på måder, som omverdenen – og vi selv, når vi kommer på refleksiv distance - må tolke som modstand.

Der findes en række typologier for modstands-ydersider. Ashforth & Mael (op.cit.) skelnede mellem målrettet vs. diffus, faciliterende vs. oppositionel, autoriseret vs. uautoriseret og kollektiv vs. individuel modstand. Wahlgren (op.cit.) opererede med passivitet, aggressivitet og ligegyldighed som tre forskellige udtryk for modstand. Raelin & Raelin (2006) sondrer mellem aktiv og passiv, bevidst og ubevidst, produktiv og kontraproduktiv modstand (se også Madsen et al. 2010:167). Berliner (1993) siger, at modstand kan komme til udtryk både som aktiv og passiv aggressivitet. Og Maurer (1969) adskiller en forståelsesmæssig, en følelsesmæssig og en personorienteret modstand: ’jeg er ikke enig’ hhv. ’jeg kan ikke lide det’ hhv. ’jeg kan ikke lide dig’.

Her følger en liste over mulige *indikatorer* på modstand, med særlig relevans for organisatorisk liv, undervisningsforløb - og aktionslæring:

- ✓ Faldende produktivitet og effektivitet
- ✓ Faldende kvalitet i opgaveløsningen
- ✓ Samarbejdsproblemer
- ✓ Manglende arbejdsglæde, arbejdsmotivation, engagement, commitment



- ✓ Obstruktioner, fjendtlige holdninger og aggressioner over for ændringsagenten
- ✓ Ligegyldighed, passivitet, opgivenesshed, apati
- ✓ Ignorering af ændringstiltaget
- ✓ Udeblivelser, sygefravær, opsigelser, udmeldelser
- ✓ Konflikter mellem tilhængere og modstandere af en forandring
- ✓ Forstyrret gruppedynamik
- ✓ Ønsker/krav om information, dialog, inddragelse, medbestemmelse, ejerskab
- ✓ Aktiv opposition, evt. i organiseret kollektiv form

## 12. Strategier til forebyggelse og håndtering af modstand

Jeg indledte arbejdsnotatet med at sige, at hvis man som ændringsagent (leder, projektansvarlig, underviser, konsulent osv.) ønsker at udvikle og praktisere handlestrategier, der kan forebygge eller konstruktivt møde og håndtere modstand, så må man først forstå, hvad det er for et fænomen, som man selv eller andre kalder modstand. De foregående 11 afsnit har kredset om en sådan forståelse, og nu er tiden kommet til handlestrategierne – som også vedrører alt det, man som ændringsagent skal gøre.

### Hvad ændringsagenten *ikke* skal gøre

Iflg. Maurer (1996) hader de fleste mennesker modstand, ikke mindst hvis de er modtagere af den, "people want to get over it, to *overcome* resistance. But attempts to overcome it usually make it worse" (Maurer 1996:33-34, tillempet citat). Han har en lang liste over ineffektive forholdemåder, også kaldet "default strategies". Bl.a. at ignorere modstanden, at bruge magt og manipulation, at indgå studehandler, ensidigt at tro på fornuftens kraft, eller "to kill the messenger". Hvorfor virker disse strategier ikke, spørger han, og hvad er deres konsekvenser? Grundlæggende handler det om, at modtagerne ikke *lytter* til modstanden, at den ikke tages alvorligt. "They say, in effect, that other people and their ideas are not worthy of our time and attention" (ibid.:41).

Ashforth & Mael påpeger risikoen for *onde cirkler*, "resistance cycles" (1998:108ff.). Det handler især om, at (oplevet) modstand avler "countercontrol". Begge parter kan medvirke til en negativ spiral. Det forekommer f.eks., at modstand fra afsenderens side har til formål at fremkalde kraftige modforholdsreglerne for derved at vise systemets sande ansigt. Offensiv modstand er også med til at skabe helte og martyrer og derved styrke den subkulturelle identitet, hvilket er "yet another irony of resistance dynamics" (ibid.:111). Omvendt kan en ignorering af modstanden fra modtagerens side få afsenderen til at virke impotent, og også det kan starte en ond cirkel. Hvad sker der, når sådanne uhensigtsmæssige strategier tages i brug? Spændingerne bygger op; der genereres frygt, mistænksomhed og mistillid; der opstår mure og skabes distance i de sociale relationer snarere end nærhed; konflikter eskaleres; eller der indtræder et dødvande (titlen på Maurers bog er *Beyond the Wall of Resistance*).

Lad mig tilføje en tredje form for uhensigtsmæssig, om end sjældent særlig bevidst reaktionsmåde. Den handler om *manglende containing* af medarbejderes eller deltageres angst. Begrebet containing ses anvendt af Steen Visholm (2004) i hans analyse af modstand. Han observerer her, at ledere typisk *starter* med at containe den angst hos *dem selv*, som opstår i lyset af trusler mod organisationen. Ledere tror så, at deres eget store arbejde med at gear organisationen til de forestående ændringer, og med at containe *egne* følelser, sparer medarbejderne for angst og andre stærke følelser, men heri tager de som regel fejl. Visholm anbefaler, at ledere bruger langt mere energi på at containe *medarbejdernes* bekymringer, angst og sorg. Den hensigtsmæssige ledelse, som han forestiller sig (i Visholm 2008), leder ikke med kontrol, men netop ved at containe.<sup>11</sup>

### Strategier ifølge Lewin-traditionen

En af Lewins teser er, at hvis der skal kunne skabes ændringer i en person, gruppe eller organisation, må eksisterende vaner, normer og værdier først løsnes, eller tøs op. Som tidligere nævnt var det i relation til 1947-tekstens fokus på modstand og grupperelaterede forandringsstrategier, at den trefasede ændringsmodel så dagens lys: *Unfreeze-Move-Refreeze*. Ifølge den feltdynamiske tankegang kan man måske nok skabe en midlertidig ændring af en given ligevægtstilstand, men hvis de involverede kraftfelter ikke forrykkes blivende, vil der være en tendens til at falde tilbage på det gamle niveau. Udfordringen for en ændringsagent er trefold: Først at optø eksisterende vaner, dernæst at afstedkomme eller facilitere den ønskede bevægelse, og endelig at fastfryse forandringen på det nye niveau.

Hvad er det så, der skal til for at optø eksisterende vaner og kraft-konstellationer? Lewins følgeslutning er, at modstanden må fjernes, hvis der skal ske en bevægelse. ”To overcome this inner resistance an additional force seems to be required, a force sufficient to ’break the habit’, to ’unfreeze’ the custom” (1947:225). Et af midlerne var at inddrage medarbejdere i planer og beslutninger omkring udmøntning af en udmeldt forandringsproces – udtrykt med nutidige plusord, der har nogle af deres rødder i Lewin-traditionen: *participation* og *ejerskab*.

Det kunne lyde, som om det altid var vanskeligt at optø vaner og skabe forandring. Men alt afhænger helt af omstændighederne. I en artikel om læring giver Lewin et eksempel fra et kursusforløb for autokratisk orienterede ledere. I løbet af nogle få uger udviklede de sig til fremragende demokratiske ledere, konkluderer han (1951:81). Den empiriske erfaring her var, at hvis de involverede personer erkender, at deres hidtidige vaner, normer og værdier er uhensigtsmæssige, og hvis de samtidig kan se en løsning foran sig, så vil modstanden – forstået som kræfter, der fastholder hidtidige vaner og normer - meget let kunne opløses.

Som eksempel på en relativt effektiv ændringsstrategi nævner Lewin betydningen af *gruppebeslutninger*. I en sådan proces er der basis for, at gruppens hidtidige normer kan ændre sig. Hvis en ændringsagent vurderer, at en gruppe er påvirket af normer og kultur i den videre organisatoriske kontekst, kan det også være effektivt at skille gruppen ud ved at etablere *cultural*

---

<sup>11</sup> Denne passage er genbrug fra Maden 2012a; i dette notat står der lidt mere om containing.

*islands*, fordi modstanden mod forandring her minimeres. Strategien med ”kulturelle øer” er stadig, ja i langt højere grad end på Lewins tid, relevant og ofte anvendt i arbejdslivet.

Jeg har ved forskellige lejligheder (Madsen 2006 og 2007) sammenfattet Lewins ændringsstrategi ved at kalde den en *lavspændingsstrategi*. I stedet for at øge de kræfter, der presser på for at opnå den ønskede ændring, mindsker man de kræfter, der opretholder en eventuel modstand.

Tilbage til participations-princippet. Ligesom Lewin rettede også Coch & French (1948) opmærksomheden mod, hvordan en ændringsagent eller en hel organisation kunne forebygge eller overvinde modstand mod forandring. De valgte at teste deres hypotese ved at designe en forsøgsserie, hvor graden af participation varieredes eksperimentelt. Jeg nøjes med at sammenligne to af grupperne: No Participation og Full Participation. Som ventet var modstanden mod forandring mindst i Full Participation. Disse medarbejdere kom hurtigt op på standardniveauet for produktion (og endda over), der var ingen fjendtlige og aggressive reaktioner på ledelsen, og ingen kvittede jobbet. Sammenlignet med No Participation var forskellene markante. Full Participation medførte stærkt gruppesammenhold og høj moral, kombineret med en positiv indstilling over for ledelsen. Også No Participation gav sig udslag i et stærkt gruppesammenhold, men her udtrykt som en kollektiv ståen-imod ledelsens pres.

Det tjener Coch & French til ære, at de langt tydeligere end i Lewins modstands-construct insisterer på, at den enkelte kan *forholde sig*, og at denne faktor har betydning for vedkommendes eventuelle modstand<sup>12</sup>. Også grupper kan forholde sig, og forholde sig reflektivt. Der må i øvrigt skelnes mellem grader af accept hhv. afstandtagen. Ved den ene pol identificerer medarbejderne sig med ledelsens målsætning og tager fuldt ejerskab for en given forandring, ved den anden pol skabes eller gen-aktiveres en ubønhørlig modstandskultur, og mellem disse ekstremer er der utallige variationer.

## Tjekliste

Der er meget mere at sige om strategier til forebyggelse og reduktion af modstand, men jeg vil nøjes med en lang supplerende liste bestående af gode råd til ændringsagenten. En del af rådene svarer til såkaldt dialogiske forholdemåder, som ikke skal uddybes her (se f.eks. Madsen 1996, 2006, 2013b).

- a. Sørg for at alle kan se meningen med den intervention eller forandring, som du skal formidle
- b. Giv mulighed for dialog og om muligt også participation og medbestemmelse
- c. Og ejerskab, ejerskab, ejerskab

---

<sup>12</sup> Faktisk er der plads til en sådan forståelse i Lewins individualpsykologi, hvis man tænker nogle skridt videre. Lewin benævner visse områder af det psykologiske felt/lifespace som ”spaces of free movement”; det er områder, hvor personen har ”*the possibility to set himself goals and to act freely according to his own needs and his own judgement*” (Lewin 1936:177). Han forholder sig her til muligheden for en fri vilje, men er ikke specielt optaget af refleksion som dette at tage sig selv og sit eget lifespace som genstand.

- d. Vær opmærksom på, at det tager tid at ændre de mentale og sociale vaner, som du evt. ønsker at flytte på
- e. Tænk over, om du kan skabe en kontekst, hvor det er muligt at optø vanerne – og at genfryse dem på det ønskede niveau. Det kan f.eks. ske via internater, gruppediskussioner og processer med plads til refleksioner og metakommunikation uden restriktioner
- f. Eller ved at designe en forandringsproces, hvor der er indlagt eksperimenterende faser med løfte om evaluering og dertil svarende justeringer af de oprindelige beslutninger.
- g. Kommuniker klart og mest muligt gennemsigtigt
- h. Sørg for et højt informationsniveau, både oppefra-ned og nedefra-op
- i. Sæt dig i medarbejdernes/delagernes sted, lyt efter begrundelser for deres oplevelser, reaktioner og tolkninger
- j. Vent længst muligt med selv at tolke deres tilsyneladende modstand som irrationel og anerkend den mulighed, at modstanden er velbegrundet, rationel, legitim
- k. Husk på, at uenighed ikke er det samme som modstand
- l. Og husk at sorgreaktioner ift. tab som følge af forandringer ikke er det samme som modstand; giv sorgen empatisk opmærksomhed, hvilket ikke er det samme som i ét og alt at være enig
- m. Sørg evt. for en ritualiseret afsked med det mistede
- n. Forsøg at containe ikke blot dine egne, men også den anden parts stærke følelser
- o. Læg op til en undersøgende forholdemåde – f.eks.: hvad er meningen og rationalet bag dine egne tiltag og den anden parts reaktioner?
- p. Kan modstanden tænkes at være rettet mod dine egne handle måder snarere end mod den ændring, du lægger op til? Grib i egen barm, før du leder efter årsagerne hos den anden part
- q. Sørg for, at den bevægelse eller forandring, som du ønsker at afstedkomme, giver mening for den anden part, og helst også at vedkommende kan se sin fremtidige situation for sig
- r. Klar rammesætning, klare kontrakter og et velgennemtænkt design, hvor der gives plads til metakommunikation, forebygger modstand.
- s. Sørg i det hele taget for at tillade et ”rum”, hvor ændringstiltag, rammesætning, ledelsesform og medarbejdernes/deltagernes modstand kan diskuteres, kritiseres, begrundes, evalueres og måske revideres
- t. Sørg endelig for at håndtere forandringsprocessen etisk forsvarligt

Ikke al modstand skal forebygges. Som vi så i afsnit 10, er der vigtige former for læring og personlig udvikling, der går gennem modstand snarere end uden om den. Det samme gælder sandsynligvis mange former for team- og organisationsudvikling.

**Relevans for aktionslæring.** Alt hvad der siges i dette afsnit, er umiddelbart relevant for aktionslæring på det ene eller andet eller syvende niveau.

## Referencer

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. Pp.89-119 in Kramer & Neale (eds.), *Power and Influence in Organizations*. London: Sage

Berliner, P. (1993). *Modstand i undervisningen*. København: Danmarks Forvaltningsskoles Forlag.

Berliner, P. & Berthelsen, J. (1989). Passiv aggression - som voksenpædagogisk problem. *Nordisk Psykologi*, vol. 41 (4), 301-315.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups and Other Papers*. London. Tavistock Publications. (Dansk oversættelse: *Erfaringer i grupper*. København. Reitzel, 1993).

Bro, K. & Thrane, M. (2013). Værdiskabelse gennem aktionslæring. Pp.22-33 i Kjeldsen, L.P.B. & Asmussen, J. (2013), *Velfærdsinnovation – i og med praksis*. Århus: Via University College.

Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. Pp. 336-350 in Cartwright, D. & Zander, A. (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. Third ed. New York: Harper & Row, 1968.

Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "Resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35 (1), 25-41.

Illeris, K. (2006). *Læring*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Katzenelson, B. (1969). *Angstteorier*. København: Munksgaard.

Katzenelson, B. (2004). *Drivkræfter, følelser og erkendelse*. København: Reitzel.

Lewin, K. (1947). Frontiers of Group Dynamics. Pp. 188-237 in Kurt Lewin: *Field Theory in Social Science*. Chicago: The University of Chicago Press, 1951.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lysgaard, S. (1961). *Arbejderkollektivet. En studie I de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Madsen, B. (1996). Organisationens dialogiske rum. Pp. 9-40 i Alrø, H. (red.), *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Madsen, B. (2001). Organisation og værdier i voksenpædagogikken - med inspiration fra Lewin. *Nordisk Pedagogik*, vol.21, 251-262.
- Madsen, B. (2004). Gruppearbejde i pædagogisk regi. Funktion, proces og rammesætning. Pp. 199-228 in Mads Hermansen & Elsebeth Jensen (red.). *Udfordringer til undervisningen - i didaktisk perspektiv*. København: Alinea.
- Madsen, B. (2006). *Forståelsesorienteret konsultation - perspektiveret gennem Kurt Lewins feltteori*. Upubliceret Arbejdsrapport. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B. (2007). *Low-tension strategies in conflict resolution. Kurt Lewin's perspective*. Unpublished working paper. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. Pp. 65-93 i Alrø H. & Frimann, S. (red.), *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Madsen, B. (2009). Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik. *Psyke & Logos*, vol. 30 (2), 391-417.
- Madsen, B. (2012). *Om følelser, emotionel bearbejdning og relevansen for aktionslæring*. Upubliceret arbejdsnotat, 33 sider. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet. Se [www.VIACLOU.dk](http://www.VIACLOU.dk), siden om Aktionslæring.
- Madsen, B. (2012). *En antropologisk teori om kommunikation, samtale og dialog*. Upubliceret arbejdsnotat, 15 sider. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet. Se [www.VIACLOU.dk](http://www.VIACLOU.dk), siden om Aktionslæring.
- Madsen, B. (2012). *Kontraktredskabet i konsultativt arbejde – psykologiske eller professionelle kontrakter?* Upubliceret arbejdsnotat, 16 sider. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet. Se [www.VIACLOU.dk](http://www.VIACLOU.dk), siden om Aktionslæring.
- Madsen, B. (2013a). *Aktionslæringens landskab – med fokus på de senere års mange danske AL-miljøer*. E-bog: <http://viewer.zmags.com/publication/24d711e7>. PDF-version kan downloades fra [www.viaclou.dk](http://www.viaclou.dk).
- Madsen, B. (2013b). *Procesledelse som redskab for ledere, undervisere og konsulenter og med eksempler fra aktionslæring*. Upubliceret arbejdsnotat, 47 sider. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet. Er i skrivende stund på vej til [www.VIACLOU.dk](http://www.VIACLOU.dk), siden om Aktionslæring.
- Madsen, B., i samarbejde med Birkelund, F.S., Clausen, S.W., Iversen, K.S., Svanholt, J., Thrane, M. & Aagaard, K. (2010). *Aktionslæringens DNA. En håndbog om aktionslæringens teori og metode*. Århus: ViaSysteme.
- Marcus, E.C. (2006). Change and conflict. Motivation, resistance, and commitment. Pp. 436-454 in Deutsch, M., Coleman, P.T. & Marcus, E.C. (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed.. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Marrow, A.J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books.

- Maurer, R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance. Unconventional Strategies that Build Support for Change*. Austin, Texas: Bard Books.
- Raelin, J.A. & Raelin, J.D. (2006). Developmental action learning: Toward collaborative change. *Action Learning Research and Practice*, vol.3 (1), 45-67.
- Rogers, C.R. (1969). *Freedom to Learn*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, vol. 9 (1), 27-47.
- Visholm, S. (2004). Modstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver. Pp. 174-201 i Torben Heinskou & Steen Visholm (red.). *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen* (s.174-201). København: Reitzel.
- Visholm, S. (2008). Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer. Pp. 36-168 i Sørensen, E.E. et al. (red.). *Ledelse og læring i organisationer*. København: Reitzel.
- Wahlgren, B. (1999). Modstand mod læring. Pp. 222-229 i Cornelius, H. & Schnack, K. (red.), *Voksenpædagogisk opslagsbog, 2.udg.* København: Chr. Ejlers' Forlag.
- Willert, S & Madsen, B. (2013). *Iscenesat refleksivitet: Hvad, hvor, hvordan og hvorfor?* Upubliceret arbejdsnotat, 39 sider. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet. Er i skrivende stund på vej til [www.VIACLOU.dk](http://www.VIACLOU.dk), siden om Aktionslæring.