

**Forord**

Kære læsere

Inden I går i gang med at læse for alvor, vil jeg meget gerne bede jer om at tage et stopur frem på bedste Taylor manér. I starter uret, når I skal til at påbegynde læsningen på næste side. Når I er helt færdige med at læse specialet, stopper I uret. Reflektér gerne over, om der var overensstemmelse mellem den tid, som I troede, I havde brugt, og den tid, som rent faktisk var gået? Ofte er der ikke overensstemmelse herimellem. Afslutningsvis vil jeg gerne bede jer tænke over, hvor mange ord I kan sætte foran tid. Et par eksempler er krise-, vente-, fri- og arbejdstid.

Rigtig god læselyst.

**Abstract**

Die Forschung an Zeit in Organisationen fing nach der Jahrtausendwende an, aber die Zeitperspektive in Zusammenhang mit geplanten organisatorischen Veränderungen ist immer noch nicht erforscht. Deshalb bezweckt dieser wissenschaftliche Artikel, Zeit in Verbindung mit geplanten Veränderungen in Organisationen zu untersuchen.

Es ist möglich, Zeit als ein objektives Phänomen (Kronos) und Zeit als ein subjektives Phänomen (Kairos) zu betrachten. Diese wissenschaftliche Arbeit erkennt sowohl die gemessene Zeit als auch die erlebte Zeit. Der Unterschied besteht darin, ob Zeit gemessen wird, oder ob Zeit erlebt wird. Es ist die erlebte Zeit, die zum Ausdruck kommt, wenn wir fühlen, dass die Zeit im Flug vergeht, oder wenn wir fühlen, dass die Zeit langsam vergeht. Es bedeutet, dass wir dieselbe Zeit unterschiedlich erleben können.

Der Artikel ist in der Wissenschaftstheorie verankert, deren Name *die Situationelle Dialektische Wissenschaftstheorie* ist. Ein anderer wichtiger Teil der Theorie ist der multiperspektivische Aspekt, der ermöglicht, dass man unterschiedliche Theorien und Methoden in demselben Projekt anwenden kann.

Die multiperspektivische Arbeitsmethode ist ein eindeutiger Vorteil in dieser Arbeit, weil die (Veränderungs)Managementliteratur auf zwei Haupttypen baut, die nicht vereinbar sind. Der eine Haupttyp fokussiert auf Produktivität und Effektivität, und der andere fokussiert auf menschliche Bedürfnisse und Motivation.

Insgesamt sind sechs verschiedene Fälle analysiert worden. Die analysierten Fälle sind sowohl öffentliche als auch Private Organisationen samt Vereinen. Die Fälle nehmen verschiedene Zeit- und Veränderungstheorien als Ausgangspunkt, und es ist untersucht worden, wie Zeit in Verbindung mit geplanten Veränderungen zum Ausdruck in diesen kommt.

Es gibt viele verschiedene Analysewerkzeuge, mit denen man organisatorische Veränderungen planen kann. Es fehlte an einer Alternative, den Zeitaspekt in Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen zu beleuchten. Veränderungen, die schon implementiert sind. Deshalb habe ich eine neue Analysemethode ausgearbeitet: Die Situationelle Dialektische Zeit- und Veränderungsroulade.

Angesichts der sechs Fallanalysen habe ich ein Zeit- und Veränderungsmodell mit dem Namen „Zeitperspektiven in Veränderungen“ ausgearbeitet. Das Modell enthält fünf Perspektiven, deren der Veränderungsplaner bewusst sein muss, wenn dieser eine organisatorische Veränderung plant.

**Indholdsfortegnelse**

<b>KAPITEL 1</b> .....	7
1 Indledning .....	7
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 Begrebsafklaring .....	8
1.2.1 Tid .....	8
1.3 Afgrænsning.....	8
1.4 Læsevejledning .....	9
<b>KAPITEL 2</b> .....	10
2 Litteraturreview.....	10
2.1 Forandringsteori.....	11
2.1.1 Modernistisk forandringsteori.....	11
2.1.2 Symbolistisk forandringsteori.....	14
2.2 Tidsteori .....	15
2.2.1 Modernistisk tidsteori .....	16
2.2.2 Symbolistisk tidsteori.....	17
2.3 Sammensmeltning af forandring og tid.....	18
<b>KAPITEL 3</b> .....	20
3 Teori og metode .....	20
3.1 Videnskabsteori: Situationel Dialektisk Videnskabsteori.....	20
3.1.1 Balancen mellem forandring og stabilitet .....	22
3.1.2 Hvad er konsekvenserne ved forandringen? .....	23
3.1.3 At forudsige og ikke at forudsige på én og samme tid.....	24
3.1.4 Forandringer afføder forandringer, som afføder nye forandringer .....	24
3.1.5 Samspejlet mellem teori og praksis .....	25
3.2 Dataindsamlingsmetode: Dokumentanalyse .....	25
3.3 Caseudvælgelse.....	26
3.4 Eksemplarisk metode .....	27
<b>KAPITEL 4</b> .....	28
4.1 Metodebeskrivelse: Den Situationelle Dialektiske Tid- og Forandringsroulade .....	28
4.2 Tidsskalaer .....	31
4.3 Cases .....	32
4.3.1 Case 1: Hvidby Bibliotek.....	32
4.3.1.1 Resumé.....	32

4.3.1.2 Analyse.....	33
4.3.1.3 Delkonklusion .....	36
4.3.2 Case 2: Målestyrelsen .....	37
4.3.2.1 Resumé.....	37
4.3.2.2 Analyse.....	37
4.3.2.3 Delkonklusion .....	40
4.3.3 Case 3: Onkologisk Klinik, Centralhospitalet.....	41
4.3.3.1 Resumé.....	41
4.3.3.2 Analyse.....	41
4.3.3.3 Delkonklusion .....	44
4.3.4 Case 4: Fyns Politi .....	45
4.3.4.1 Resumé.....	45
4.3.4.2 Analyse.....	45
4.3.4.3 Delkonklusion .....	48
4.3.5 Case 5: Egeskov Marked.....	48
4.3.5.1 Resumé.....	48
4.3.5.2 Analyse.....	49
4.3.5.3 Delkonklusion .....	52
4.3.6 Case 6: DanPark.....	52
4.3.6.1 Resumé.....	52
4.3.6.2 Analyse.....	53
4.3.6.3 Delkonklusion .....	56
<b>KAPITEL 5.....</b>	<b>57</b>
5 Applikation.....	57
5.1 Hvorfor en ny forandringsmodel?.....	58
5.1.1 Forandringsteori: Fire traditioner .....	59
5.1.1.1 Den kompleksitetsteoretiske: 3. tradition.....	60
5.1.1.2 Den Situationelle Dialektiske: 4. tradition .....	61
5.2 Paradigmeskifte.....	63
5.3 Visualisering af modellen ”Tidsperspektiver i forandringer” .....	64
5.4 Udvalgelse af tidsperspektiver .....	65
5.4.1 Uddybelse af tidsperspektiverne .....	66
5.4.1.1 Tidsskalaer .....	66
5.4.1.2 Oplevelse vs. måling af tid.....	67
5.4.1.3 Repræsentation af tid .....	68
5.3.1.4 Involvering .....	68

5.4.1.5 Fortid, nutid og fremtid.....	69
5.5 Modellens anvendelsesmuligheder .....	70
5.5.1 Som planlægningsværktøj.....	70
5.5.2 Som analytisk værktøj.....	71
5.6 Styrker og svagheder.....	71
<b>Kapitel 6</b> .....	<b>73</b>
6 Konklusion .....	73
7 Litteraturliste.....	75
8 Tabel- og figuroversigt.....	80
8.1 Tabeller .....	80
8.2 Figurer.....	80
9 Bilag.....	81
9.1 Case 6 - DanPark.....	81

## **”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”: Et kvalitativt casestudie af tid i forbindelse med integrering af planlagte organisatoriske forandringsinitiativer**

### **KAPITEL 1**

#### **1 Indledning**

Hvad er grunden til, at vi nogle gange føler, at tiden flyver af sted, og andre gange føler, at tiden er gået i stå? Hvis det er noget, vi glæder os til, kan det virke langt ude i fremtiden. Forklaringen er, at tid kan opleves og erfares. Tid kan anskues som et objektivt (Kronos) og et subjektivt fænomen (Kairos) (Jaques, 1900; Santos & Cunha et al., 2009: 96 iflg. Davies, 1995; Fanth, 2018: 136). Forskningen i tid i organisatoriske sammenhænge begyndte først for alvor efter årtusindskiftet (Fanth, 2016: 7), men tidsaspektet i forbindelse med integrering af planlagte forandringsinitiativer i organisationer er relativt uudforsket og underteoretiseret (Jacobsen, 2019: 126). Mens organisationen implementerer nye teknologier, strategier og/eller værdier, går tiden. Hvor hurtigt tiden føles at gå, vil variere fra person til person. Mennesker kan opleve den samme tid (timer, dage, måneder) forskelligt. Årsagen hertil er, at tid ud fra et symbolistisk perspektiv kan anskues som en social konstruktion (Hassard, 2002: 888). I dette perspektiv er fokus på, hvordan mennesker føler og opfatter tid, selvom intervallerne i standard målt tid er de samme. Spørgsmålet er, hvor hurtigt man så kan og skal integrere en forandring, hvis tiden opleves individuelt. Er det så overhovedet muligt at tage hensyn til alle? Det er vigtigt, at vi er opmærksomme på, hvordan medarbejderne dels bruger tiden, samt hvilket forhold de har til tid (Fanth, 2018: 129) og dels medarbejdernes følelsesmæssige højde- og/eller lavpunkter (Jacobsen, 2019: 127). Det er ikke alle forandringstiltag, man kan skynde på. Samarbejde er et eksempel, da det udvikles ved en bestemt hastighed, og hvis tempoet sættes op, vil samarbejdet udeblive (Fischer, 2012: 176). Arbejdstid er vigtigst, når vi er på arbejde. Det vil sige, at medarbejderne får den ro, de skal have for, at de kan udføre de arbejdsopgaver, som de er ansat til.

#### **1.1 Problemstilling**

- Hvordan kommer tid til udtryk i forbindelse med integrering af planlagte forandringsinitiativer i organisationer?
- Hvad kan denne opnåede indsigt bidrage med til forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse?

## 1.2 Begrebsafklaring

### 1.2.1 Tid

Der bliver ofte skelnet mellem den subjektive (kvalitative) og den objektive (kvantitative) tid i forsøget på at præcisere tidsbegrebet (Bluedorn & Denhardt, 1988). Den subjektive tid benævnes også som Kairos eller som kvalitativ tid og er defineret ved: "(..) refers to that rewarding involvement in life during which we lose the sense of time passing, as we spend time with those we love, work in the garden, or walk in the woods" (Murray, 2000: 61). Den objektive tid derimod er karakteriseret ved at være tid, som forløber lineært, og som vi kan måle i enheder som f.eks. sekunder, minutter og timer (Jacobsen, 2019: 126). Den objektive tid er ens for alle, da vi har lige mange timer til rådighed i døgnet – hverken mere eller mindre end 24. Selvom vi har det, er det ikke altid sådan, det føles. Af den grund opereres der med den subjektive tid over for den objektive.

Subjektiv tid (Kairos) ←————→ Objektiv tid (Kronos)

## 1.3 Afgrænsning

Det er ikke denne kandidatafhandlings formål at besvare de metafysiske spørgsmål som, hvorvidt tid findes, og hvis tid findes, hvad det så er for en størrelse. Dermed ikke sagt, at det ikke er en vigtig videnskabsteoretisk diskussion, for det er det. Når jeg forsker i tid, og hvordan tid kommer til udtryk i forbindelse med integrering af forandringstiltag i organisationer, har jeg et særligt ontologisk ståsted. Jeg arbejder med den ontologiske antagelse, at "tid" både kan måles og opleves.

Projektet vil kun beskæftige sig med planlagte organisatoriske forandringer. Den primære årsag hertil er, at formålet med forandringerne i de udvalgte cases er at gøre en situation bedre f.eks. økonomisk eller for at opnå større lighed. Det vil sige, at der bliver givet udtryk for en forbedring fra en tilstand til en anden. Omdrejningspunktet er således organisatoriske forandringer, som er planlagte og hierarkisk styrede.

Den sidste del af afgrænsningen omhandler det empiriske grundlag. Det empiriske grundlag er udtrykt gennem dokumenter i form af cases. Der er i alt udvalgt seks forskellige cases, som vil danne fundamentet for analysen.



#### 1.4 Læsevejledning

Det indledende kapitel har haft til formål at sætte rammen for specialet. Det er i indeværende kapitel, at en række centrale hv-spørgsmål er blevet besvaret. Det vil sige, *hvad* der undersøges, og *hvorfor* det undersøges.

Efter det indledende kapitel vil jeg i kapitel 2 gennemgå et todelt litteraturreview. Den første halvdel afdækker en del af litteraturen inden for forandringskommunikation og -ledelse, hvor den anden halvdel afdækker en del af litteraturen inden for tid. Gennemgangen af litteraturen vil tage afsæt i organisationsperspektiverne: modernisme og symbolisme. Der vil slutteligt i kapitlet blive argumenteret for, at tid og forandring ikke kan adskilles. Det har dog været nødvendigt af formidlingsmæssige årsager.

Kapitel 3 rummer en beskrivelse af den valgte videnskabsteori, den Situationelle Dialektiske, samt argumenter for valget af netop denne. Dette kapitel indeholder endvidere en redegørelse af den valgte dataindsamlingsmetode, dokumentanalyse, kriterier for caseudvælgelse og en kort diskussion af, hvorvidt specialet kan karakteriseres som værende et eksemplar.

I kapitel 4 vil jeg argumentere for, at der ikke er en velegnet metode til at analysere tidsaspektet i forbindelse med integrering af planlagte forandringer i organisationer. Derfor har jeg udarbejdet min egen metode, som er funderet i det videnskabsteoretiske ståsted (Læs mere under afsnit 4.1 Metodebeskrivelse på side 28-30). Det 4. kapitel vil blive begyndt med en metodebeskrivelse, som også skal fungere som læsevejledning til analyserne. Efter metodebeskrivelsen vil der følge et teori-afsnit om tidsskalaer efterfulgt af de seks cases, som vil blive analyseret.

På baggrund af resultaterne fra caseanalyserne vil der i specialets 5. kapitel blive udarbejdet en ny tids- og forandringsmodel. Kapitlet vil rumme argumentation for, hvorfor der er brug for en ny model, i hvilken tradition modellen hører til, om traditionerne eksisterer side om side, hvilke perspektiver der indgår i modellen, dens anvendelsesmuligheder samt dens styrker og svagheder.

Det 6. og sidste kapitel er konklusionen på specialet.

## KAPITEL 2

### 2 Litteraturreview

Jeg beskæftiger mig i specialet med to undersøgelsesområder, som er forandringskommunikation og -ledelse samt tid i organisationer. Derfor vil litteraturreviewet blive inddelt i to separate afsnit. Den første halvdel skal afdække en del af litteraturen inden for forandringskommunikation og -ledelse, hvor den anden halvdel skal afdække en del af litteraturen inden for tid. Som afslutning på kapitlet vil der være et afsnit, hvor forandring og tid smelter sammen.

Som introduktion til kapitlet vil jeg starte med at definere de tre organisationsperspektiver: modernisme, symbolisme og postmodernisme. Grunden hertil er, at forandrings- og tidsteorier kan placeres heri. Hvilken funktion *forandring* og *tid* spiller, afhænger af det perspektiv, vi anskuer fænomenerne ud fra.

Nedenstående tabel er hentet fra Hatch (2018: 58) og er blevet reduceret, således den kun er overbliksgivende og skaber den absolut nødvendige forståelse for de tre perspektiver.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Virkeligheden er</b>	Før eksisterende	Socialt konstrueret	Skiftende
<b>Menneskelige relationer</b>	Hierarki	Fællesskab	Selvbestemmelse
<b>Overordnede mål</b>	Forudsigelse og kontrol	Forståelse	Frigørelse

**Tabel 1: Overblik og sammenligning af organisationsperspektiver ifølge Hatch (2018: 58).**

Hatch (2018) diskuterer med udgangspunkt i de tre perspektiver bl.a. sociale og fysiske strukturer, teknologi samt organisationskultur, men har ikke forandringsledelse/-modeller eller tid med i sin diskussion. Disse vil jeg tilføje i en tabel nedenfor.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Syn på: Forandringsledelse/ modeller</b>	- Forandring skal kun ske, hvis den bidrager til øget effektivitet - Lewins trefasede model eller Kotters 8-trins-raket	- Forandringen skal komme individerne til gode - Helle Petersens cen- lok strategi	- Kigger på, hvordan forandringen er påtvungen oppefra - Forandring som undertrykkelse og udtryk for magt
<b>Syn på: Tid</b>	- Ressource: Måling af arbejdstid og koordinering af det temporale system - Kronos	- Konstruktion: Hvordan mennesker føler tid? - Kairos	Kompression: Magtmiddel

**Tabel 2: Forandringsledelse/-modeller og tid set ud fra de tre organisationsperspektiver. Indholdet til tid ud fra modernisme, symbolisme og postmodernisme er med udgangspunkt i Hassard (2002).**

## 2.1 Forandringsteori

I de kommende afsnit vil der blive gjort rede for de vigtigste (underforstået: de mest udbredte) forandringsteorier, som kan placeres inden for henholdsvis det modernistiske og det symbolistiske perspektiv. Der vil ikke blive redegjort for hverken forandrings- eller tidsteorier knyttet til det postmodernistiske perspektiv.

### 2.1.1 Modernistisk forandringsteori

I forlængelse af tabel 2 vil jeg her uddybe Lewins og Kotters tilgange til forandringsledelse, da de udover at være meget udbredte også indeholder særlige temporale elementer. Disse tilgange bliver ligeledes argumenter for ikke at behandle forandring og tid som hinandens modsætninger, selvom det ikke har været teoretikernes hensigt med tilgangene at indgå i diskussionen om, hvorvidt tid og forandring er modsætninger eller to sider af samme sag.

I 1947 publicerede Lewin sine første bidrag om gruppedynamik og forandringer i grupper af mennesker (Lewin, 1947a; Lewin, 1947b). Hans udgangspunkt var, at individer og sociale systemer vil tendere mod at søge i retning af stabilitet og forudsigelighed (Jacobsen, 2019: 194). Stabilitet og forudsigelighed kan udfordres, hvis drivkræfterne er stærkere end modkræfterne, eller at modkræfterne bliver reduceret i tilstrækkelig grad (ibid.: 195). Ved drivkræfter forstås forhold, som understøtter forandring, mens modkræfter er forhold, hvis formål er at opretholde stabilitet (ibid.). Det vil sige, at normaltstanden er stabilitet, og når stabiliteten bliver truet, vil det lede til forandring. Ovenstående illustrerer Lewin i sin treleddede organisatoriske forandringsmodel bestående af trinene: unfreeze-change-refreeze (Lewin, 1951; Lewin, 1997: 330). Det første trin, unfreeze, dækker over, at organisationen (det sociale system) skal tøj op, førend den kan forandres. Tilstanden i organisationen er stabil, og organisationen befinder sig i vante og trygge rammer (Burnes, 2004: 985). Organisationens kan som tidligere beskrevet forandres, hvis enten kræfterne, som trækker i retning af stabilitet, bliver dæmpet, eller hvis kræfterne, der trækker i retning af forandring, forstærkes. Bag står ledelsen og/eller forandringsagenter, som forsøger at påvirke og kontrollere kræfterne, således der bliver skabt en forandringsvilje hos medarbejderne (Jacobsen, 2019: 195). Når forandringsviljen er skabt og sikret, er det muligt at forandre jf. trin 2, change. Forandringen vil resultere i et nyt ståsted, og med det nye fundne ståsted vil tilstanden blive stabil igen (trin 3) eller med andre ord *frosset fast* for at blive i Lewins terminologi (ibid.).

Det bliver i modellen tydeligt, at den er præget af en kronologi. Man kan forestille sig en organisation, der er i balance. Der sker en hændelse på et bestemt tidspunkt som f.eks. en udmelding fra topledelsen om, at virksomheden er blevet solgt. Udmeldingen bringer organisationen i ubalance. For at blive i eksemplet med virksomhedsopkøb vil organisationen foretage en række forandringer i forhold til udskiftning af navn, logo og evt. værdisæt. Den opkøbte organisation vil efter noget tid finde et nyt balancepunkt. Således er der en tidsmæssig sammenhæng mellem, at der sker en hændelse, som er årsagen til, at organisationen forandrer sig. Det er sjældent muligt at bestemme, hvornår forandringen starter, og hvornår den slutter. Start- og sluttidspunktet er ikke det interessante. Det interessante er derimod, at man kan sammenligne den samme organisation på ét tidspunkt med et senere tidspunkt. Det kræver imidlertid, at man træffer beslutningen om, hvornår start- og sluttidspunktet er, for en sammenligning overhovedet er mulig. Denne tidsmæssige sammenhæng klinger af en kausalitets- eller årsagsvirkningssammenhæng, hvilket vil blive diskuteret yderligere i mit videnskabsteoretiske afsnit på side 24.

Kotter er en anden teoretiker, som beskæftiger sig med forandringskommunikation og -ledelse. Han har udarbejdet en 8-trins-raket til implementering af forandringer i organisationer (1996, 2008 & 2012). Ifølge Kotter er det vigtigt, at man følger trinnene i kronologisk rækkefølge. Hvis ikke man gør det, så bliver resultatet følgende: ”at skipping steps creates only the illusion of speed and never produces a satisfying result” (Kotter, 1996: 5). Kotter beskriver dog ikke, hvor lang tid man skal bruge på det enkelte trin, blot at man skal alle trinnene igennem. Der kan argumenteres for, at han med sit første trin ”etablér en brændende platform” adresserer et aspekt af fart. Den brændende platform handler om, at ledelsen skal skabe en følelse af nødvendighed hos medarbejderne for at kunne gennemføre forandringen (ibid.: 5). Det skal gøres tydeligt, at der ikke er nogen anden vej, hvorfor medarbejderne er nødt til at vælge forandringen til. Dette trin indeholder altså elementerne *nødvendighed* og *krise*. Når der opstår en krisesituation, kræver det, at organisationen handler med det samme (Cornelissen, 2017: 212). Hvis tidshorizonten opleves for kort, og vi føler os presset, vil de dele af hjernen, som regulerer kroppens niveau af stresshormoner (hippocampus), og som håndterer frygt (amygdala), blive aktiveret (Hald, 2017). Hvis tidshorizonten derimod er for lang, vil der ikke blive skabt en følelse af nødvendighed, og forandringen vil synes ligegyldig. Det er dog ikke muligt at definere den rette balance, så tidshorizonten hverken føles for kort eller for lang, fordi det er en individuel vurdering.

De øvrige trin i Kotters model omhandler, at der skal sammensættes en styrende koalition (trin 2), med det formål at den skal gennemføre forandringen. Dernæst skal visionen udarbejdes (trin 3) og kommunikeres (trin 4), hvorefter forandringerne skal gennemføres, og forhindringer fjernes (trin 5). Det 6. og 7. trin bliver interessante, fordi de på samme måde som det første trin indeholder temporale aspekter, *planlægning* og *undgå for tidlig fejring af forandringen*. Foruden planlægning indeholder det 6. trin også, at de små succeser/milepæle skal fejres, hvorefter at man i 7. trin ikke må fejre forandringens resultat eller sejr for tidligt, da det kan få store konsekvenser for forandringens udfald (Kotter, 1996: 10). Slutteligt skal forandringen indarbejdes i virksomhedens kultur og fastholdes, selvom forandringsprojektet er opløst (trin 8).

Efter gennemgangen af den modernistiske forandringsteori vil jeg nu fortsætte med den symbolistiske.

### *2.1.2 Symbolistisk forandringsteori*

I den symbolistiske forandringsteori skal forandringen komme individerne til gode. Det betyder ikke, at en forandring ikke skal integreres, selvom der er uenighed blandt individerne om behovet for forandringen. I stedet handler det om at få forandringsprocessen til at forløbe uden større problemer for medarbejderne. Det vil sige, uagtet om medarbejderne kan kategoriseres som tilhængere, neutrale eller modstandere af forandringsinitiativet, så skal medarbejderne have den nødvendige ro til at udføre deres arbejdsopgaver.

En forandring er sjældent god for alle, hvilket også kommer til udtryk hos Franck, som præsenterer tre roller i en forandringsproces (2014: 45). Man kan i kraft af sin formelle stilling indtage rollerne: jeg, du eller alle de andre (ibid.). Jeg-rollen henviser til den person, som beslutter forandringen, hvilket i mange tilfælde er topledelsen. Topledelsen får brug for sine mellemledere, som har personale- og driftsansvar, og derfor vil de indtage du-rollen. Disse mellemledere skal have medarbejderne under sig til at handle i overensstemmelse med topledelsens ønsker. Det kan siges ganske kort: Jeg beslutter en forandring, du bliver midlet til at gennemføre forandringen hos alle de andre.

Franck uddyber ikke yderligere mellemlederens betydning udover, at det er mellemlederens rolle at præsentere forandringen hos de menige medarbejdere (ibid.). Ifølge Petersen (2016: 38) har medarbejderne brug for at høre vigtige budskaber fra deres nærmeste leder, fordi vedkommende kender sine medarbejdere bedst. Kendskabet til medarbejderne gør, at mellemlederen bedre kan besvare de spørgsmål, de har (ibid.). Tid spiller også her en vigtig rolle, idet det tager tid at lære sine medarbejdere at kende og opbygge relationer. Petersen har udarbejdet en strategi kaldet cen/lok (2000: 52; 2016: 43-45), som er et værktøj til effektiv forandringskommunikation, hvor man kombinerer central og lokal kommunikation (2016: 44). Den centrale kommunikation kan sidestilles med top-down og er et udtryk for kommunikation ned i linjen, hvor kommunikationen foregår via stormøder med direktionen eller på intranettet. Den lokale kommunikation er interpersonel og foregår til afdelings- og teammøder samt til medarbejdersamtaler (ibid.: 45). Omdrejningspunktet for teorien er mellemlederens rolle som oversætter. Mellemlederen skal oversætte budskabet fra topledelsen og gøre det relevant for den enkelte afdeling og de enkelte medarbejdere. Mellemlederen skal bl.a. sortere i de givne informationer, relevansformidle samt overveje fordele og ulemper, som forandringen vil have for den enkelte.

I de næste afsnit vil en del af litteraturen inden for tid blive gennemgået.

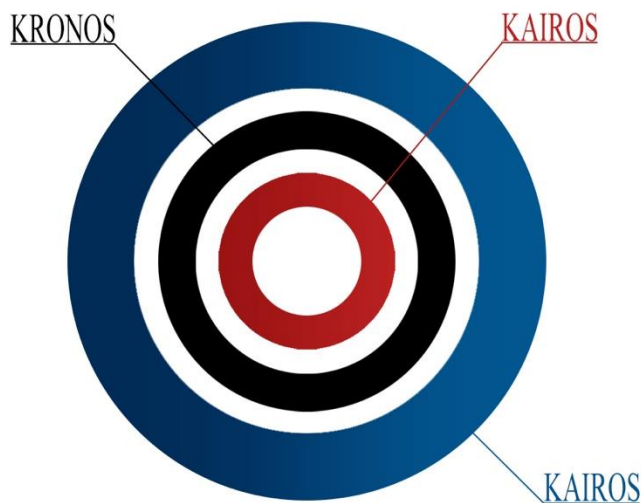
## 2.2 Tidsteori

Undersøgelsesfænomenet "tid" vil blive gennemgået på samme måde som forandringsteori. Derfor vil tid blive anskuet ud fra det modernistiske og det symbolistiske perspektiv. Først vil der følge en historisk introduktion til de to begreber for tid, kronos og kairos. Slutteligt vil der følge et afsnit, hvor forandrings- og tidsteori smelter sammen og behandles som to sider af samme sag frem for hinandens modsætninger, som de af formidlingsmæssige årsager er blevet indtil nu. Tid er primært blevet behandlet i fysikken (Newton, 1687 iflg. Henningsen, 2017; Einstein, 1905 iflg. Klausen, 1997) og i filosofien af bl.a. Aristoteles (Fanth, 2016: 7).

I begrebsafklaringen blev kronos og kairos defineret, men det interessevækkende er, hvorfra ordene har deres oprindelse. Oprindelse betyder opståen og refererer til et bestemt tidspunkt, hvilket tidsadverbiet "hvornår" udtrykker, f.eks. hvornår opstod termerne *kronos* og *kairos*? Termerne er græske og blev anvendt i oldtiden (ibid.: 26). I græsk mytologi er Kronos navnet på guden for målt, lineær og kvantificérbar tid (ibid.). Kronos havde til opgave at organisere menneskers liv i tid, og hans opgave er ikke blevet mindre betydelig med årene. Fokus i oldtiden var i mindre grad på, hvad tid er, men i højere grad på organiseringen og praktiseringen af tid, hvilket stadigvæk er centralt i dag. Det har betydning, hvordan vi praktiserer vores tid.

Tid er blevet en standardmåleenhed for vores arbejdsliv, og vi betaler i tidsenheder (Nørmark & Jensen, 2019: 188). Det betyder, at når en leder beder en medarbejder løse en given opgave, så har vedkommende ikke resten af livet til at udføre denne. Lederen sætter altså en ramme for opgaven, som er forankret i tid. Tidsforbrug er en af de mest omkostningstunge poster (Fischer, 2012: 176), hvilket formentlig er årsagen til, at lederen sætter denne tidsbegrænsning. Medarbejderen kan føle denne tidsbegrænsning som værende for kort, mens lederen kan føle, at opgaveløsningen går for langsomt. Det er den samme opgave, der er tale om, men oplevelsen af tid er forskellig for lederen og for medarbejderen. Det er netop, hvad kairos handler om, hvordan vi oplever og føler tid (Roe, 2009: 293). Kronos bliver dermed en forudsætning for kairos, idet kronos fungerer som et referencepunkt. Når vi kender intervallerne f.eks. dage, timer og døgn, er det muligt at sammenligne den tid, der rent faktisk er gået, med den oplevede tid. Hvis ikke vi ved, hvad en time er, vil vi ikke kunne sige noget om, at det føles som om, at tiden er gået hurtigere eller langsommere end en time.

Ovenstående vil blive illustreret i figuren nedenfor.



**Blå: Kairos (føles længere end kronos)**

**Sort: Kronos**

**Rød: Kairos (føles kortere end kronos)**

**Figur 1: Illustration af kronos og kairos**

Den sorte cirkel repræsenterer kronos. Det er den tid, som rent faktisk er gået, hvilket kunne være en time. Den oplevede tid kan adskille sig fra kronos, hvilket den blå og den røde cirkel illustrerer. Den blå cirkel signalerer, at det føles som om, at der er gået længere tid end en time, hvor den røde cirkel signalerer, at det føles som om, at tiden er gået hurtigere end en time. Kairos og kronos kan også være identiske, men vil sjældent være det, hvorfor det ikke fremgår af figuren.

Som det fremgår af tabel 2 på side 11, knytter kairos og kronos sig til to forskellige organisationsperspektiver. Kronos er placeret inden for det modernistiske perspektiv, hvor kairos er placeret inden for det symbolistiske. I de følgende afsnit vil der blive givet eksempler på, hvorfor de er placeret inden for det respektive perspektiv.

### *2.2.1 Modernistisk tidsteori*

Modernismens overordnede mål er at skabe forudsigelse og kontrol (Hatch, 2018: 58). Forudsigelse opnås ved at benytte kvantitative metoder som f.eks. statistikker til at udlede kausale forklaringer (ibid.: 10). Ud fra dette perspektiv bliver det således antaget, at man kan se, hvad fremtiden bringer,



hvilket muliggør planlægning og dermed kontrol. Både livet inden og uden for organisationer er styret af en række temporale elementer, fysiske (kroppens indre ur, sol og måne) såvel som materielle (armbåndsur og stopur). Det er besluttet, at vi skal arbejde 37 timer om ugen, hvorfor vi tilbringer en stor del af vores liv i organisationer. Hvad vi fylder vores arbejdstid ud med, er ofte besluttet af ens nærmeste leder eller i samspil med denne. Således bliver der sat en temporal ramme, en deadline for, hvad vi skal nå på den givne tid. Uret bliver dermed en ressource, som bruges til at kontrollere eller opnå kontrol. Det sladrer også om, hvor meget vi har nået eller ikke har nået.

Taylor og Ford er to teoretikere i den klassiske organisationsteori, men jeg har valgt at placere dem i det modernistiske perspektiv jf. den modernistiske tidsforståelse (tid som ressource). Begge har benyttet sig af genstande til at måle, koordinere og strukturere arbejdet. Taylor gjorde brug af stopuret (Hatch, 2018: 31), hvor Ford gjorde brug af samlebandet (ibid.). Effektivitet var omdrejningspunktet for både Taylor og Ford, men de havde hver deres udgangspunkt. Taylors udgangspunkt var en undersøgelse af, om det var muligt at arbejde mere effektivt og lede arbejdet på en bedre måde (Fischer, 2012: 33). Det satte han sig for at undersøge på en stålfabrik i 1899 (ibid.: 35). Resultatet blev en systematisk tilgang/metode kaldet Scientific Management, som skulle bruges til at lede en virksomheds arbejdskraft bedst muligt (ibid.: 50-51). Fords udgangspunkt var, hvordan man kunne producere en bil på kortere tid, hvilket blev muligt via samlebandet. Den frigjorte tid blev afgørende for, at helt almindelige mennesker havde råd til at købe en bil (Fanth, 2016: 32) og er et eksempel på, at tid og pris hænger uløseligt sammen. Dermed blev tidskontrollen og -styringen i sidstnævnte en måde at forbedre livskvaliteten for mange mennesker. Tidskontrol kan i sygehusvæsenet for sygeplejersker reducere risikoen for, at de får stress (ibid.: 34).

### *2.2.2 Symbolistisk tidsteori*

Kairos tilskrives det symbolistiske perspektiv og handler om, hvordan vi føler tid. Føler vi, tiden går hurtigt, eller føler vi, den går langsomt? I fokus er individet og dennes oplevelse af tid. Der opstår udfordringer, når der er uoverensstemmelse mellem en medarbejders og en leders tidsopfattelse. Et eksempel til at illustrere dette er, når en leder uddelegerer en arbejdsopgave og sætter en tidsramme for denne. På den ene side er der lederen, som mener, at det går for langsomt med opgaveløsningen, fordi vedkommende forventede, at medarbejderen var kommet længere på det tidspunkt i processen, end personen egentlig var. På den anden side er der medarbejderen, som føler, at han/hun har for kort

tid til at løse opgaven. Der er tale om en situation mellem en leder og en medarbejder, som oplever tid forskelligt, selvom det er den samme opgave, der er tale om.

Vores forhold til tid er også et spørgsmål om hvilken nationalkultur, vi er en del af. Hofstede (2010; 2011) har udarbejdet seks kulturdimensioner, hvor den ene omhandler tid: langsigtet og kortsigtet orientering. Dimensionen handler om, hvorvidt man vægter fortid og nutid eller fremtid højest (Hofstede, 2011: 8). Tidens rolle har også betydning i en organisations kultur, hvilket Schein og Schultz er eksempler på.

Schein inddeler organisationskultur i tre niveauer: artefakter, (skue)værdier og grundlæggende antagelser (Schein, 1994: 24). Artefakter er det synlige og fysiske udtryk, en organisation har f.eks. arkitektur, påklædning og sprogbrug, hvor (skue)værdier er synlige begrundelser for ens adfærd (ibid.: 25-28). De grundlæggende antagelser handler om fundamentale aspekter så som vores forhold til tid og rum (ibid.: 30). Særligt tydeligt bliver det temporale aspekt for en organisations kultur med Scheins begreber som ”monokronitet/polykronitet” samt ”orientering mod fortid, nutid og fremtid (nær og fjern)” (ibid.: 106).

Schultz benytter ikke temporale begreber eksplicit, men jeg vil hævde, at der er et temporalt aspekt indforstået i hendes symbolistiske spiralmodel (Schultz, 1990: 83). Hun opererer med tre typer af symboler: fysiske, verbale og handlingssymboler (ibid.: 74-78). Det er i mindre grad spændende i denne kontekst, hvad der forstås ved de enkelte symboler, men det er i højere grad interessant, at symbolerne til sammen danner en associationskæde, som principielt vil være uafsluttet. Argumentet herfor er, at handlinger skaber erfaringer, som skaber nye handlinger, og sådan fortsætter det. Nøjagtig på samme måde som tiden, der går.

Med gennemgangen af henholdsvis forandrings- og tidsteori vil jeg i det kommende afsnit argumentere for, hvorfor tid og forandring ikke skal behandles som to separate størrelser.

### 2.3 Sammensmeltning af forandring og tid

Der findes adskillige organisatoriske tidsstudier (Roy [1960], 1990; Fine, 1990; Bunzel, 2002; Waterworth, 2003; Mirmalek, 2008), som analyserer tidsaspektet i forskellige brancher. Den hidtidige forskning har ikke beskæftiget sig med, hvilken betydning eller indvirkning tid har på

organisatoriske forandringer. Den norske forfatter Dag Ingvar Jacobsen har i sin bog *Organisationsændringer og forandringsledelse* (2019) tilføjet et par sider, som vedrører netop tids-elementet i forbindelse med planlagte forandringer i organisationer. Han hævder, at tid er underteoretiseret inden for fagområderne forandringskommunikation og -ledelse, fordi tid virker så åbenlyst (ibid.: 126). Han fremlægger også et andet argument, nemlig at tid er et nødvendigt element i al forandring, hvorfor der ikke bruges energi på at beskæftige sig med tid i forbindelse med forandringer (ibid.).

Der sker kontinuerligt forandringer i organisationer. Spørgsmålet er så, hvor lang tid man skal bruge på at integrere en forandring? Mange ledere vil svare "så hurtigt som muligt". Fart, tid og pris hænger for mange ledere uløseligt sammen, fordi størstedelen af produktionsomkostningerne i en moderne virksomhed netop går til lønninger (Fischer, 2012: 175). Jo længere tid det tager at producere en enhed, jo mere koster det. Derfor er det ikke underligt, at lederens regnestykke ser ud, som det gør. Det er dog ikke alt, man kan sætte farten op på. Det drejer sig særligt om relationsprodukter som omsorg og samarbejde (ibid.: 176). Hvis man sætter farten op og prøver at gennemtvinge et samarbejde, så kan der ske det, at det fuldstændigt udebliver. Således er der nogle ting, der kun kan produceres ved en bestemt hastighed (ibid.).

Forandring er lige så naturlig som tiden, der går. Hvor der er liv, er der forandring. Hvad enten det er græsplænen, der gror, eller det er en organisation, der vokser eller det modsatte. Begge dele vil forandre sig over tid, hvorfor tid i sig selv medfører forandringer. Derfor er der altid en tidsfaktor til stede.

## KAPITEL 3

Dette kapitel vil indeholde en beskrivelse af den valgte videnskabsteori, og hvordan denne influerer og gennemsyrrer specialet. Dernæst vil der følge en redegørelse af den valgte dataindsamlingsmetode samt blive redegjort for de kriterier, som ligger til grund for caseudvælgelsen. Slutteligt vil det blive diskuteret, hvorvidt specialet lever op til at være et eksemplar jf. den eksemplariske metode.

### 3 Teori og metode

#### 3.1 Videnskabsteori: Situationel Dialektisk Videnskabsteori

Den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori (SDV) er det valgte videnskabsteoretiske ståsted, som specialet er forankret i. Kendetegnende for denne videnskabsteori er, og som det ligger i dens navn og natur, det situationelle og det dialektiske. Foruden at være situationel og dialektisk er den også multiperspektivisk (Dakwar et al., 2017: 4). Det er en relativ ny videnskabsteori (2017) udarbejdet af Dakwar, Lorentzen & Smedegaard. SDV er 2. udgivelse til, hvad jeg vil betegne som den Situationelle Dialektiske Skole. Første udgivelse til denne skole er ansatsen til et nyt ledelsesparadigme, Situationel Dialektisk Ledelse (SDL), af selvsamme forfattere (2015). 3. udgivelse er en Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dakwar et al., 2018), og det seneste skud på stammen er den Situationelle Dialektiske Forandringsteori (Nielsen, 2019). Dette speciale vil være et bidrag til skolen i form af en ny analysetilgang kaldet ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsrøvlade”, som kan bruges til at analysere tidsaspektet i allerede integrerede forandringer i organisationer. Foruden analysetilgangen vil specialet også bidrage med en række tidsperspektiver i en tids- og forandringsmodel, som forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på.

Til at formidle SDV har forfatterne gjort brug af ni antagelser, som ikke skal behandles som adskilte størrelser, fordi de er tætforbundne og lapper ind over hinanden (Dakwar et al., 2017: 4). Derfor vil de ikke blive gennemgået antagelse efter antagelse, men i stedet vil de blive inddraget supplerende og parallelt i en række underafsnit. De ni antagelser kan ses nedenfor:

- Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden
- Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen
- Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden

- Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen
- Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen
- Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke
- Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt
- Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side
- Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk.

Der vil i det følgende blive redegjort for, hvad der ligger i videnskabsteoriens tre bestanddele: situationel, dialektisk og multiperspektivisk.

Den situationelle del af videnskabsteorien er med inspiration fra pragmatismens nytte- og praksisfokus (ibid.: 33). Det betyder, hvis man kan svare ja til spørgsmålene, om det er nyttigt og praktisk, så er det den måde, hvorpå man bør undersøge fænomenet. Til undersøgelsen kan der knytte sig forskellige teorier, selvom disse ikke tilhører den samme videnskabelige tradition (ibid.). De ni antagelser er ikke statiske, og alle overvejelser og valg, der er under de enkelte antagelser, afhænger af den situation, man befinder sig i (ibid.: 3).

Den dialektiske del har sine rødder i antikken og har grundet dets lange historie mange forskellige teoretiske konnotationer. Den mest udbredte forståelse af dialektikbegrebet er den marxistiske. Marx beskriver udviklingen i samfundsklasser i modsætningspar, hvis slutpunkt er det klasseløse samfund som værende løsningen (ibid.: 29). Det er den tyske filosof Hegels udlægning af dialektik, som er udgangspunktet for den dialektiske del af SDV. Hans forståelse af dialektik er ikke overført 1:1, da han ikke selv bruger benævnelser tese (udsagn), antitese (modudsagn) og syntese (fælles konklusion), men det er sådan, hans tankegang er blevet udlagt og nu næsten anvendes (ibid.: 29). Med næsten menes der, at man jf. SDV's dialektikforståelse ikke når et endegyldigt slutpunkt, fordi der til hver syntese opstår en ny antitese, og sådan fortsætter det. Det betyder, at dialektiske modsætninger intet slutpunkt har jf. antagelse 7. De løsninger, vi finder frem til i dag, kan i fremtiden vise sig at være problematiske. Et godt eksempel herpå er opfindelsen af plastik, som blev opfundet med det formål at undgå, at elefanterne blev udryddet (Naturgeografiportalen, u.å.). Denne opfindelse viste sig senere at have uoverskuelige konsekvenser i form af klimaforandringer. At operere med dialektiske kontinua betyder, at der i stedet opereres med en både-og-tilgang frem for en enten-eller-tilgang (ibid.: 14). Ligeledes skal alle videnskabsteoretiske valg ses på dialektiske kontinua (ibid.: 3).

Det er vigtigt, at dialektikken ikke blot ses som noget, der indeholder to modsætninger, men som i stedet ses som et kontinuum bestående af to yderpunkter (ibid.: 12). Tid har indvirkning på medarbejdere og ledere, når en forandring skal integreres. Eksemplet er tidligere gengivet med en leder, der føler, det går for langsomt med opgaveløsningen, og en medarbejder, der føler, at tidsfristen er for kort. Dialektik er også et spørgsmål om, hvad vi vælger at undersøge, da et valg er lig med fravalg af noget andet. Det får konsekvenser, hvis vi f.eks. kun undersøger organisationens (topledelsens) tid, hvorfor det er vigtigt, at vi er opmærksomme herpå.

Organisationens tid ←————→ Medarbejderens tid

Det multiperspektiviske aspekt kommer både til udtryk i den situationelle og den dialektiske del. Der findes ikke evigt gyldige løsninger eller sandheder, da der ikke findes én teori eller én metode, som kan give os det fulde billede. Når vi ud fra et nytte- og praksisfokus har besluttet os for, hvordan vi gerne vil gribe undersøgelsen an, kan vi udvælge en række teorier og metoder til at undersøge fænomenet på den mest hensigtsmæssige måde. Tankegangen er hentet med inspiration i organisationsteoretikeren Morgan. Han argumenterer for, at ingen teorier kan give os det fulde billede, men at brugen af flere perspektiver på samme kan give os værdifulde indsigter (2006: 5). Morgans organisationsanalyse gør det muligt at se organisationer gennem en række metaforer, men man må være bevidst om at: "Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of not seeing" (ibid.). Samme gør sig gældende i dialektikken: Et valg er et fravalg af noget andet. Det er blot en udfordring, når ikke vi er opmærksomme på fravalgene og konsekvenserne heraf.

I de følgende underafsnit vil der blive givet eksempler på samt argumenteret for SDV's berettigelse som videnskabsteori i dette speciale.

### *3.1.1 Balancen mellem forandring og stabilitet*

Forskningen inden for fagområderne forandringskommunikation og -ledelse er enorm, hvilket første halvdel af litteraturreviewet er et eksempel på sammen med det store antal af hits (5.400.000), når man søger "change management and change communication" i søgeværktøjet Google Scholar. "Forandring er godt" er en kendsgerning for mange, mens forandringens modsætning, stabilitet, bliver anset som værende dårlig. Det er ikke en kendsgerning for alle og vil derfor være en værdi for andre. Jeg opererer med en anden kendsgerning end den, der er præsenteret ovenfor, nemlig at

forandring og stabilitet er lige gode. Vi har brug for begge dele i en organisation, da hverken for meget forandring eller for meget stabilitet er godt. Det betyder ikke, at vi skal have lige meget forandring og lige meget stabilitet, da det kommer an på den pågældende situation. Der er dog ikke langt fra kendsgerninger til værdier, da kendsgerninger ofte bygger på en værdikonflikt jf. SDV's 6. antagelse: *Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke* (Dakwar et al., 2017: 25). En værdikonflikt kan være, hvad "jeg som leder" har brug for vs. "de andre som medarbejdere" har brug for. Hvad er grunden(e) til forandringen? Vil man være den største markedsspiller eller den mest bæredygtige? Måden, hvorpå vi opfylder vores ønsker, er udtryk for vores værdier. Værdier er ifølge Hodges dynamiske, økosystemiske, heterarkiske, socialt koordinerede og realiserbare (Hodges, 2007 iflg. Dakwar et al., 2017: 23). Det vil sige, at vores værdier kan ændre sig afhængig af den situation, vi står overfor.

Vi forandrer, fordi vi ønsker at gøre noget bedre. Et eksempel herpå er opfindelsen af vaskemaskinen, som skulle frigøre mere tid, men opfindelsen endte i stedet med, at vi vasker tøj hver dag frem for én gang i måneden (Nørmark & Jensen, 2019: 63). Kigger vi tilbage på denne opfindelse og forandring, så er svaret uklart, hvorvidt det var en god forandring. Noget blev bedre, noget blev dårligere, noget blev anderledes. Alle løsninger har modløsninger, og de valg, man træffer, har konsekvenser. Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt, hvilket er SDV's 7. antagelse (ibid.: 28).

### *3.1.2 Hvad er konsekvenserne ved forandringen?*

Som det kom til udtryk ovenfor, er det situationen, som er afgørende for ens handlen. At tage bestik af situationen klinger af et temporalt perspektiv nemlig nutid. Hvad skal vi gøre HER og NU? Man vil ofte undersøge, hvad der gik forud for, dernæst planlægge, hvad der skal gøres nu, og med planlægningen bliver det muligt at spå, hvordan ens tiltag vil påvirke fremtiden. Det vil sige, at fortiden fører til nutiden, nutiden til fremtiden, dermed en traditionel lineær tilgang til kausalitet. Denne opfattelse af tid gør Mead og Stacey op med, da de hævder, at fortid ikke determinerer fremtid. De pointerer, at "mennesker forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden, som nuet giver" (Mead, 1932; Stacey, 2011 iflg. Dakwar et al., 2017: 17) jf. SDV's 4. antagelse: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* (ibid.). Under begrebet "the living present" har Stacey samlet begreberne fortid, nutid og fremtid (Stacey, 2011: 320). Inkluderende i begrebet er den menneskelige erfaring. Det betyder, at de erfaringer, medarbejderne har med sig, ikke kan udlettes eller tages fra dem. At have en processuel tilgang til forbindelsen mellem tidens tre termer *fortid*,

*nutid og fremtid* åbner op for en mere kompleks forståelse af sammenhænge over tid og har en tæt forbindelse til SDV's 3. antagelse: *Forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt* (Dakwar et al., 2017: 13) og SDV's 8. antagelse: *Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side* (ibid.: 30).

### *3.1.3 At forudsige og ikke at forudsige på én og samme tid*

Selvom vi har en række oplevelser og erfaringer med os i bagagen, betyder det ikke, at vi vil handle på samme måde igen, hvis vi kom ud for en situation, som minder om en, vi tidligere har stået i. Det er ikke givet på forhånd, hvad vi vil gøre, dels fordi vi er vanedyr og gør, hvad vi plejer, og dels fordi vores værdier er dynamiske og heterarkiske (ibid.: 20). Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer altså side om side, som den 8. antagelse påpeger (ibid.: 30). Når vi kan forudsige og ikke kan forudsige, bliver planlægning en nærmest umulig opgave. Det betyder dog ikke, at vi skal stoppe med at planlægge, men at vi skal være bevidste om, at verden forandrer sig, mens vi planlægger. Derfor kan vi ikke forudsige fremtiden med sikkerhed eller gøre forandringen til en succes ved at følge en model trin for trin som f.eks. Kotters 8-trins-raket. Der er nemlig forskellige sagsforhold, der spiller ind på forandringens udfald jf. SDV's 3. antagelse: *Forbundne sagsforhold påvirker hinanden gensidigt* (2017: 13). Forfatterne gør med denne antagelse op med den lineære kausalitetsforbindelse og opbløder tankegangen og gør den dialektisk. Det får følgende konsekvens for projektet, at projektet ikke blot undersøger, hvordan tid påvirker forandringsprocessen og de mennesker, som er en del af den, men at forandringen også påvirker tiden, fordi de påvirker hinanden gensidigt. Casene vil blive undersøgt i dybden ud fra en række forskellige analytiske perspektiver med det formål at bidrage til en dybere og bredere forståelse af de komplekse sagsforhold, der gør sig gældende.

### *3.1.4 Forandringer afføder forandringer, som afføder nye forandringer*

Det er vigtigt, at når de enkelte sagsforhold undersøges, at man på samme tid er bevidst om, at det er på bekostning af helheden. Det kan betyde, at helheden eller delene kan gå tabt, såfremt jeg ikke er opmærksom på, hvorvidt jeg er zoomet ind eller er zoomet ud. Begge dele er gavnlige og nødvendige for specialet, da det er de enkelte caseanalyser, som skal lede til en applikation med det formål at besvare problemstillingen. Del og helhed hænger således sammen, som SDV's 2. antagelse foreskriver (ibid.: 9). Denne tankegang baserer sig på en både-og-tilgang og ikke på en enten-eller-tilgang.



En forandring resulterer ofte i andre forandringer. Man kan betragte fænomenet *forandring* på to niveauer, nemlig på et makro- og et mikroniveau. Makroniveauet er den overordnede forandringstype, og forandringselementerne f.eks. nye arbejdsmetoder er mikroniveauet. At zoome ind og ud har også betydning for den afgrænsning, der er foretaget. Casene er blevet udvalgt med udgangspunkt i to kriterier: at casene indeholder et eller flere tidsaspekter, og at der er tale om en planlagt organisatorisk forandring. Der er en afgrænsning af de fysiske rammer, en række udvalgte organisationer, men rammerne kan også være mentale størrelser som f.eks. kultur. Udgangspunktet for SDV's 5. antagelse er, at *her, nærhed og fjernhed hænger sammen*, og at der altid er et alternativ (ibid.: 20). Der er altså andre organisationer, som kunne have været inddraget og bragt i spil.

### 3.1.5 Samspelet mellem teori og praksis

Som skitseret i litteraturreviewet på side 18-19 er der et blindspot i forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse, hvilket dette speciale skal udfylde. Dette blindspot har jeg fundet ved at tage udgangspunkt i den eksisterende forskning inden for forandring og tid. Specialet er et kvalitativt casestudie med seks cases som analysegrundlag. Disse cases er autentiske, hvoraf nogle er anonymiserede, men alle cases er eksempler på, hvordan tid og forandring håndteres i praksis. Der vil derfor blive arbejdet i en glidende bevægelse mellem teori på den ene side og praksis på den anden jf. SDV's 1. antagelse: *Teori og praksis fordrer hinanden* (ibid.: 4). De bidrager med noget forskelligt, hvor teori undersøger, mens praksis forklarer.

SDV er en multiperspektivisk videnskabsteori jf. antagelse 9 (ibid.: 32), og der vil i specialet blive gået multiperspektivisk til værks. Denne tilgang gør det muligt at trække på en række forskellige teorier og metoder, som ellers ikke befinder sig i det samme videnskabelige felt. Det betyder, at det faglige problem kan løses på den mest hensigtsmæssige måde, fordi jeg ikke er nødt til at gå på kompromis med udvalget af teorier og metoder inden for en bestemt videnskabsteoretisk retning, da disse kan kombineres frit på tværs af de videnskabsteoretiske grene.

I det kommende afsnit vil der blive redegjort for den benyttede dataindsamlingsmetode.

### 3.2 Dataindsamlingsmetode: Dokumentanalyse

Som det blev nævnt indledningsvist i specialets afgrænsning, er det empiriske grundlag dokumenter i form af cases. Et dokument defineres ifølge Lynggaard som ” sprog, . . . fikseret i tekst og tid” (2015: 154). Han skelner mellem tre typer af dokumenter: primære, sekundære og tertiære (ibid.). Der er et

temporalt element til stede i de tre dokumenttyper. Gældende for det primære dokument er, at det har været "blandt et afgrænset sæt af aktører i umiddelbar nærhed af den begivenhed eller situation, dokumentet refererer til" (ibid.). Det vil sige, at denne dokumenttype adresserer sig til et lukket forum og således ikke til den bredere offentlighed. For den sekundære dokumenttype gælder, at det "i princippet er tilgængeligt for alle, som måtte ønske det på et tidspunkt i umiddelbar nærhed af den begivenhed eller situation, dokumentet refererer til" (ibid.: 155). Dette speciale vil primært behandle sekundære dokumenter.

Der er for den primære og den sekundære dokumenttype tale om et nærhedsprincip til den begivenhed eller situation, som dokumentet refererer til. Den tertiære dokumenttype er dokumenter, som på samme måde som den sekundære er tilgængelig for alle med interesse heri. Det tertiære dokument indhold er analytiske bearbejdnings af begivenheder en (udefineret) periode efter, begivenheden er hændt (ibid.). Det betyder, at de tertiære dokumenter ikke behøves at være bundet op på en specifik tidsbestemt begivenhed eller situation. Meget forskning eller videnskabeligt arbejde falder inden for denne kategori (Fanth, 2016: 23). Et videnskabeligt arbejde, som dette speciale er, befinder sig i en gråzone, da dets empiri består af sekundære dokumenter. Det indeholder ligeledes analytiske bearbejdnings af de sekundære dokumenter, som har ført til applikationen. De sekundære dokumenter indgår i seks forskellige enheder, og disse enheder betegnes som cases. Nedenfor følger argumentation for, hvorfor det er disse seks cases, som er blevet udvalgt.

### 3.3 Caseudvælgelse

De seks cases er udvalgt med et bestemt formål. De er altså formålsbestemte for at sikre, at der er overensstemmelse mellem problemstillingen og de cases, som er udvalgt til at belyse den. Kravene til casene har været, at de både skulle indeholde et eller flere tidsaspekter samt en planlagt organisatorisk forandring.

Neergaard skelner mellem to forskellige tilgange til udvælgelse af cases (2007: 12). Den ene tilgang er en teoridreven udvælgelse og sker af konceptuelle årsager foretaget ud fra en teoretisk ramme. Den anden tilgang er en datadreven udvælgelse foretaget i en induktiv proces med udgangspunkt i de data, som fremkommer (ibid.). Det er den teoridrevne udvælgelse, som er blevet benyttet, hvilket stiller store krav til ens teoretiske bagage. Casene bliver således grundlaget for at udarbejde en række tidsperspektiver, som kan udbygge og supplere eksisterende teorier inden for forskningsfelterne, som specialet undersøger: tid og forandring.

I det næste afsnit vil det blive diskuteret, hvorvidt casestudiet er et eksemplar, og hvilken betydning det har for resultaternes gyldighed.

### 3.4 Eksemplarisk metode

I det følgende vil der blive argumenteret for, at besvarelsen af problemstillingen, specialet i dets helhed, kan bredes ud til alle typer af organisatoriske forandringsinitiativer i både private og offentlige organisationer samt foreninger. Resultaterne er ikke kun gyldige i dette kvalitative casestudie, hvorfor indsigterne kan bidrage til den generelle forskning inden for forandringskommunikation og -ledelse. Det er med afsæt i bogen "At se verden i et sandkorn" (Hansen & Ingemann, 2016), at jeg finder argumentation for, at specialets resultater kan anvendes i almindelighed og ikke kun i de enkelte undersøgte organisationer, som optræder i casene. Det eksemplariske princip er defineret ved, at "det almene udledes fra det specifikke" og er et "(..) udtryk for en erfaringslæring", hvilket vil sige, at erfaringen går i refleksiv forbindelse med faglighed og teoretisering (Hansen & Ingemann, 2016: 15). Det er muligt, når eksemplerne, de enkelte cases, hæver sig op over eksemplet selv og med tilførslen af noget nyt (Bjerre, 2016: 29-30). Specialet udgør et casestudie med seks forskellige cases som analysegrundlag. Et casestudie er ikke en ny tilgang til undersøgelse af fænomener, men der er ikke i tidligere forskning blevet foretaget en analyse af tid- og forandring behandlet som to sider af samme sag.

## KAPITEL 4

Dette kapitel vil indeholde en metodebeskrivelse, da jeg har udarbejdet en ny metode for at kunne besvare specialets problemstilling. Metodebeskrivelsen skal endvidere fungere som læsevejledning til de seks udvalgte cases. Efter metodeafsnittet vil der følge et kort teoriafsnit om tidsskalaer, fordi teorier herom principielt kan anvendes på samtlige af de udvalgte cases. Derfor vil de indgå i et særskilt afsnit og tjene som en slags forforståelse. Herefter følger analyserne af de seks cases én efter én, og hver case vil blive påbegyndt med et resumé. Rækkefølgen er ikke tilfældigt udvalgt og er gengivet i en rækkefølge, hvor organisationer, hvis virke er i det offentlige, er præsenteret først, herefter følger foreninger, og sidst følger virksomheder, der opererer i det private.

Casenr.	Titel på casen
1	Hvidby Bibliotek
2	Målestyrelsen
3	Onkologisk Klinik, Centralhospitalet
4	Fyns Politi
5	Egeskov Marked
6	DanPark

### 4.1 Metodebeskrivelse: Den Situationelle Dialektiske Tid- og Forandringsroulade

Dette speciale er på flere måder mangefacetteret, da det behandler tid og organisatoriske forandringer samt mennesker i organisationer, som på den ene eller anden måde er involveret i et forandringsinitiativ. Alle ovenstående elementer behandles i Nielsens Forandringsdiamant (2019) i en række facetter som f.eks. tid, deltager og involvering. Forandringsdiamanten er et værktøj, man kan anvende, når man skal integrere et forandringstiltag ”i en for evig kompleks hverdag” (Nielsen: 16). Den er forankret i SDV og er med inspiration fra de tre organisationsperspektiver, som Hatch præsenterer (ibid.: 7). Denne metode er ikke velegnet som analysetilgang til de udvalgte cases, fordi Forandringsdiamanten er orienteret mod en fremtidig forandring, som skal planlægges. Mit speciale har jf. min problemstilling til hensigt at undersøge, hvordan tid kommer til udtryk i organisationer i forbindelse med integrering af forandringsinitiativer. Problemstillingen giver således udtryk for en undersøgelse af tid, der er forankret i fortiden eller i nuet.

SDD bliver ofte anvendt som analysemetode, når ens videnskabelige arbejde er forankret i SDV, da denne analysetilgang netop omfavner det situationelle, dialektiske og multiperspektiviske, som er kernen i SDV. Det er ej hensigtsmæssigt at bruge SDD som metode i dette speciale, fordi omdrejningspunktet for SDD er interaktionen mellem mennesker og dermed ikke den individuelle oplevelse (Dakwar et al., 2018: 3). I specialet undersøges både kronos og kairos. Den individuelle tidsopfattelse kan medføre udfordringer i et samarbejde, hvis vedkommende kun er opmærksom på sin egen tid og ikke andres. Der kan ligeledes være forskel på den enkelte medarbejders tid samt organisationens tid, hvilket blev illustreret på side 22. Derfor er der behov for en anden tilgang eller metode til at analysere dataene med.

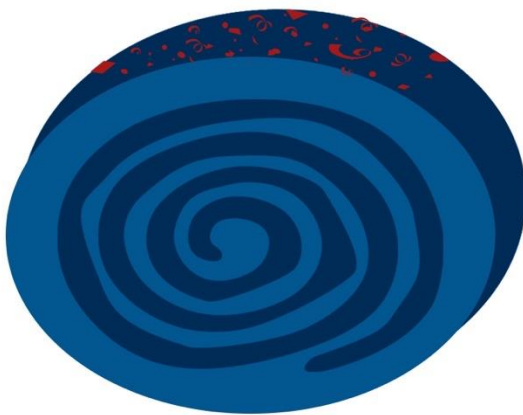
Der findes adskillige metoder til at planlægge organisatoriske forandringer, og der forekommer på samme måde en række metoder til analyse af tid i organisationer. Eftersom forandring og tid stort set indtil nu har været behandlet som to separate undersøgelsesfelter, er der ikke en velegnet metode, som forener disse. Af den grund har jeg udviklet min egen metode kaldet ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade”.

Metoden er forankret i SDV, og for at kunne anvende metoden kræver det, at man har et situationelt, dialektisk og multiperspektivisk ståsted. Det er inden for rammerne af mit valgte videnskabsteoretiske ståsted at udarbejde en ny metode, såfremt det er hensigtsmæssigt. Det er det i høj grad, fordi der ikke er en metode, som kan det, jeg vil i dette speciale, nemlig at undersøge tid og forandring som to sider af samme sag.

Metoden vil blive illustreret som en roulade, der består af to grundelementer *tids-* og *forandringslitteratur*. Ovenpå rouladen kan der være pynt, og ordet *kan* indikerer, at det er valgfrit og dermed ikke sikkert. Pynten kan fremgå i form af andre teorier, som kan være nyttige at trække på, hvilke kan være inden for organisations- eller kommunikationsteori. Pynten kan give en dybere forståelse af de komplekse sagsforhold, der gør sig gældende, men pynten er ikke nødvendig for at forstå tid og forandring. Som det blev skitseret i tabel 2 på side 11, kan tid og forandring anskues ud fra organisationsperspektiverne: modernisme, symbolisme og postmodernisme. Derfor vil de tre perspektiver indgå som en del af rouladen. Det bliver med rouladen tydeligt, at tid og forandring er vævet sammen, og at de er viklet så meget ind i hinanden, at de ikke kan adskilles. Når vi tager en bid af rouladen, får vi ikke kun en bid forandring eller en bid tid, fordi disse er til stede i én og samme.

Tid og forandring kan komme til udtryk på forskellige måder, og det er således casen, som er bestemmende for, hvilken del af forandrings- og hvilken del af tidslitteraturen, det er hensigtsmæssigt at trække på, hvilket illustrerer det situationelle aspekt ved metoden. Det dialektiske aspekt i metoden kommer til udtryk ved, at vi aldrig når et slutpunkt. Der sker kontinuerligt ny forskning inden for undersøgelsesområderne *forandring* og inden for *tid*, hvilket gør, at litteraturen vokser, og det samme gør rouladen. Derfor vil de fremtidige skiver ikke være identiske med nutidens.

Nedenfor fremgår en illustration af metoden.



**Figur 2: Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade**

Metoden bruges i praksis ved en deduktiv arbejdstilgang. Det vil sige, at man tager udgangspunkt i ens teoretiske bagage inden for både forandrings- og tidsteori, som man benytter på de respektive cases. Man forsøger herefter at eftervise teorien i virkeligheden ved at finde fragmenter i casen, som teorierne kan beskrive. Metoden gør det muligt at trække på forskellige teorier (den multiperspektiviske tilgang), som kan understøtte og supplere hinanden. Det stiller dog store krav til brugeren af metoden, da det forventes, at denne har en stor teoretisk bagage inden for disse fagområder.

Nedenfor vil der fremgå et teori afsnit om tidsskalaer, da det, som beskrevet indledningsvist i dette kapitel, er teorier, som vil kunne blive benyttet på samtlige cases.

## 4.2 Tidsskalaer

I en organisatorisk kontekst er det, hvordan vi praktiserer tid, som er interessant at afdække. Når jeg retter fokus mod praktiseringen af tid, er det ifølge Fanth (2018: 129) umuligt ikke at beskæftige sig med begivenheder. En teoretiker, som argumenterer for, at tid skal defineres ud fra begivenheder, er Gibson. Han beskriver tid således:

"There is no such thing as perception of time, but only the perception of events and locomotions (...). Abstract space is a sort of ghost of the surfaces of the world, and abstract time is a ghost of the events of the world" (Gibson, 1975: 295).

Det "spøgelse", som Gibson omtaler, får betydning, hvis vi tror på, det er virkeligt og agerer herefter. Dermed indgår Gibson i en metafysisk debat om tid, skønt han måske ikke selv er klar over det, eller det var hans hensigt. Tid er som beskrevet på side 15 primært blevet behandlet i fysikken samt i filosofien. Gibson indtager det samme standpunkt som den græske filosof Aristoteles, hvis standpunkt er, at tid er *forandring*. I kontrast hertil står Newton, hvis standpunkt er, at tid er *absolut*, hvilket vil sige, at der ingen handling er krævet og dermed uafhængig (Klausen, 1997).

Begivenheder bliver for Gibson det gensidige forhold mellem stabilitet og bevægelse, hvilke mennesker perciperer som værende overfladeforandringer i det miljø, mennesket er i (Gibson, 1975: 295). Begivenheder er lig forandringer, såfremt øjet ser dem. En arbejdsopgave er en begivenhed, som påvirker organisationen. Det er tidsterminologien, som muliggør, at vi kan belyse begivenhedens mening, hvilket er muligt ud fra temporale systemer som for eksempel koordinering. Koordinering er en evne eller et ønske om at håndtere mange begivenheder på samme tid (Fanth, 2018: 141). Gibsons teori er visuel (en økologisk tilgang til visuel perception), men grundet det temporale element vil jeg her fremhæve ham i tidslitteraturen. Han definerer begivenheder som den tidsskala, mennesker lever i, og at vi kun oplever sekunder, timer og uger, fordi vores opmærksomhed er begrænset af tidsskalaen (Gibson, 1979: 10-12).

Steffensen & Pedersen (2014) arbejder ud fra en anden tidsskalateori end Gibson. De har udviklet modellen "A Heuristic Model of Time Scales as Zones Differentiating Temporal Ranges" (ibid.: 93). I deres model indgår 13 forskellige tidsskalaer til belysning af menneskelig interaktion på to akser. Den lodrette akse består af et tidsskala-kontinuum med yderpunkterne *hurtig* og *langsom*, mens den vandrette akse består af et kontinuum, temporale udvalg (ranges), som kan være enten *simple* eller *komplekse*. Der vil ikke yderligere blive redegjort for modellen, da det kun er én ud af de 13

tidsskalaer, som er interessant for specialet og den problemstilling, der bliver undersøgt heri. Det er den tidsskala, der benævnes ”conversational” knyttet til ”individual awareness”. Denne tidsskala vedrører følelsen af tid samt den individuelle personlige præference i forhold til tid. Den personlige præference kan knytte sig både til kronos og kairos, hvilket der vil blive givet eksempler på i de forskellige caseanalyser. Tidsbegreberne *kronos* og *kairos* er ikke begreber, som Steffensen & Pedersen anvender i deres tidsskalateori. Det er begreber, jeg hævder, er hensigtsmæssige til at forklare netop den personlige tidspræference. Den omtalte tidsskala vil fremadrettet i specialet blive benævnt blot som tidsskala.

Antallet af tidsskalaer er ikke på forhånd defineret, det vil sige, at vi kan indgå i flere forskellige tidsskalaer i samme situation f.eks. en kok, der tilbereder en bøf til en kunde (Fanth, 2016: 64). Steffensens & Pedersens videnskabelige arbejder er inden for distribueret kognition, men deres teori kan i høj grad omfavne den kompleksitet, der forekommer, når vi oplever tid forskelligt.

Med ovenstående afsnit, der tjente som forforståelse, kan analyserne af de seks cases blive påbegyndt. Først vil der følge en kort introduktion til, hvor man kan læse de forskellige cases, da jeg ikke selv har sammenfattet casene.

### 4.3 Cases

Case 1-4 kan læses i Smedegaards casekompodium (2019).

Case 5 kan læses i Smedegaards nye tilføjede cases (2020).

Case 6 kan læses i bilag 1 og er ligeledes udarbejdet af Smedegaard, men denne case indgår ikke i hverken det ene eller andet kompodium. Af den grund er casen vedlagt som bilag.

Den første case er Hvidby Bibliotek.

#### 4.3.1 Case 1: Hvidby Bibliotek

Denne case er autentisk, men fremgår i en anonymiseret udgave (Smedegaard, 2019: 278-285).

##### 4.3.1.1 Resumé

Hvidby Bibliotek består af et hovedbibliotek samt fem biblioteksfilialer. Det er uvist, om denne struktur af Hvidby Kommunes biblioteksvæsen fortsat skal være gældende i fremtiden. Det skyldes,



at borgmesterforvaltningen i Hvidby Kommune har udarbejdet en ny biblioteksstrategi i et oplæg under navnet "Mere bibliotek for pengene". Det er en biblioteksstrategi, hvis udgangspunkt er udvikling og prioriteringer, som borgmesterforvaltningen hævder, at biblioteket er nødt til at implementere for at kunne fastholde sin relevans. Implementeringen skal gerne ske inden for de kommende fem år. Det er blot et udspil, og intet er endeligt besluttet. Næsten et år efter udspillet er det stadigvæk ikke afklaret, hvorvidt omorganiseringen bliver en realitet eller ej. I oplægget fremgår det, at Hvidby Kommune over de næste fire år vil kunne reducere udgifterne til biblioteksdriften med 15%, hvis:

- bibliotekschefstillingen nedlægges
- der nedlægges én filial, og to filialer overlades til frivillige
- teknologiske løsninger indføres.

De reducerede omkostninger vil kunne konverteres til ekstra velfærdsmidler.

#### 4.3.1.2 Analyse

Den nye biblioteksstrategi er casens udgangspunkt, men det er ikke, hvad der dominerer casens indhold. Det er derimod bibliotekarernes arbejdsforhold, deres fremtidige virke, som er i centrum.

Der er særligt to tidsskalaer, som kommer til udtryk i casen. Der er borgmesterforvaltningens (politikernes), og der er bibliotekarernes, hvilke er forskellige. Politikerne arbejder efter en tidsskala på mellem tre til fire år. Der er hvert 4. år kommunal- og regionsrådsvalg, og derfor har politikerne ca. tre til fire år til at udarbejde og integrere stort som småt, inden de står over for et genvalg, hvorfor deres tidsskala er forankret i kronos. Selvom ikke-politikere ikke opererer efter samme tidsskala som politikerne, er de stadigvæk opmærksomme på netop politikernes. Den nye biblioteksstrategi relaterer sig derfor til en fælles forventning, som er afgrænset af et tidsinterval (Fanth, 2016: 47). Derved bliver der sat en temporal ramme, som de faktiske begivenheder foregår indenfor. Borgmesterforvaltningen arbejder efter, at strategien skal være implementeret inden for de næste fem år. Bibliotekarernes tidsskala er relateret til deres hverdag, som de skal have til at fungere. Den daværende biblioteksleder opererer efter en anden tidsskala end sine (tidligere) medarbejdere, da hun vælger at sige op, mens de andre bibliotekarer fortsat bliver på arbejdspladsen. Det antages, at den forhenværende biblioteksleder har en karriereorienteret tankegang. I og med at hendes karriere synes at slutte med det nye udspil, siger hun op. Rygterne om nedlæggelse af stillingen fremmer ikke hendes karriere.

Til ovenstående vil jeg knytte Heins teori om arketyper, som derved bliver pynten på rouladen. Hein definerer forskellige arketyper, som er til stede på en arbejdsplads (Hein, 2013; Hein, 2019). Hun opererer med fire overordnede arketyper, herunder primadonnaen, præstations-tripperen (ekstrovert og introvert), pragmatikeren og lønmodtageren (2013: 38-40). Det handler ikke om, hvilken personlighed man har, men derimod om ens grundform for motivation. Det er individuelt, hvad vi motiveres af, hvorfor arketyperen beskriver ens primære drivkraft. Den daværende biblioteksleder vil kunne kategoriseres som *primadonnaen* (ibid.). Primadonnaen betragter arbejdet som et kald, hvis formål med at arbejde er at gøre en forskel. Bibliotekslederen vil ikke kunne gøre en forskel, hvis hendes chefstilling blev nedlagt. At nedlægge chefstillingen er en del af det politiske udspil. De øvrige bibliotekarer kan kategoriseres i arketyperen *lønmodtageren*. Denne vil se arbejdet som en straf, og årsagen til at arbejde skal findes i at maksimere nettoudbyttet (ibid.: 41). Bibliotekarerne forholder sig passive og forbliver i deres stilling. De snakker indbyrdes om, hvad de tror, der kommer til at ske, og rygterne spreder sig.

Bibliotekarernes tidsskalaer er også i konflikt med lånerne/borgernes. Den øgede grad af selvbetjening har på et generelt samfundsplan medført (Brovall, 2013), at bibliotekerne holder længere åbent, hvilket er mere borgervenligt. Ud fra et borgerperspektiv er det en god idé at holde bibliotekerne åbent så længe som muligt, da det muliggør, at flere har mulighed for at komme på biblioteket. Det er jf. kategoriseringen af bibliotekarerne som lønmodtagere i Heinsk forstand ikke i deres interesse, hvis det betyder, de skal arbejde skævt. Det er heller ikke i deres interesse, at selvbetjeningsløsninger skal overtage dele af deres arbejde, fordi de så ikke kan maksimere nettoudbyttet.

Nedenfor fremgår en tabel over, hvordan tid og forandring kommer til udtryk ud fra de tre organisationsperspektiver, som ligeledes er en del af rouladen. Det giver ikke mening at adskille tid og forandring, da de hænger uløseligt sammen.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	Hvordan får vi den mest effektive og mindst omkostningstunge	De mange individuelle opfattelser af situationen og forskellige	Borgmesterforvaltningen undertrykker sine medarbejdere med sin ledelsesstil –

	biblioteksstruktur i Hvidby Kommune i fremtiden? - Den objektive og fremtidsorienterede tidsforståelse	forventninger til fremtidens bibliotek - Den subjektive tid og bagudrettede tidsforståelse	tidsudtrækning som dominansinstrument
--	--	--	---------------------------------------

**Tabel 3: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 1**

Det er særligt den postmodernistiske opfattelse af tid og forandring, som kommer til udtryk i casen. Den nye biblioteksstrategi skal gerne være implementeret inden for de kommende fem år. Der er hverken sat en dato for opstart eller en egentlig deadline for, hvornår forandringsinitiativet skal være afsluttet. Det er tydeligt, at der er to grupperinger, som har forskellige mål. På den ene side er borgmesterforvaltningen, og på den anden side er bibliotekarerne, hvis mål med forandringsinitiativet ikke kan forenes. Borgmesterforvaltningens mål er at spare på biblioteksdriften, mens bibliotekarernes mål er at beholde deres job. Endvidere er deres fag også i spil, fordi politikerne fremlægger et fremtidsscenario, hvor frivillige skal varetage det arbejde, som bibliotekarerne den dag i dag udfører. Der er således tale om en tidskonflikt, hvor politikerne ønsker flere penge til mere velfærd i fremtiden, mens bibliotekarerne forsøger at holde fast i den biblioteksstruktur, som de kender.

Med afsæt i teorien om hensigternes vekselvirkning (Stacey & Mowles, 2015) vil jeg supplere de dynamikker, der sker mellem politikerne og bibliotekarerne. "Hensigternes vekselvirkning" på engelsk kaldet interplay of intentions betyder, at vi hver især har vores egne intentioner og hensigter, som kan spille ind på en given situation. Når personer mødes med forskellige hensigter, bliver resultatet ofte ikke det, man havde ventet (ibid.: 309). Vi formulerer især planer om at kunne ændre ting til egen fordel, og forskellige dagsordner kan føre til konflikt, kompromis eller noget helt tredje. I politikernes udspil til strategien vil de nedlægge bibliotekschefstillingen, hvilket fik den daværende bibliotekschef til at søge væk, da hun hørte rygterne. Med Kulturstyrelsens indblanding og med hjemmel i biblioteksloven blev det gjort klart, at der skal være en biblioteksleder. Det ene delmål i det politiske oplæg kan altså ikke realiseres alligevel. Hvis det var blevet undersøgt, om det var muligt, inden udlægget blev meldt ud, kunne borgmesterforvaltningen have undgået at sprede rygter.

Rygter har også indflydelse på vores arbejde i det daglige, da der bruges adskillige timer på at diskutere dem og dermed mindre tid på at arbejde. Ovenstående er, hvad biblioteksmedhjælper, Ditte Mogensen, bekræfter: ”I snart et år er der jo ikke nogen, der har kunnet koncentrere sig om at passe arbejdet. Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske” (Smedegaard, 2019: 284). Udspillet berører nogle mennesker, hvis job og profession er i spil. Det stiller bibliotekarerne i en situation, hvor de ikke ved, om de er købt eller solgt. De ved faktisk ikke, hvorvidt de kan fortsætte med at arbejde som bibliotekarer et andet sted, hvis hele deres fag er i spil og overlades til frivillige. Der bliver ikke fulgt op på situationen, og et år efter er der stadigvæk ingen afklaring. Den manglende afklaring giver anledning til diskussion om fremtiden. Vil man blive eller søge væk? Den daværende biblioteksleder valgte at søge væk. Således fjernes nogle af forhindringerne, uden at politikerne har gjort noget, andet end at forholde sig passive. De slap for en ubehagelig situation, fordi de ikke skulle fyre bibliotekslederen, fordi hun selv sagde op. Således bliver den manglende afklaring og den passive tilgang, som politikerne har, et magtmiddel.

Det er den modernistiske tankegang, som ligger bag politikernes mål, nemlig effektivisering og minimering af knappe ressourcer (Hatch, 2018: 59). Den modernistiske tankegang kommer ligeledes til udtryk i måden, hvorpå politikerne håndterer forandringsledelse. Der gives ikke eksplicit udtryk for, at der bruges bestemte metoder til gennemførelsen, men der synes at være træk fra Kotters 8-trins-raket. Det er særligt det tredje og femte trin, som kommer til udtryk. Det tredje trin omhandler, at der skal udarbejdes en vision (Kotter, 1996: 10), mens det femte trin handler om at gennemføre forandringer, og at forhindringer skal fjernes (ibid.). I udspillet står der skrevet følgende: ”Det er kun et visionært idékatalog, som vores dygtige embedsfolk har udarbejdet”. Det står til diskussion, hvorvidt politikerne overhovedet har formået at skabe en vision, da der er modsatrettede idéer om, hvad det gode bibliotek er. Det er mere den sidste halvdel af det femte trin, fjern forhindringer, som gør sig gældende. Politikerne fjerner forhindringer ved ikke at give medarbejderne afklaring på, hvad der skal ske, hvorfor det som beskrevet ender med en opsigelse.

#### 4.3.1.3 Delkonklusion

Politikerne tænker kun på deres egen tid og glemmer, hvilket forhold bibliotekarerne har til tid. Bibliotekarerne har også et liv, som skal gå videre, men det er svært, når man ikke ved, hvorvidt man kan arbejde som bibliotekar i fremtiden. I en politisk styret organisation arbejdes der efter to forskellige tidsskalaer, og som også indbyrdes mellem medarbejderne kan være forskellige.

Bibliotekarerne er ikke blevet involveret i udspillet, som vedrører dem, hvilket er en forudsætning for god forandringsledelse (Dakwar et al., 2015: 48; Stenled & Laursen, 2019: 87). Foruden den manglende inddragelse har kommunikationen også været mangelfuld. Medarbejderne har ikke kunnet få besvaret de nære spørgsmål som ”hvad kommer forandringen til at betyde for mig?”, og ”hvad bliver konsekvenserne?”. Det er begge spørgsmål, som medarbejderens nærmeste leder skal kunne besvare, fordi denne kender sine medarbejdere bedst (Petersen, 2016: 38). Når ikke disse spørgsmål kan besvares, skaber det utryghed blandt medarbejderne. Rygter bliver et resultat af den manglende kommunikation, og der går arbejdstid med at diskutere og sprede dem. Der mangler endvidere en anerkendelse af det arbejde, som bibliotekarerne har udført, en respekt.

#### *4.3.2 Case 2: Målestyrelsen*

Denne case er autentisk (Smedegaard, 2019: 470-476).

##### *4.3.2.1 Resumé*

På et pressemøde i 2015 blev det annonceret af den daværende statsminister, Lars Løkke Rasmussen, at 4.000 statslige jobs i hovedstaden skulle flyttes ud af København og flyttes til de fire andre regioner. Det er første gang, at man flytter så stor en andel af arbejdspladser i Danmark, og det svarer til at flytte mere end hver tiende statslige arbejdsplads. Målestyrelsen er en af de virksomheder, som skal flytte fra København. Det er besluttet, at styrelsen skal flytte til Tønder. Målestyrelsen beskæftiger 300 medarbejdere, og styrelsen har som myndighed ansvaret for den fælles infrastruktur for geografisk information, herunder indsamling, behandling, distribution og anvendelse af geodata. Alle medarbejdere bliver opfordret til at flytte med, således nøglekompetencerne kan blive fastholdt. Den daværende Venstre-regering har sat en tidsfrist på to år til at få det på plads, hvad end der ligger i det. Mange af styrelsens medarbejdere ønsker ikke at flytte med, da deres liv er i København.

##### *4.3.2.2 Analyse*

Omdrejningspunktet er udflytningen af statslige arbejdspladser, som vil få konsekvenser for mindst 4.000 personer. Grunden til, at det er mindst 4.000, er, at det ikke kun er den enkelte medarbejder, udflytningen vil komme til at få betydning og konsekvenser for. Udflytningen har også indflydelse på medarbejderens familie, som ligeledes vil blive berørt. Hvis medarbejderen vælger at flytte med til Tønder, skal børnene skifte skole og dermed sige farvel til deres klassekammerater osv. Der er således mange faktorer, som spiller ind på beslutningen om, hvorvidt man vil flytte med eller ikke

flytte med. Regeringen har sat en tidsbegrænsning på to år. Når de to år er gået, skal tingene være faldet på plads.

Dette forandringstiltag lever ikke op til, hvad det modernistiske perspektiv står for. Ifølge modernismen skal man kun forandre, hvis forandringen bidrager til øget effektivitet. Det er ikke tilfældet her, da man vil miste mange medarbejdere, hvorfor der skal rekrutteres nye, som skal oplæres. Der vil altså være et stort tab af kompetencer som følge af udflytningen. Målet er ej heller øget effektivisering, men at skabe en bedre geografisk fordeling af statslige arbejdspladser i hele Danmark, således de ikke kun er placeret i København. Der vil blive indledt med en oversigt over, hvordan man kan anskue tid og forandring ud fra de tre organisationsperspektiver.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	Forandringsprojektet skal være implementeret, og brikkerne skal være faldet på plads i puslespillet om senest to år.	De mange individuelle opfattelser af situationen og forskellige forventninger til udflytningen af statslige arbejdspladser. Skal jeg blive, skal jeg flytte, eller skal jeg pendle?	Det er en beslutning truffet af regeringen, som får indflydelse på en masse menneskers liv. Disse mennesker kommer til at indgå i et større puslespil, som de ikke selv har valgt at være en del af.

**Tabel 4: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 2**

Regeringen har sat en tidsbegrænsning på forandringsprojektet, og denne tidsbegrænsning kan betegnes som en deadline. Hvem denne deadline er møntet på, er i mindre grad klart. Er det en deadline, der er givet til de styrelser/virksomheder, som skal flytte, således de er på samme drifts- og kompetenceniveau som før udflytningen, når der er gået to år? Eller er det en intern deadline i regeringen? En deadline er et tidspunkt, som er placeret i fremtiden. Det fremtidige tidspunkt er et udtryk for, hvornår et bestemt stykke arbejde skal være færdiggjort (Fanth, 2018: 132). Tidsbegrebet

”deadline” oprinder fra de amerikanske fængsler under borgerkrigen og indikerer den konsekvens, der vil hænde, såfremt den overskrides (ibid.). Hvordan vi over tid fordeler vores arbejdsbyrde op til den fastsatte deadline, er afgørende for kvaliteten, og fordelingen vil ofte være personlig (ibid.: 133). Dette perspektiv kaldes for *pacing style* (Gevers et al., 2009). Der kan være fordele som f.eks. muligheder for at gentænke arbejdet eller rum for kreativitet, hvorfor det kan gavne det endelige produkt, såfremt man går tidligt i gang i stedet for at gå i gang for tæt på deadline. Dog vil flere hævde, at de arbejder bedst under pres. Det er sandt til et vist punkt, eftersom adrenalintilførslen kan være med til at forøge kvaliteten momentært, men det er en overlevelsesmekanisme og ikke en kvalitetssikring (Fanth, 2018: 134).

Ifølge Stacey er det ikke muligt at forudsige med sikkerhed, om forandringstiltaget er færdigt implementeret om to år, hvilket er regeringens mål (Stacey & Mowles, 2015: 465). Det betyder ikke, at man ikke skal gøre forsøget, eller at man skal stoppe med at lægge planer. Ledelsen skal blot være klar over og acceptere den præmis, at forandringer ikke kan planlægges med 100% nøjagtighed (ibid.). Stacey argumenterer herfor med udgangspunkt i sine teorier om komplekse responsive processer og hensigternes vekselvirkning (ibid.: 307).

Komplekse responsive processer (engelsk: *complex responsive processes* herefter omtalt som ”CRP”) består af tre delelementer, hvor kompleks og responsiv bruges til at beskrive processer (ibid.). En proces er et udtryk for en række sociale interaktionsprocesser over tid, som er komplekse og responsive. At processer er komplekse, vil sige, at de ikke kan reduceres til noget simpelt, da f.eks. magtforhold løbende ændres, og fordi mennesker aldrig gentager det præcist samme mønster. At processer er responsive, er et udtryk for, at vi interagerer og responderer hinanden, fordi vi mennesker er indbyrdes afhængige (ibid.). Teorien om hensigternes vekselvirkning er tidligere gengivet på side 35, hvorfor den ikke vil blive opridset igen her.

Jf. teorien om CRP så responderer medarbejderne på beslutningen om, at deres arbejdsplads flyttes. En medarbejder udtaler, at hun ser tre scenarier: at man flytter med, at man ikke flytter med, eller at man pendler (Smedegaard, 2019: 474). Det er et individuelt valg, men regeringen opfordrer til, at man flytter med. Det er ikke muligt at tvinge folk til at respondere og give den accept, man gerne vil have. Medarbejderne reagerer på forskellige måder. En medarbejder begynder at skrive ansøgninger i håbet om at få et nyt job snarest, andre går i en dvaletilstand og får ikke udrettet det store (ibid.).

Som supplement til ovenstående vil hensigternes vekselvirkning blive inddraget, da medarbejderne vil træffe nogle valg. Direktøren har en skjult dagsorden om at forsinke projektet, fordi han snart går på pension: ”Jeg vil i hvert fald gøre mit til at forsinke planen og naturligvis helst helt omstøde den” (ibid.). Hvis projektet bliver forsinket tilstrækkeligt, tror han på, at han vil kunne beholde sit job som direktør indtil da. Vicedirektøren er overbevist om, at direktøren ikke vil flytte med, og at han derfor vil få direktørposten, da han er villig til at flytte med til Tønder (ibid.). Der er således mange forskellige hensigter i spil, hvorfor det er umuligt at udtale sig om, hvorvidt tingene er faldet på plads om to år.

Det er de færreste, som vil beskrive deres livsforløb i en kronologisk rækkefølge (Jacobsen, 2019: 127). Vi beskriver altså ikke vores liv ved at sige, at jeg for halvandet år siden gjorde sådan, og for halvandet år siden plus to dage gjorde jeg sådan. Vores livsforløb skildrer vi i højere grad som en rækkefølge af vigtige begivenheder i vores liv som f.eks., at jeg færdiggjorde min kandidatuddannelse, så fik jeg mit første job osv. (ibid.). Tid bliver således også beskrevet som følelsesmæssige højdepunkter, lavpunkter eller mellempioner. Højdepunkter betegner opture, hvor lavpunkter betegner nedture. Det er særligt højdepunkterne og lavpunkterne, vi husker, fordi disse er fyldt med stærke følelser. Denne tankegang har også betydning for, hvordan vi håndterer forandringsledelse. Det betyder, at en forandring også omhandler en følelsesmæssig udvikling. En forandring er ikke blot noget, som udvikler sig over tid, den indeholder også emotionelt indhold (ibid.). Derfor skal man være bevidst om, at forandringer består af hændelser med forskellig følelsesmæssig involvering eller ladning, og som kan gøre indtryk i højere eller mindre grad.

#### 4.3.2.3 Delkonklusion

Det gør sig for denne case gældende, at regeringen sætter en tidsfrist på forandringsprojektet på to år. Når en tidsfrist eller deadline sættes, er det vigtigt, at man er bevidst om, at den formentlig vil blive overskredet, fordi vi hver især responderer forskelligt på udmeldingen. Det er lige så vigtigt at være bevidst om, hvor lang tid forinden, man melder forandringen ud. Melder man den ud i god tid f.eks. flere år forinden, kan det skabe utryghed hos medarbejderne, fordi de kommer til at gå i uvished. Melder man den for sent ud, kan medarbejderne komme til at føle, at forandringen er trukket ned over hovedet på dem. Det vil altid være en subjektiv vurdering, om det er kort eller lang tid. Er det noget, man frygter, og jo nærmere truslen kommer, desto hurtigere føles tiden, at den går. Er det noget, man glæder sig til, kan det være langt væk, og tiden kan føles uendelig lang. Det er ikke alle hændelser,



som gør lige stort indtryk, men nogle gør, og det gør en udmelding som denne. Det er noget, vi husker, og som bør følges op med lokal interaktion.

#### *4.3.3 Case 3: Onkologisk Klinik, Centralhospitalet*

Denne case er autentisk, men fremgår i en anonymiseret udgave (Smedegaard, 2019: 212-222).

##### *4.3.3.1 Resumé*

Onkologisk Klinik er én ud af to onkologiske universitetsafdelinger i Region Hovedstaden. Klinikken er specialiseret inden for medicinsk behandling samt strålebehandling af alle former for kræft hos voksne. Foruden det altafgørende arbejde med at redde liv arbejder de også på klinikken med en række lokale projekter som f.eks. patientinddragelse, informationsaftener til pårørende og tilbud til efterladte. Klinikken har hele to gange, og som den eneste klinik i Region Hovedstaden, modtaget prisen "Global Excellence Hæderspris i Sundhed". Første gang var i 2010 for deres forskning i stråleterapi, og anden gang var i 2012. Det må siges at gå rigtig godt for klinikken, men sådan skulle det ikke fortsætte grundet implementeringen af det nye IT-system, Sundhedsplatformen. Sundhedsplatformen skulle øge effektiviteten, fordi den samler alle systemer i ét og samme, hvilket betyder, at brugerne ikke længere skal skifte mellem flere forskellige systemer og dokumenter. Problemet er dog, at lægerne nu bruger længere tid på at betjene systemet med det resultat, at der er mindre tid til at tage sig af patienter. En læge kunne inden implementeringen af Sundhedsplatformen nå at tale med 12 patienter i løbet af en dag, og efter implementeringen er antallet faldet til 9. Klinikken overskrider nu og bryder loven om maksimal ventetid, overblikket over ventetider er mistet, og personalet må manuelt registrere, om patienter kommer til kontrol og operationer til den aftalte tid.

##### *4.3.3.2 Analyse*

Lægernes absolut vigtigste og fornemste opgave er at redde liv. Tid er helt centralt for deres arbejde, fordi jo tidligere kræft bliver opdaget, desto større er chancen for, at man bliver helbredt (Dahlstrøm, 2017). Det er formentlig et af argumenterne for, at det er blevet besluttet, at der skal være en tidsgrænse eller deadline for, hvornår en kræftpatient senest skal have været undersøgt og/eller have været i behandling. Endvidere er der indgået en aftale med den daværende regering om, at alle kræftpatienter, som indgår i de såkaldte kræftpakkeforløb, skal undgå unødigt ventetid. Denne ventetid er en subjektiv vurdering og vil for de fleste føles meget lang. Lægerne har dog ikke længere

et overblik over ventetiderne, og derfor er de nødt til at registrere alting manuelt, som ligeså kommer til at stjæle tid fra patienterne. Overblikket over ventetider er altså et nødvendigt element i lægernes hverdag og omgivelser, som hjælper dem med at kontrollere tid, og om lægerne overholder tiden. Tidsoverblikket bliver også brugt til undersøgelse af i hvilke tidsrum og på hvilke dage, der er mest travlt. På den måde ved de på forhånd, hvorvidt der er brug for mere personale, hvorfor overblikket både er gavnligt, men også nødvendigt.

Der er en række tidsskalaer, som er i konflikt og ikke kan forenes. For den enkelte patient er kræften et spørgsmål om liv eller død eller for at bruge et tidsudtryk "et kapløb med tiden". Herlev Hospital har valgt at holde åbent om aftenen i et forsøg på at følge med, hvilket er resultatet af implementeringen af Sundhedsplatformen. På Herlev Hospital forsøger lægerne at tilpasse sig patienternes tidsskala, da de holder åbent om aftenen. Dog kan det være på bekostning af deres egen tidsskala eller livsforløb, fordi det øgede pres har medført langtidssygemeldinger grundet stress. Tidens bagside er stress, når man føler, at man ikke kan følge med længere.

Regeringen, som har besluttet at implementere Sundhedsplatformen, har en anden tidsskala, som er forankret i deres profession som politiker. Formanden for Region Hovedstaden hævder, at "det var alt for optimistisk, at Region Hovedstaden ville score en hurtig økonomisk gevinst på Sundhedsplatformen" (Smedegaard, 2019: 218). I udsagnet er det værd at bemærke ordet "hurtig". Hvornår er en gevinst hurtig, og hvornår er en gevinst langsom? Det vil være en subjektiv vurdering, men hvis udsagnet sættes i relation til den tidsskala, som politikerne opererer efter, er det inden for tre til fire år. Det er tydeligt, at der er en kamp mellem økonomi på den ene side og sundhed på den anden. Det er en kamp, der er højaktuel i øjeblikket med coronas indtog. I den forbindelse har statsministeren, Mette Frederiksen, lukket Danmark delvist ned for at undgå smittespredningen med store økonomiske konsekvenser til følge. Det er ikke en diskussion, jeg vil gå yderligere ind i, men den skal blot fremgå som et eksempel på, at det ikke er sidste gang, at sundhed og økonomi kæmper mod hinanden, om end det er to vidt forskellige kampe, som er beskrevet.

Det er det økonomiske incitament, som har været årsagen til implementeringen af Sundhedsplatformen, den modernistiske tankegang. Dog er det særligt den postmodernistiske tankegang, som dominerer i casen.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	<p>Analyser viser, at der er økonomiske fordele og en øget effektivitet ved at implementere Sundhedsplatformen. Med Sundhedsplatformen forbindes og samles en række IT-systemer (centralisering). Teknologien har ikke medført den øgede effektivitet. Spørgsmålet er, om man skal erstatte teknologien? Ifølge modernismen bør den afskaffes, da den ikke skaber værdi.</p>	<p>De mange individuelle opfattelser af situationen og forskellige forventninger til Sundhedsplatformen. Hvordan vil brugerne tage imod den? Teknologien var tiltænkt at bruges på en bestemt måde, men når mennesker interagerer med teknologien, kan det medføre andre udfald.</p>	<p>Hvad er "den gode behandling"? Sundhedsplatformen bliver et magtinstrument, hvor politikere og andre (uden lægefaglig baggrund) definerer, hvad den gode behandling er. Fokus fjernes fra patienterne, og det hævdes, at det blot er en overgangsudfordring med længere ventetider.</p>

**Tabel 5: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 3**

Konsekvenserne ved Sundhedsplatformen rejser også spørgsmål vedrørende etik eller værdiordener (Boltanski & Thévenot, 2006). Indførelsen skal redde liv, men kan ende med det modsatte. Således er det ikke blot en irritationsfaktor, men et spørgsmål om liv og død.

Pynten på rouladen vil være en sætningsanalyse. Klinikchefen udtaler: "Det er Sundhedsplatformen, der stjæler lægernes tid fra patienter" (Smedegaard, 2019: 217). Ovenstående udsagn vil blive analyseret ved hjælp af værktøjer fra "Teksten i grammatikken" (Andersen & Holsting, 2015). Bogen præsenterer en systemisk-funktionel beskrivelse af, hvilke former og betydninger der er indeholdt i det danske sprog samt et omfattende begrebsapparat til analyse af en tekst (ibid.).

Det	er	Sundhedsplatformen,	der	stjæler	lægenes tid fra patienter
Subjekt	Finitum/Prædikator	Komplement	Subjekt	Finitum/Prædikator	Komplement
Identificeret	Relationel>identificerende	Identifikation	Aktør	Materiel>handling> dispositiv	Mål

Sætningsanalysen illustrerer, at Sundhedsplatformen er aktøren. Denne gør noget ved målet, som er ”lægenes tid fra patienter”. Sundhedsplatformen kan i kraft af det finite verbum ”stjæle” karakteriseres som en tyv eller en skurk. En tyv, skurk eller en anden form for modstander har konnotationer til aktantmodellen, som er en af de roller, som kan optræde i modellen. Aktantmodellen muliggør, vi kan se de forskellige roller, som driver en historie. Rollerne kan optræde som subjekt, objekt, en giver og en modtager af objektet samt hjælpere og modstandere, som subjektet støder på (Dakwar et al., 2018: 39). Man kunne have pyntet rouladen i indeværende analyse med to forskellige aktantmodeller, som præsenterer den virkelighed, der bliver italesat af kræftlægerne, og den virkelighed, som politikerne italesætter. Det er nemlig to virkeligheder, som konkurrerer mod hinanden. Aktantmodellerne vil ikke blive udformet, da det vurderes, at de ikke bidrager og giver en dybere forståelse, end analysen indtil nu har givet.

#### 4.3.3.3 Delkonklusion

Implementeringen af Sundhedsplatformen har store konsekvenser, som er både menneskelige og økonomiske. Den målte tid er central for både læger og kræftpatienter. Jo hurtigere en kræftpatient bliver behandlet, jo større er sandsynligheden for, at vedkommende overlever. Derfor er sygdommen for kræftpatienter et kapløb med tiden. Flere partier ønsker at erstatte Sundhedsplatformen (Wittorff, 2019). På baggrund af analysen er vurderingen, at et nyt system vil være efterstræbelsesværdigt. Der har ikke været sundhedsfagligt personale med til at designe systemet, hvilket er problematisk, i og med at det er dem, som bruger systemet til hverdag. Det er dem, som ved, hvad systemet skal kunne f.eks. skabe overblik over ventetider. Den manglende inddragelse og dehumaniserende tilgang til forandringsledelse får bl.a. indflydelse på Sundhedsplatformens manglende succes. Som en medarbejder udtaler: ”Det ville ikke være urimeligt at stille samme krav til afprøvningen af nye IT-systemer, inden de tages brug, som vi gør i den medicinske forskning. Tænk, hvis patienter skulle afprøve medicin på samme måde, som vi skal afprøve IT-systemer?” (Smedegaard, 2019: 220). Det tager tid at lære et nyt system at kende, hvilket man skal være bevidst om. Dermed nytter det ikke

noget at implementere et system, hvis ikke det virker, selvom det betyder, at der går længere tid, inden det tages i brug.

#### 4.3.4 Case 4: Fyns Politi

Denne case er autentisk (Smedegaard, 2019: 328-336).

##### 4.3.4.1 Resumé

I 2007 blev politireformen ændret, således personer uddannet jurist uden for retsområdet kan blive udnævnt som politidirektør. Det er først otte år senere, at denne ændring af reformen bliver taget i brug. 2015 bliver dermed det første år, at en politidirektør hentet uden for justitsministeriet og rigspolitiet bliver udnævnt. Den nye politidirektør i Fyns Politi hedder Kit Claudi Grøn-Iversen. Hun er uddannet jurist og har erfaring med kommunal ledelse i kraft af sine tidligere stillinger som bl.a. sekretariatschef i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune. Derudover har hun modtaget en 25 års fortjenstmedalje fra Hjemmeværnet, haft succes med tillidsbaseret ledelse og har drevet egen virksomhed. Fyns Politiforening bestående af 600 betjente meddeler allerede ét år efter hendes indtrædelse, at de afbryder samarbejdet, fordi de ikke længere har tillid til hverken hende eller hendes ledelsesstil. Hun besad stillingen fra 2015 til 2018.

##### 4.3.4.2 Analyse

Det er historisk, at der er blevet udnævnt en politidirektør uden for retsområdet, men udfordringerne bundet ikke i den ikke-eksisterende politibaggrund, selvom nogle af udfordringerne formentlig kunne have været undgået. Argumentationen herfor skal findes i, at politidirektøren besidder en lav grad af organisationsforståelse. Resultatet af den manglende forståelse er, at hun springer treledelsesniveauer over og går direkte til den enkelte betjent samt foretager konkret sagsbehandling. Hun mener endvidere ikke, at hun har behov for viden fra politibetjentene. Hvis hun havde haft en politibaggrund, ville hun have haft en større forståelse for arbejdsgangene. Den klassiske tidsmetafor "time is money" fylder meget og bliver implicit brugt som grundlag for de beslutninger, hun træffer. Der vil blive vendt tilbage til tidsmetaforen senere i indeværende analyseafsnit.

Politidirektøren implementerer en reorganisering af Fyns Politi, da hun ikke mener, at det er muligt at levere i forhold til den politiske aftale kaldet "Flerårsaftalen". Med aftalen vil der komme til at stå et minus på seks millioner. Da hun bliver spurgt om, hvor meget af reorganiseringen der drejer sig

om økonomi, og hvor meget der drejer sig om strategi, svarer hun, at det er økonomien, der er den bindende ramme (Smedegaard, 2019: 333). Det er den økonomiske ramme, der bestemmer, hvad der er muligt, og hvad der ikke er muligt. Hun udtaler således: ”Det handler om at få mest muligt politi ud til borgerne på Fyn med de medarbejdere og økonomiske ressourcer, vi har til rådighed” (ibid.: 332). Reorganiseringen består i at lukke nærpolitistationer og i stedet lave politibutikker, som er store og specialiserede enheder. Ved at samle de mindre enheder til større (centralisere) er en besparelse mulig. Politibetjentene er ikke blevet inddraget i beslutningen om at reorganisere Fyns Politi.

Der vil nedenfor fremgå en tabel over de tre organisationsperspektiver. I analysen vil det blive tydeliggjort, at det særligt er den modernistiske tilgang til tid og forandring, som præger casen.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	Hvordan bliver Fyns Politi mest effektiv og mindst omkostningstung i fremtiden? Politidirektøren implementerer en reorganisering af Fyns Politi og lukker nærstationer og samler dem i større enheder.	De mange individuelle opfattelser af situationen og forskellige forventninger til Fyns Politi. Hvordan kan konflikten løses? Mistilliden i fortiden vil den forsvinde i fremtiden?	Politidirektøren undertrykker sine medarbejdere med sin ledelsesstil, som er hård, uempatisk og frygtindgydende. Har hun lært af situationen, og vil hun forandre sig i fremtiden?

**Tabel 6: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 4**

En af årsagerne til den manglende inddragelse af betjentene er, at inddragelse tager tid. Hvis man arbejder efter, at ”time is money” giver det mening, at politidirektøren gør, som hun gør, om end det er problematisk. Beer & Nohria præsenterer med afsæt i en dialektisk tankegang to strategier til forandringsledelse: Strategi E og Strategi O (2000). Strategi E omhandler økonomi, og hvordan der kan skabes øget økonomisk værdi samt fokus på formelle strukturer og systemer (ibid.: 15-16). Strategi O er karakteriseret ved at koncentrere sig om organisationens menneskelige ressourcer, deltagelse samt udvikling af kultur (ibid.). De hævder med deres dialektiske tankegang, at hvis der

fokuseres for ensidigt på enten den ene eller den anden strategi, vil man højst sandsynlig fejle, fordi der er brug for begge dele i en forandringsproces. Henleder man sin opmærksomhed på tid i forbindelse med de to præsenterede strategier, er det tydeligt, at strategi O er mere tidskrævende, fordi denne også omhandler deltagelse. Det er tidskrævende, hvis (mange) mennesker skal involveres, hvilket kan være årsag til at lade være.

Hvis man lader være med at involvere, skal man være bevidst om de konsekvenser, det har. Flere teoretikere f.eks. Schein (1987: 92-94), Kotter (2012), Kousholt (2014: 355), Jacobsen (2019: 52) og Petersen (2016: 49-50) argumenterer for, hvor vigtigt det er at bruge forandringsagenter i forbindelse med integrering af en organisatorisk forandring. Når man bliver involveret eller deltager, vil man i højere grad være villig til at bakke op om forandringstiltaget (Jacobsen, 2019: 188). Den manglende inddragelse i denne case får katastrofale konsekvenser for politidirektøren, da det ender med, at samarbejdet mellem politidirektøren og politiforeningen ophører.

Det er ministeren for Justitsministeriet, som udpeger politidirektørerne, og det er ligeledes vedkommende, som skal tage sig af mistillidserklæringer mod politidirektørerne, hvis der forekommer sådanne. Da mistillidserklæringen blev indgivet, var det Søren Pind, som var justitsminister. Han vil på det tidspunkt ikke gøre noget ved sagen. Meldingen fra Justitsministeriets kommunikationsafdeling er, at "han har en travl kalender" (Smedegaard, 2019: 334). En kalender er et udtryk for et temporalt netværk, som hjælper med at koordinere begivenheder, så disse ikke falder sammen med hinanden. Således er hans ageren skemalagt gennem kalenderen.

Der er således en konflikt mellem de tidsskalaer, som justitsministeren, politidirektøren og politibetjentene arbejder efter. Justitsministeren arbejder efter en tidsskala på tre til fire år, eftersom han er politiker. Argumenter herfor kan findes i analysen af den første case på side 33-34. Politidirektøren arbejder efter en anden tidsskala, som er en periode på mellem tre til seks år, fordi bl.a. politidirektører har en åremålsansættelse, som er tidsbegrænset til en periode på mindst tre og maksimalt seks år (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, u.å.). Politibetjentene arbejder efter en tredje, som er forankret i deres hverdag, og hvordan den enkelte har struktureret denne.

Tidskonflikten har også betydning og indflydelse på den øvrige konflikt, da det ikke er i alles interesse at få løst konflikten hurtigst muligt. Det er i hvert fald sådan, det kommer til at fremstå, da

justitsministeren ikke har tid i sin kalender. Fyns Politi og politiforeningen forsøger internt at løse konflikten. Politiforeningen er klar over, at det kommer til at tage tid, da de med tidsudtrykket udtaler:

”Men Rom blev jo ikke bygget på en dag, og vi har jo også en hverdag, der skal passes. Målet er jo at komme tilbage på samarbejdssporet, men det er endnu alt for tidligt at sige noget om, hvorvidt det lykkes” (Smedegaard, 2019: 335).

Politidirektøren stoppede hos Fyns Politi i 2018, hvorefter hun startede hos Bornholms Politi, hvor hun var ansat i to år.

#### 4.3.4.3 Delkonklusion

Det kan være dyrt at involvere, fordi det ofte er mere tidskrævende, men det kan også være dyrt at lade være, hvilket analysen vidner om. Derfor skal man nøje overveje, hvilke konsekvenser det har, når man vælger, og når man ikke vælger at involvere. Disse konsekvenser kan ikke forudsiges med sikkerhed, men det er ikke ensbetydende med, at man ikke skal overveje dem. Selve processen om at få løst konflikten bliver besværliggjort, fordi der er mange forskellige tidsskalaer i spil. Det er ikke i justitsministerens interesse at få løst konflikten så hurtigt som muligt, fordi han ikke opprioriterer sagen. Politibetjentene vil derimod gerne have konflikten løst med det samme, så de kan passe deres arbejde. Det vidner ikke om, at hun har lært af sine fejl i Fyns Politi, da hun begår de samme fejl igen hos Bornholms Politi, hvor hun beskrives med ordene ”diktatorisk” og ”fraværende” (Krog, 2020). Hun forholder sig kun til økonomi, hvilket bliver på bekostning af hendes medarbejdere.

#### 4.3.5 Case 5: Egeskov Marked

Denne case er autentisk (Smedegaard, 2020: 57-64).

##### 4.3.5.1 Resumé

Egeskov Marked er Danmarks ældste marked og går tilbage til slutningen af 1300-tallet. Det er uklart, hvori markedet har sin oprindelse, om det var køb og salg af afladsbreve, eller om det startede som en ”helbredende” kilde. Dets tidlige oprindelse og fortsatte eksistens gør, at Egeskov Marked har en lang historie bag sig. Indtil år 2017 har markedet været afholdt 3. onsdag i september, men er blevet flyttet til weekenden forinden. Det er et brud, der strider imod traditionen. Markedet er blevet flyttet, fordi der de seneste år har været et lavere antal besøgende og kræmmere, hvilket man vil gøre op med. Markedet er kendt for sine mange kræmmerboder med dyr, mad- og drikkevarer. Drivkræfterne



bag er Egeskov Markedsforening, som blev stiftet i 1984. Foreningen driver sammen med hjælp fra 600 frivillige markedet og fordeler overskuddet til byens foreninger.

#### 4.3.5.2 Analyse

Omdrejningspunktet for denne case er flytningen af markedet. Markedet har altid været afholdt 3. onsdag i september, men på grund af lavere besøgstal vil man flytte det i håbet om, at det vil tiltrække flere besøgende. Det er således en indgriben i markedets historie og traditioner. Traditioner er en del af en organisations kultur, som relaterer sig til tid. Det tager tid at opbygge traditioner og er derfor ikke noget, som sker fra den ene dag til den anden. Samme gør sig gældende, når man vil bryde med traditioner, hvilket ligeledes tager tid.

Som det blev beskrevet ovenfor, og som her vil blive uddybet er, at det tager tid at opbygge traditioner. Det er et af bestyrelsesmedlemmerne også godt klar over, da vedkommende udtaler: ”Vi diskuterede det i flere år, inden vi besluttede at flytte markedet fra onsdag til weekend. Det er ikke en beslutning, man lige træffer, for det er jo dansk kulturarv, vi forvalter (..)” (ibid.: 62).

Ifølge Schein er traditioner en del af organisationskulturen og findes i artefaktniveauet. Artefaktniveauet er inddelt i fem kategorier, og traditioner er en kategori for sig (Schein, 1994: 25). I artefaktniveauet findes også det fysiske udtryk, som markedet har, f.eks. hvordan det er indrettet. Hvis man besøger Egeskov Marked, så mærker man ikke den lange historie i dets fysiske udtryk, fordi der ikke er nogle artefakter, som gør tydeligt opmærksom på tiden.

Et eksempel på en intervention fra netop artefaktniveauet er en forandring i traditioner: Markedet flyttes til en weekend i stedet for at blive afholdt på en hverdag. Forandringstiltaget er således forankret i markedets fortid. Det er muligt at ændre både artefakter og værdier, uden at denne ændring eller disse ændringer får indflydelse på de grundlæggende antagelser (ibid.: 20). Det er de grundlæggende antagelser, som dels er udgangspunktet for Scheins definition af kultur.

Schein definerer kultur således:

”Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens 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.”  
(Schein, 1994: 20).

Foruden de grundlæggende antagelser indgår ekstern tilpasning og intern integration også i Scheins kulturdefinition. Den løbende tilpasning og integration sikrer gruppens eller organisationens overlevelse (Andersen, 2015: 5). Det er særligt den eksterne tilpasning, som her er i spil. Ekstern tilpasning handler om, hvordan organisationen får tilpasset sig sine eksterne omgivelser i sådan en grad, at den kan overleve i disse (ibid.: 6). Markedsforeningen har set sig nødsaget til at flytte markedet for at kunne overleve økonomisk og har dermed tilpasset sig sine omgivelser.

Det er den målte tid, som er central for netop opbygningen af traditioner. Det er også den målte tid, som gør, at vi kan beregne, at Egeskov Marked er Danmarks ældste. Det er ikke blot en følelse, vi har. Det er i casen tydeligt, at tid er mere end blot den målte tid, men at tid også repræsenterer kultur og traditioner. De tidsskalaer, som kommer til udtryk, er forankret i historien, og hvor længe man har været en del af den. Der er nogle forvaltere af kulturen blandt arrangørerne og publikum, som henviser til, hvordan tingene var engang. En besøgende udtaler: ”Selv om jeg altid er kommet på Egeskov, så betyder det ikke det samme mere, og jeg er ikke sikker på, at jeg bliver ved med at komme her, for det er slet ikke det samme mere (..)” (Smedegaard, 2020: 64). Andre lever i nutiden og sammenligner Egeskov Marked med andre markeder og konkluderer, at der ikke er den store forskel, og at det er et marked ligesom alle andre. Det er for dem ikke et argument at besøge Egeskov, fordi det er det ældste marked.

En anden måde, hvorpå tid kommer til udtryk i casen, er ved timing. Man kan stille sig selv spørgsmålet om, hvorfor arrangørerne har valgt at flytte markedet til netop denne weekend? Kunne det ikke lige så godt have været en anden weekend, de havde valgt? Timing kan være med til at forklare, hvorfor valget er faldet på denne weekend. Hvorfor valget er faldet på netop denne weekend, bliver der ikke redegjort for, men timing er et uundgåeligt aspekt i denne situation. Elias definerer timing på følgende vis: “In its most elementary form, ‘timing’ means determining whether a change – which may be recurrent or non-recurrent – happens before, after, or simultaneously with another” (Elias, 1998: 260).

En af bestyrelsesmedlemmerne udtaler, at Langeskov Marked for nogle år siden begyndte at holde et stort weekendmarked, som finder sted 3. weekend i september (Smedegaard, 2020: 62). Som det er i dag, så bliver Egeskov Marked afholdt weekenden inden Langeskov Marked. Det antages, at det er i alles interesse, at markederne ikke afholdes samme dag eller samme weekend. På den måde konkurrerer markederne ikke om de samme dage, hvilket øger chancen for, at der er plads til, at begge markeder kan klare sig økonomisk og dermed overleve. Der er også andre begivenheder, man kan koordinere efter, som også har betydning for antallet af besøgende, herunder kan vejret nævnes, om end det er sværere at koordinere efter.

Som drys på rouladen vil jeg benytte DiMaggios og Powells begreb *institutionel isomorfisme*. Institutionel isomorfisme betyder, at organisationer, der opererer i det samme organisatoriske felt, kommer til at ligne hinanden mere og mere (1983:155). En besøgende hævder, at Egeskov Marked ligner de andre markeder, som han/hun har besøgt, men at Egeskov Marked blot er større (Smedegaard, 2020: 64). Der er mange af de samme sælgere, som også er til stede på de andre markeder. En frivillig udtaler også: ”Det er slet ikke det samme mere, som da jeg startede her for 50 år siden. Dengang var det hestemarkedet, som var grundstammen for det hele” (ibid.: 63). Der er tvivl om Markedets selvforståelse. Hvad er det, som Egeskov Marked gerne vil være kendt for? Det er et spørgsmål, som relaterer sig til dets identitet.

Nedenfor fremgår en tabel over, hvordan tid og forandring kommer til udtryk ud fra de tre organisationsperspektiver.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	Hvordan sikrer vi flest besøgende til Egeskov Marked i fremtiden og den største indtægt?	De mange individuelle opfattelser af Egeskov Marked og deres forventninger til markedet i fremtiden, herunder kan nævnes bestyrelsesmedlemmer, arrangører, frivillige, sælgere og besøgende.	Beslutningen om at flytte markedet truffet oppefra og trukket ned over hovedet på de mange frivillige. Passer det overhovedet de frivillige at hjælpe

			en hel weekend frem for én dag?
--	--	--	------------------------------------

**Tabel 7: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 5**

#### 4.3.5.3 Delkonklusion

Tid i denne case er mere end blot den målte tid. Den målte tid er forudsætningen for, at vi kan tidsbestemme, hvornår Egeskov Marked opstod. Tid repræsenterer også kultur og traditioner, hvilke tager tid at opbygge og nedbryde. Egeskov Marked befinder sig i en situation, hvor de ligner de andre markeder. Derfor er der ikke den store forskel på, om man er på Egeskov eller på Langeskov Marked. Det er altså ikke kun, at man har flyttet markedet, som er på spil, og hvilken dag man skal flytte det til (timing). Timing bør praktiseres aktivt, ligesom det er blevet, da det ellers kan få konsekvenser. Egeskov Markeds selvforståelse eller mangel på samme er også på spil og kan blive udslagsgivende for deres fremtid, fordi markedet ikke får positioneret sig selv. Historien er både en styrke og en svaghed, som kan bremse fornyelse og udvikling, men den kan også være grobund for det modsatte. I denne case er historien blevet en stopklods.

#### 4.3.6 Case 6: DanPark

Denne case er autentisk, men fremgår i en anonymiseret udgave (Bilag 1).

##### 4.3.6.1 Resumé

DanPark A/S har sit danske hovedkontor i Vejle. DanPark blev i 2007 en del af EuroPark-koncernen, der er det største parkeringsselskab i Europa. Den danske afdeling er repræsenteret i 80 byer, har en omsætning på 800 millioner danske kroner og har 630 ansatte, som både indbefatter del- og fulltidsansatte. DanParks kernekompetence er parkering, og deres kundegrundlag er dels virksomheder og dels privatpersoner. Deres ydelser spænder fra tidsbegrænset parkering, over lukkede parkeringsanlæg til vagt og overvågning for blot at nævne nogle enkelte. Ifølge DanPark er fremtiden inden for offentlig parkering fuldautomatiske parkeringsanlæg, hvilket er deres nye satsområde. Med de fuldautomatiske parkeringsanlæg betaler man for, hvor og hvor længe man parkerer, og man slipper for at støde på sure parkeringsvagter, som DanPark selv omtaler deres ansatte på deres hjemmeside. Der har ikke været en officiel udmelding til medarbejderne, men

informationerne om de fuldautomatiske parkeringsanlæg fremgår på virksomhedens officielle hjemmeside.

#### 4.3.6.2 Analyse

Parkerings-, behandlings-, arbejds- og spildtid er eksempler på, hvordan tid kommer til udtryk i indeværende case. Behandlingstid er i mindre grad interessant at afdække i forbindelse med forandringsinitiativet, men i højere grad interessant at afdække i forhold til DanParks prioritering af økonomisk overskud på bekostning af en ”retfærdig” klageproces. For eksempel udtaler en billist: ”Jeg har klaget, men det er umuligt at trænge igennem. De lever af, at der trods alt ikke er ret mange, der vil begynde at bruge tid, kræfter og penge på retssager for 650 kr.”. Det er en subjektiv vurdering, hvorvidt en klageproces er retfærdig. Det er uvist, om det er DanParks hensigt at trække klageprocessen i langdrag, men der er indikationer herpå. Der er nemlig kun én medarbejder, som tager sig af de klager, de får.

Det gør sig for den fremtidige parkeringsløsning med de fuldautomatiske parkeringsanlæg gældende, at kunden kun betaler for den tid, vedkommende har parkeret i, hvilket er lig med parkeringstid. Det stiller kunden i en situation, hvor vedkommende ikke på forhånd skal estimere, hvor lang tid han/hun regner med at skulle parkere. Ligeledes er det ikke nødvendigt at huske at komme tilbage i tide, inden ens parkeringsbillet udløber. Det er i særlig høj grad den individuelle tid, der tages højde for med det nye produkt, men i lige så høj grad også virksomhedens tid. Den individuelle tid og virksomhedens tid er ikke i direkte konkurrence. De tyske ejere af DanPark forventer, at deres omsætning og overskudsgrad skal stige med minimum 10% hvert år, hvorfor DanParks tidspræference er forankret i en forventning eller et krav pr. år dikteret oppefra. Der sker en ændring i den individuelle tidspræference afhængig af, om parkeringen er tidsbegrænset, eller om parkeringen foregår i de fuldautomatiske anlæg. Når parkeringen er tidsbegrænset, er kundens tid forankret i den tid, vedkommende maksimum må parkere i. Vedkommende skal senest være tilbage på et givent tidspunkt for ikke at få en parkeringsbøde. Med de fuldautomatiske parkeringsanlæg er den individuelle tid forankret i den kontekst og årsag til parkering, kunden har, fordi kunden netop kan parkere så længe, han/hun vil. Kunden er ikke længere nødsaget til at afbryde hyggen, f.eks. hvis vedkommende er på café med en veninde.

Der er dog en tidskonflikt i forhold til de ydelser, som DanPark sælger. De fuldautomatiske parkeringsanlæg er f.eks. i konflikt med tidsbegrænset parkering, som ifølge DanParks hjemmeside kan være fordelagtige for centre og supermarkeder. Ved tidsbegrænset parkering sikrer supermarkedet en hurtig udskiftning, som er afgørende for netop deres omsætning. DanPark hævder selv, at fremtiden er fuldautomatiske parkeringsanlæg, hvorfor der ikke blot er tale om to produkter med hver deres målgruppe.

Hvorvidt DanPark har ret i, at det er fremtiden, vil fremtiden af- eller bekræfte. Hverken de fuldautomatiske parkeringsanlæg eller Sundhedsplatformen, som blev gennemgået i case 3, er i fokus i øjeblikket, da alles opmærksomhed er rettet andetsteds, nemlig mod corona. Ifølge Hodges er værdier dynamiske, økosystemiske, heterarkiske, socialt koordinerede og realiserbare (Hodges, 2007 iflg. Dakwar et al., 2017: 23). Hodges værdirealiseringsteori vil være pynten på rouladen.

Det er særligt værdier relateret til økosystemet, som i denne case spiller en rolle. Værdier relateret til økosystemet er kendetegnet ved, at værdier ikke er i den enkelte person, men at værdier definerer et felt, som muliggør eller umuliggør handlinger. Det betyder, at agenten ikke kan gøre, tænke og sanse, hvad end person vil (Dakwar et al., 2015: 16.). Et eksempel herpå i forbindelse med parkering er de markerede båse, altså deres størrelser, samt moralske begrænsninger. Hvad gør vi, når der ikke er flere parkeringspladser? Det vil ikke altid være det samme, vi gør, da værdier, som beskrevet, ikke kun er økosystemiske, men på samme tid også er dynamiske og relateret til konteksten. Hvis vi har travlt, kan vi blive irriterede over, at der ikke er en parkeringsplads. Selvom vi ikke er berettiget til en handicapparkeringsplads, kan det være, at vi tager den, såfremt den er ledig. Hvis vi ikke har travlt, er vi i højere grad ligeglade. Det kan være, vi venter på, at der bliver en parkeringsplads ledig, eller vi vælger at køre videre for at finde en anden.

Enhver forandring stresser økosystemet, og økosystemet må antages at være under ekstremt pres i øjeblikket med corona, som vi ikke kender den fulde alvor af. Når økosystemet er stresset, er det nemmere at iagttage og undersøge værdier (ibid.: 17). Hvad gør vi nu? Statsministeren valgte at lukke Danmark ned, og med denne handling kommer værdierne *at redde liv og at undgå det danske sundhedsvæsen bryder sammen* til udtryk. Det er over tid, at værdierne bliver tydelige, og ligeså over tid det er muligt at se, hvilke værdier der kommer til at dominere. Grunden hertil er, at det er i forandringen, at vi kan se, i hvilken retning bevægelserne går (ibid.). Det er ikke længere kun de

fuldautomatiske parkeringsanlæg, som har indvirkning på, hvorvidt parkeringsvagterne kan beholde deres job i fremtiden. Corona har også indvirkning herpå, ikke kun for parkeringsvagter, men for adskillige ansatte. Der er allerede mange, som har mistet deres job. Øjnene er ikke længere kun rettet mod de stakkels parkeringsvagter, hvilket nu kun udgør en meget lille andel af medarbejdere, som vil miste deres job som konsekvens af corona. Ledighed går udover os alle, men nogle bliver ramt hårdere end andre. Det gør sig for den enkelte, som bliver ledig, gældende, at vedkommende får mindre udbetalt, men stadigvæk har de samme udgifter, der skal betales. Ingen har kunnet forudsige corona, men ledelsen i DanPark ved naturligvis, hvad deres forandringstiltag kommer til at betyde for deres ansatte. Derfor skulle de have meldt klart ud og ikke have holdt deres ansatte for nar.

Resultatet af de fuldautomatiske parkeringsanlæg er, at der ikke er brug for parkeringsvagter fremadrettet. De ansatte parkeringsvagter har ikke fået nogen officiel udmelding omhandlende de nye parkeringsanlæg. Det er information, som fremgår på virksomhedens egen hjemmeside. Resultatet af de manglende udmeldinger og den manglende lokale kommunikation skaber utryghed blandt medarbejderne. Utrygheden udmønter sig i form af frygt for at miste sit job som parkeringsvagt. Selv hvis nogle af parkeringsvagterne kan beholde deres job, men i en anden jobfunktion, er de nervøse for, at de ikke kan tjene, hvad de har kunnet hidtil, fordi provisionen er en stor del af deres indtægt. En parkeringsvagt udtaler følgende: ”Jeg kan dog godt være bange for, at lønnen vil blive lavere, for jeg tror, vi kommer til at miste al provision, og det er jo provisionen, som giver os mulighed for at holde en ordentlig indtjening i dag”. For andre bunder frygten i deres livssituation, om de har råd til at beholde deres nykøbte hus. Arbejdstid bliver nu brugt på at diskutere, hvad fremtiden vil bringe. Denne tid kan karakteriseres som spildtid for virksomheden, da medarbejderne taler i stedet for at arbejde, men for de enkelte medarbejdere er det vigtigt at tale om. Det burde have været en snak mellem medarbejder og nærmeste leder, så medarbejderne vil få den fornødne arbejdsro til at udføre deres opgaver.

Som opsummering vil der som afslutning fremgå en oversigt over, hvordan tid og forandring ud fra de tre organisationsperspektiver kommer til udtryk.

	<b>Modernisme</b>	<b>Symbolisme</b>	<b>Postmodernisme</b>
<b>Tid og forandring</b>	De fuldautomatiske parkeringsanlæg skal	De mange individuelle opfattelser af situationen	Fremtidens parkering er

	sikre profitmaksimering, da der i fremtiden ikke vil være brug for parkeringsvagter. Omsætning og overskudsgrad skal stige med minimum 10% hvert år.	og forskellige forventninger til de fuldautomatiske parkeringsanlæg i fremtiden. For slutkunderne vil forandringstiltaget betyde, at de ikke længere skal møde sure parkeringsvagter. For de ansatte parkeringsvagter vil det betyde, at de ikke længere har et job i virksomheden i fremtiden.	fuldautomatiske parkeringsanlæg, som er besluttet oppefra. Beslutningen er ikke meldt ud til medarbejderne, kun på hjemmesiden. DanPark undertrykker sine medarbejdere ved ikke at kommunikere til dem om, hvad der skal ske med deres job i fremtiden.
--	--	---	---

**Tabel 8: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 6**

#### 4.3.6.3 Delkonklusion

Det bliver tydeligt, at fortid er parkeringsvagter, og at fremtid er fuldautomatiske parkeringsanlæg. Det er problematisk, at DanPark går ud og definerer, hvad fremtidens parkering er. Parkering er javist deres kerneopgave, men vi kan ikke vide os sikre på, hvad der sker i fremtiden. Flere biler er begyndt at kunne parkere selv, og vil dette være muligt i de fuldautomatiske parkeringsanlæg? Ledelsen har desuden ikke været ordentligt forberedte på det forandringstiltag, de er ved at iværksætte. Ledelsen kan kun forberede sig til en vis grad, fordi ingen kan forudsige fremtiden med sikkerhed. De besidder altså ikke en særlig evne til det. Derimod kunne ledelsen have kommunikeret til og med parkeringsvagterne.

De seks cases er nu blevet analyseret og i næste kapitel vil der blive udarbejdet en række tidsperspektiver.



## KAPITEL 5

### 5 Applikation

Applikationen er et resultat af de seks caseanalyser og de dertilhørende delkonklusioner, som er givet i forlængelse. Det gør sig for samtlige cases gældende, at der i casene er tale om en planlagt organisatorisk forandring samt et eller flere tidsaspekter. Der er en række ligheder mellem casene (se f.eks. case 1 og case 4). I disse cases er det vigtigt, når man planlægger en forandring at være opmærksom på, at der i politisk styrede organisationer opereres med mindst to tidsskalaer, som adskiller sig fra hinanden. Det er i særlig høj grad de forskelle, der er mellem casene, som er interessante. Forskellene er interessante, fordi de netop viser, at tid er et komplekst fænomen, som kræver et større fokus, end tid hidtil har fået i forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse. I nedenstående tabel vil det blive opsummeret og dermed tydeligt markeret, hvad de respektive cases bidrager med til besvarelsen af anden halvdel af specialets problemstilling.

Casenr. + titel	Bidrag
<b>Case 1 - Hvidby Bibliotek</b>	I politisk styrede organisationer arbejder politikere og medarbejdere efter to forskellige tidsskalaer. Der kan ligeledes være en forskel indbyrdes mellem medarbejdernes tidsskalaer. Når vi kun er opmærksomme på vores egen tid og glemmer/overser, hvilket forhold andre har til tid, opstår der udfordringer i samarbejdet.
<b>Case 2 - Målestyrelsen</b>	Det er vigtigt at være bevidst om, at vi ikke kan planlægge fremtiden med sikkerhed. Når der sættes en deadline, må vi acceptere, at den med al sandsynlighed vil blive overskredet.  Det vil altid være en subjektiv vurdering, om den enkelte medarbejder føler, at forandringstiltaget er meldt ud i god eller dårlig tid.
<b>Case 3 - Onkologisk Klinik, Centralhospitalet</b>	Lægers tid er forankret i den målte tid. Jo før patienter kommer i behandling, jo større er sandsynligheden for, at de bliver raske og overlever sygdommen. Nogle sygdomme er for patienter et kapløb med tiden.  Når der bliver implementeret nye systemer, er det vigtigt, at medarbejderne får tid til at lære dem at kende. Derudover bør de involveres tidligt i

	processen, da det er medarbejderne, som til dagligt bruger systemerne, som ved, hvilke funktioner de har for eller ikke har brug for.
<b>Case 4 - Fyns Politi</b>	Det er tidskrævende at involvere. Hvad er konsekvenserne ved henholdsvis at involvere eller ved at undlade at involvere? Det kan illustreres med et kontinuum bestående af + involvering på den ene side og - involvering på den anden side.  + involvering ←————→ - involvering
<b>Case 5 - Egeskov Marked</b>	Tid kan repræsentere kultur og traditioner. Det tager tid at opbygge og nedbryde traditioner. Når man ændrer på traditionerne, er det hårdt for dem, som er bærere af kulturen.
<b>Case 6 - DanPark</b>	Pas på med at definere fremtiden. Ingen, hverken leder eller forandringsplanlægger, besidder en særlig evne til at forudsige fremtiden med sikkerhed.

**Tabel 10: Oversigt over, hvad de respektive cases bidrager med til forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse**

De individuelle bidrag vil blive sammenfattet i en model kaldet ”*Tidsperspektiver i forandringer*” bestående af fem perspektiver. Modellen kan ses på side 64. Der vil i dette kapitel blive redegjort og argumenteret for, hvorfor der er brug for en ny forandringsmodel, en beskrivelse af arbejdsprocessen for at sikre metodisk transparens, en visualisering af modellen, modellens anvendelsesmuligheder samt dens styrker og svagheder.

### 5.1 Hvorfor en ny forandringsmodel?

I begyndelsen af litteraturreviewet blev der på side 11 redegjort for, at forandringsteori kan placeres i de tre organisationsperspektiver, som Hatch har defineret: modernisme, symbolisme og postmodernisme (Hatch, 2018). Der blev ikke givet nogen eksempler på forandringsteorier eller nogen -modeller i sidstnævnte organisationsperspektiv, fordi det i mindre grad er interessant at have fokus på. Årsagen er, at postmodernismen handler om magt og dekonstruktion (ibid.: 46). Det vil sige, at alle bagsider af et forandringstiltag skal afdækkes, hvorfor postmodernismen blot forholder sig kritisk og passiv. Passiv forstået på den måde, at når man har afdækket bagsiderne, så lægges der ikke op til, at man responderer og dermed foretager en handling. Hvis der blev foretaget en handling,

vil denne også skulle dekonstrueres og under kritisk loop. Analysen vil derfor fortsætte i det uendelige.

Ifølge postmodernismen medfører modernismen og dens lineære tilgang til forandringer en undertrykkelse af mennesker, fordi forandringsinitiativet besluttet oppefra. Medarbejderne skal derefter igennem en række trin, som ligeledes er besluttet af ledelsen. Postmodernismen kritiserer også symbolismen for undertrykkelse, men at symbolismen er en mere sofistikeret tilgang til at undertrykke mennesker, fordi mennesker inddrages i højere eller mindre grad. Denne inddragelse eller involvering ender ofte med at være ureel, fordi beslutningen er truffet på forhånd, men det ved medarbejderne ikke. På den måde ligner det involvering, men er det altså ikke, hvorfor medarbejderne bliver ført bag lyset. De ovenstående pointer er årsagen til, at det i mindre grad er interessant at anlægge et postmodernistisk perspektiv på forandringer. Det postmodernistiske perspektiv er dog ikke uvæsentligt og vil i høj grad kunne anvendes som en måde at evaluere en netop integreret forandring på, hvilket jeg på samme måde har gjort i flere af caseanalyserne.

#### *5.1.1 Forandringsteori: Fire traditioner*

Der er nogle forandringsteorier, som jeg har behandlet i caseanalyserne, som ikke kan placeres i hverken det modernistiske, symbolistiske eller postmodernistiske perspektiv. Det er f.eks. teorierne om hensigternes vekselvirkning (Stacey & Mowles, 2015) og CRP (ibid.). Derfor vil jeg i det følgende argumentere for, at man kan inddele forandringsteori i fire traditioner. Første tradition er modernismen, anden tradition er symbolismen. De to første traditioner er med inspiration fra Hatch, hvilke allerede er blevet gennemgået i specialet på side 11 og 14, hvorfor de ikke vil fremgå igen her. Inddelingen i traditioner er et forsøg på at skabe overblik over de mange teorier, som præger fagområdet forandringskommunikation og -ledelse. De forandringsteorier, som er anvendt i analyserne, vil blive placeret i en af de fire traditioner, alt efter hvilken de tilhører. Nogle af traditionerne vil også blive suppleret med andre forandringsteorier, som ikke er anvendt i specialet, hvorfor deres funktion er at supplere og uddybe den pågældende tradition. På den måde bliver traditionernes eksistensberettigelse tydeliggjort.

I de følgende afsnit vil den tredje og den fjerde tradition blive gennemgået, og der vil følge en kort diskussion af, hvorvidt traditionerne eksisterer side om side, eller om de konkurrerer mod hinanden.

### 5.1.1.1 Den kompleksitetsteoretiske: 3. tradition

Den tredje tradition har jeg navngivet den kompleksitetsteoretiske. Denne tradition er, og som det ligger i dens navn, præget af kompleksitet. Det er i denne tradition, at jeg vil placere teorierne om hensigternes vekselvirkning (Stacey & Mowles, 2015) samt CRP (ibid.), som indtil nu ikke har været placeret i nogen organisationsperspektiver og/eller traditioner. Ophavsmændene til disse teorier er Stacey og Mowles (2015), som kan kategoriseres som kompleksitetsteoretikere. Det første argument herfor skal findes i teorien om CRP, som netop indeholder bestanddelen kompleks, som sammen med responsiv betegner processer i organisationer. Denne teori er tidligere blevet gennemgået på side 39. Det andet argument er, at Stacey er modstander af systemtankegangen, som han mener, skal forkastes (Stacey, 2011: 469). Ifølge Stacey er organisationer mere end blot systemer. Organisationer er mennesker, som interagerer med hinanden (ibid.). Derfor er det ikke muligt at reducere kompleksiteten i sådan en grad, som Kotter og Kousholt gør. Stacey vil karakterisere dem som systemteoretikere, fordi de hævder, at det er muligt at forklare systemer (organisationer) som homogene størrelser.

Ifølge Stacey er livet i organisationer komplekst bl.a. på grund af hensigternes vekselvirkning, de komplekse responsive processer samt paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed. De præsenterede teorier af Stacey er ikke konkrete værktøjer, der kan anvendes til at integrere forandringer, men det har heller ikke været hans hensigt. Stacey beskæftiger sig nemlig med ledelse i kompleksitet og ikke forandringsledelse. Alligevel har jeg valgt at kategorisere hans teorier som forandringsteorier og som en del af den tredje tradition. Efter min vurdering er forandringer også komplekse størrelser, hvis udfald vi ikke kan forudsige på forhånd, fordi der er mange forskellige faktorer, der spiller ind, hvilke caseanalyserne også vidner om. I caseanalyserne er teorierne i høj grad blevet anvendt som værktøjer til refleksion over, at der ikke er blevet taget højde for kompleksiteten i forbindelse med forandringstiltaget. I applikationen indgår særligt teorien om hensigternes vekselvirkning samt paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed. Paradokset vil blive uddybet i forbindelse med modellens perspektiver.

I både teorien om hensigternes vekselvirkning samt paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed indgår et element af fremtid. Vi kan ikke planlægge systematisk og forvente, at begivenhederne sker, som vi har planlagt dem. Det er en præmis, man som planlægger er nødt til at acceptere, at planlægningen vil fejle helt eller delvist. Det betyder ikke, at vi skal stoppe med at

planlægge fuldstændigt, men at vi må acceptere, at det ikke er muligt at følge planer fra A til B. Det betyder også, at man ikke kan sige, hvornår man er i mål med sin plan. At sætte et mål for sit forandringsprojekt var lige netop, hvad den daværende regering gjorde i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser (Case 2).

Kompleksitet flyder rundt i organisationer og for at navigere i det kaos, som hersker heri, er ledelsen nødt til at tage sine erfaringer alvorligt. Lederen kan ifølge Stacey tage sine erfaringer alvorligt på to måder enten ved reflektive narrativer og/eller sociodrama. Disse metoder er konkrete bud på, hvordan erfaringer kan blive taget alvorligt. Det narrative perspektiv handler om, at livet får mening gennem fortællinger. Det er ligeledes fortællingerne, der organiserer erfaringerne og derigennem giver dem mening (Stacey, 2011: 403 + 415). Den anden metode er sociodrama, som er et improvisationsteater, hvis formål er at vise forholdet mellem mennesker og samfund (ibid.). I modsætning til de konkrete forslag til metoder, hvorpå man kan tage sine erfaringer alvorligt, mangler der et konkret bud på, hvad man som leder skal stille op med kompleksiteten. Det er ikke dette speciales opgave at give forslag hertil, men det er vigtigt at være opmærksom på kompleksiteten, og hvordan forbundne sagsforhold gensidigt påvirker hinanden jf. SDV's 3. antagelse (2017: 13).

Den næste tradition bygger dels videre på nogle af de tanker, som Stacey har gjort sig, og dels andre inspirationskilder som Hodges, Bang & Døør samt Morgan (Dakwar et al., 2015: 1; Dakwar et al., 2017: 4).

#### 5.1.1.2 Den Situationelle Dialektiske: 4. tradition

Den sidste tradition er den Situationelle Dialektiske, som er repræsenteret af Dakwar, Lorentzen, Smedegaard (2015, 2017, 2018) & Nielsen (2019). Ingen af de forrige traditioner indeholder et situationelt og dialektisk aspekt. Af de benyttede teorier i caseanalyserne er det Beer & Nohria, som kommer nærmest, fordi der i deres *Teori E* og *Teori O* er indeholdt et dialektisk aspekt (2000). Det dialektiske aspekt i deres teori kommer til udtryk ved, at lederen ikke skal beslutte, om denne vil lede sine medarbejdere udelukkende ved brug af den ene eller den anden teori, men at der er brug for begge ledelsesstile. Teorierne udelukker ikke hinanden og skal i stedet ses som både-og frem for enten-eller (ibid.: 15-16).

Den første sten, der blev lagt i Den Situationelle Dialektiske Skole, er SDL (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard, 2015). SDL er ikke møntet på forandringsledelse, men jeg vil hævde, at den rummer forskellige former for ledelse, herunder både forandrings- og kompleksitetsledelse, fordi SDL netop tager højde for situationen/konteksten. Forfatterne argumenterer for, at der er brug for et helhedsorienteret og nuanceret perspektiv på organisation og ledelse, hvilket de omtaler som en både-og-tilgang (ibid.: 4). Ifølge Dakwar et al. (2015) bygger ledelseslitteratur på to hovedtyper, som ikke er forenelige. Den ene tilgang har fokus på produktion og effektivitet, hvor den anden har fokus på menneskelige behov og motivation (ibid.: 2). De to tilgange eksisterer i kraft af hinanden, fordi de er hinandens modsætninger, hvorfor de kan opstilles på et dialektisk kontinuum. SDL omfavner begge tilgange, hvilket vil sige, at den ene tilgang ikke udelukker den anden, hvorfor de med denne teori præsenterer en både-og-tilgang frem for en enten-eller-tilgang. Det er den pågældende situation, som afgør, hvordan lederen skal handle og agere. Derfor er det ikke muligt at opstille en guide ”Sådan bliver du en god leder” eller definere en gylden middelvej. Det er ikke nok at være tilpas tolerant eller tilpas kommunikerende, fordi der i nogen situationer er brug for dialog, og i andre beslutsomhed eller et sted mellem det opstillede modsætningspar. Man skal således forestille sig en dialektisk bevægelse mellem de to yderpunkter. Den dialektiske tilgang til ledelse kan ifølge daværende personaledirektør i Lego, Per Sørensen, eksemplificeres ved hjælp af et blandingsbatteri (ibid.: 7). Blandingsbatteriet illustrerer, at der både er koldt og varmt vand i hanen. Vandet kan ikke være begge dele på samme tid, fordi resultatet af lige meget varme og lige meget kulde er lunkent vand. Lunkent vand er ikke den gyldne middelvej (ibid.). Det er lederens opgave at skrue op og ned mellem den kolde og den varme hane. Det er den situation, som lederen befinder sig i, som skal være afgørende for, hvordan lederen vælger at handle. I udgangspunktet er den ene hane ikke bedre end den anden, men den ene hane kan være mere hensigtsmæssig end den anden i den specifikke situation. At have en situationel og dialektisk tilgang til ledelse kan være svært at efterleve, fordi kompleksiteten er enorm, da ingen situationer er ens, og fordi lederen hver gang må tage bestik af den enkelte situation (ibid.: 10). Det er først, når man behandler sine medarbejdere forskelligt, at man behandler dem lige, fordi mennesker er forskellige, hvorfor de ikke har brug for det samme (ibid.: 7).

Tre vigtige nøgleord i og for SDL er involvering, dialog og respekt. Involvering handler om at inddrage de mennesker, som bliver berørt. Dialog er mere end blot at kommunikere informationer (transformationsparadigmet), men er naturligvis også det, men dialog er også at lytte og respondere på, hvad medarbejderne siger. Respekt er et resultat af både involvering og dialog, fordi lederen

udviser respekt ved netop at involvere og indgå i dialog. Som en hjælp til at praktisere SDL præsenterer Dakwar et al. en række krav, som lederen skal forsøge at efterstræbe (ibid.: 43). Det er krav i form af menneskelige egenskaber, et menneske kan have. Alle egenskaber har en plus- og en minusside, hvorfor det er et paradoks, hvorvidt man skal opliste eller ikke opliste. Det giver mening så længe, man er opmærksom på, at egenskaberne indeholder modsigelser, at listen ikke er udtømmende, og at det er situationen, som er afgørende for, hvordan lederen skal handle.

Den 4. tradition blev senest udvidet i 2019 med en Situationel Dialektisk Forandringsdiamant (Nielsen, 2019). Forandringsdiamanten er et værktøj til at planlægge forandringer, og som udgøres af 10 bud på facetter, der kan være gavnlige at inddrage i forbindelse med integrering af et forandringsinitiativ (ibid.). Tid er et bud på en facet og indeholder to former for tid, man skal være opmærksom på i planlægningen. Det drejer sig om planlægnings- og realiseringstid (ibid.: 30). Tid i forandringsøjemed er meget mere end de to faktorer, hvilket dette speciale er et eksempel på. Der er derfor brug for at udvide perspektivet på tid i forbindelse med organisatoriske planlagte forandringer, hvilket vil blive illustreret i modellen ”Tidsperspektiver i forandringer” på side 64.

I det næste afsnit vil det blive diskuteret, hvorvidt de fire traditioner eksisterer side om side, eller om de er hinandens afløsere.

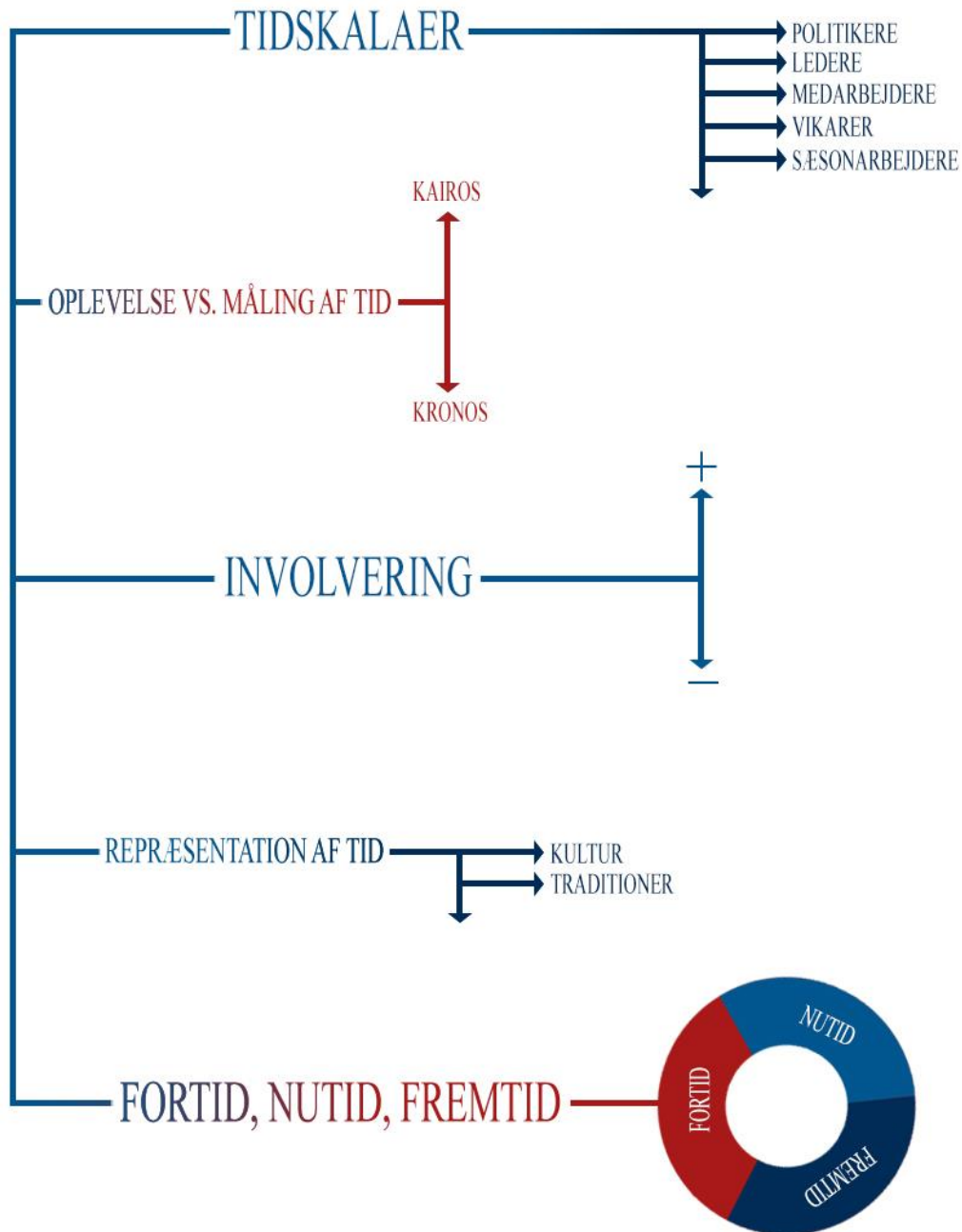
## 5.2 Paradigmeskifte

Det kan diskuteres, om de fire traditioner eksisterer side om side, eller om de i stedet afløser hinanden. Den tredje tradition er et resultat af de kritikpunkter, som Stacey har til de repræsentanter, som tilskrives den modernistiske tradition. Den fjerde tradition er fremkommet af kritik til de øvrige tre, men bygger ligeledes videre på de tanker, som bl.a. Stacey har gjort sig i forhold til kompleksitet. De, der bekender sig til SDV, vil i høj grad finde den sidst tilkomne tradition værende den mest hensigtsmæssige, fordi den netop indeholder de samme bestanddele, som SDV gør. Det er argumentet for, at traditionerne skal ses som hinandens afløsere, fordi forskere ikke har fundet den forrige tradition god nok, hvorfor de har suppleret forskningen med nye teorier og modeller for at kunne håndtere forandringskommunikation og -ledelse bedst muligt. Det er også den sidste tradition, hvori min model hører til.

På næste side vil modellen ”Tidsperspektiver i forandringer” blive visualiseret.

### 5.3 Visualisering af modellen ”Tidsperspektiver i forandringer”

Modellen er med inspiration fra Krogh, 2019.





Som det kan aflæses af modellen, indgår der i alt fem perspektiver. I det kommende afsnit vil der blive redegjort samt argumenteret for, hvorfor det netop er disse fem perspektiver, som indgår i modellen.

#### 5.4 Udvalgelse af tidsperspektiver

Formålet med dette afsnit er at sikre metodisk transparens, hvilket er altafgørende i videnskabeligt arbejde. De tidsperspektiver, som indgår i modellen, udspringer af en dialektisk bevægelse mellem teori på den ene side og praksis på den anden. Det er i dette speciale tydeligt, at vi ikke kan adskille teori og praksis, og at modellens perspektiver baserer sig på begge dele, hvorfor de fordrer hinanden, hvilket ligeledes udgør SDV's 1. antagelse: *Teori og praksis fordrer hinanden* (Dakwar et al., 2017). Det er på baggrund af primært min teoretiske viden inden for forandringskommunikation og -ledelse samt en grundig og systematisk litteraturgennemgang blevet vurderet, at der er et blindspot i forskningen inden for netop disse fagområder, nemlig det manglende fokus på tid i integreringen af planlagte forandringer i organisationer. Til at udfolde tidsaspektet har jeg analyseret seks forskellige cases, som alle er autentiske og dermed eksempler på, hvordan tid og forandring kommer til udtryk og håndteres i praksis. Med den deduktive arbejdstilgang til caseanalyserne er det med udgangspunkt i al den viden, jeg har inden for forandringskommunikation og -ledelse samt tid, som bliver afgørende for, hvad casene viser for mig. Hvis jeg havde haft en anden viden, kunne det have været, at jeg var nået frem til andre resultater. Den fulde sandhed er umulig at opnå. Hvad der synes hensigtsmæssigt i dag, er det måske ikke i morgen jf. SDV's antagelse 7: *Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt* (ibid.). Det er casene, som har været bestemmende for, hvilke perspektiver som skulle indgå i modellen. Derfor har der ikke været andre perspektiver i spil. At der ikke har været andre perspektiver i spil er ikke lig med, at der ikke er flere perspektiver, som kan være nyttige. Det handler om den tidsramme, hvori specialet er forankret. Derfor vil jeg gerne opmuntre og invitere læserne til at bidrage til modellen med nye perspektiver og nyttige indsigter til tidaspektet i forbindelse med planlagte organisatoriske forandringer.

I modellen indgår fem forskellige perspektiver, som er sammenfattet i en overskrift ud fra casenes bidrag.

Tidsperspektiverne er:

- Tidsskalaer: Case 1

- Oplevelse vs. måling af tid: Case 2 + 3
- Involvering: Case 3 + 4
- Repræsentation af tid: Case 5
- Fortid, nutid og fremtid: Case 6 + 7

#### *5.4.1 Uddybelse af tidsperspektiverne*

Nedenfor vil de fem tidsperspektiver blive uddybet, og der vil ligeledes følge en anvisning til, hvordan disse kan bruges i praksis. Med praksis menes, hvis man står over for at skulle planlægge en organisatorisk forandring. På side 70 vil der blive argumenteret for, at modellen har to anvendelsesmuligheder, hvoraf den primære anvendelsesmulighed er planlægning af forandringer i organisationer.

##### *5.4.1.1 Tidsskalaer*

Det er vigtigt at være opmærksom på både sin egen tidsskala og andres tidsskalaer. Hvis man ikke er opmærksom på, hvilket forhold man selv har til tid, og hvilket forhold andre har, kan det medføre udfordringer. I politisk styrede organisationer arbejder politikere efter en tidsskala på ca. tre til fire år, hvor de menige medarbejdere arbejder efter en tidsskala, som er forankret i deres hverdag og gøremål. Medarbejdernes tidsskalaer kan også være indbyrdes forskellige.

Man kan blive opmærksom på de tidsskalaer, der er i organisationer ved at undersøge forskellige grupper af ansatte. Grupperne kan for eksempel være politikere, ledere, medarbejdere, sæsonarbejdere og vikarer. Det gør sig for politikere gældende, at deres tidspræference er forankret i den periode, der er fra det sidste valg til det næste valg, hvilket er ca. tre til fire år. Det handler for politikerne om at gøre sig så attraktive så mulige op til det kommende valg, så de øger deres chance for at blive valgt ind igen. En leder eller direktørs tidspræference er ofte identisk med virksomhedens, fordi tid er penge. Derfor skal forandringstiltaget ofte implementeres så hurtigt som muligt. En medarbejder uden decideret ansvar vil have en tidspræference forankret i dennes hverdag og gøremål osv. Tidsskalaerne kan også være forskellige fra profession til profession eller fra organisationstype til organisationstype. Et eksempel på førstnævnte, fra profession til profession, kan være en IT-afdeling i en mellemstor virksomhed, som er påkrævet at arbejde uden for normal arbejdstid, fordi de skal udvikle og/eller teste et system. Det kan være, systemet går ned, mens de tester, hvorfor det ikke kan være inden for normal arbejdstid, at IT-medarbejderne primært har deres arbejdstimer. Det kan

få store konsekvenser for resten af forretningen, hvis systemet går ned inden for normal åbningstid. Dette tidsperspektiv er illustreret således, at der kan tilføjes flere tidsskalaer, såfremt det giver mening.

Derudover skal man også reflektere over, hvordan man fordeler sit arbejde over tid, hvilket kaldes *pacing style* (Gevers et al., 2009). Fordeles arbejdet ligeligt op til en deadline, eller begynder der først lige op til? Det er både for kvaliteten af arbejdet vigtigt, at man ikke går i gang i sidste øjeblik, men også vigtigt i forhold til et samarbejde. Det kan være, at man skal arbejde sammen med nogen, man ikke plejer, hvorfor der skal opbygges en relation, hvilket tager tid. Denne relation kan ikke nå at blive opbygget, såfremt man går sent i gang. Det kan også være, at én i gruppen har det bedst med at gå i gang, når opgaven gives, og de øvrige i gruppen arbejder bedst op til deadline. Det kan for den ene person ende med, at vedkommende bliver presset til at gå senere i gang, fordi gruppen er afhængige af hinanden. Personen kan føle, at vedkommende ikke kan nå det. Bagsiden af at føle, at man ikke har tid nok, er stress. Derfor handler det som planlægger om at få en fornemmelse af, hvordan gruppemedlemmerne arbejder, således der kan indgås et kompromis. Denne fornemmelse kan man få ved at spørge medarbejderne, hvordan de arbejder eller observere dem. Forandringsplanlæggeren skal ligeledes være opmærksom på sit eget forhold til tid, og hvordan denne bruger tiden.

#### 5.4.1.2 Oplevelse vs. måling af tid

Dette perspektiv sammen med perspektivet ”Fortid, nutid og fremtid” er obligatoriske at behandle i en forandringsproces. Argumenterne herfor skal findes i deres respektive afsnit samt på side 19. Derfor har disse perspektiver en anden farve i modellen, hvilket indikerer, at de adskiller sig fra de øvrige, som ikke er obligatoriske.

Oplevelsen af tid er individuel, hvilket betyder, at den samme tid kan føles forskellig fra person til person. Det kommer an på situationen, hvorvidt vi føler, at tiden går hurtigt eller langsomt. Derfor er det ikke muligt at udtale sig om, om man har meldt et forandringstiltag ud sent, i god tid eller i alt for god tid, fordi det netop er en individuel opfattelse. Det betyder ikke, at man skal være fuldstændig ligeglad med, hvornår man melder et forandringsinitiativ ud. Det vil også komme an på, hvad forandringsinitiativet indebærer. Er det en stor og gennemgribende forandring, der både vedrører medarbejderens arbejds- og privatliv som f.eks. udflytningen af statslige arbejdspladser, vil det kræve

mere tid, end hvis det blev meldt ud, at medarbejderen skal have en ny leder. Dette perspektiv er illustreret som et kontinuum, hvor det ene yderpunkt er oplevelsen af tid (kairos), og det andet yderpunkt er målingen af tid (kronos). Planlæggeren må opgive troen og håbet på, at vedkommende kan gøre alle tilfredse med sit tidspunkt for udmelding.

Planlæggeren kan gøre brug af forskellige temporale netværk som f.eks. kalendere, ure og alarmer til at måle og kontrollere tid. Det er i en forandringsproces særligt vigtigt at være opmærksom på den oplevede tid, hvilket også er forudsætningen for, at man kan arbejde med modellen, at man accepterer præmissen, at medarbejdere kan opleve den samme tid forskelligt.

#### 5.4.1.3 Repræsentation af tid

Der er flere måder, hvorpå tid kan repræsenteres. Det handler om at se tid som et mere abstrakt fænomen og ikke bare som et ur og en kalender, selvom det selvfølgelig også er det. Tid kan repræsenteres som kultur og traditioner. Det tager både tid at opbygge og nedbryde traditioner og er således ikke noget, som sker fra den ene dag til den anden. Med invitationen til at tilføje nye indsigter, og i takt med, at tid i forbindelse med forandringer foldes ud, er det muligt at tilføje flere måder, hvorpå tid kan repræsenteres.

#### 5.3.1.4 Involvering

Forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på, at det tager tid at involvere. Hvad er konsekvenserne ved at involvere foruden den tid, det tager, og hvad er konsekvenserne ved at lade være. Case 4 er et eksempel på, hvor store konsekvenser det kan få, hvis man undlader at involvere. De medarbejdere, som bliver berørt af forandringen, kan give uundværlige inputs til realiseringen. Hvis forandringstiltaget for eksempel drejer sig om integrering af et nyt IT-system som eksempelvis Sundhedsplatformen jf. case 3, vil de medarbejdere, der kommer til at anvende det nye system, kunne bidrage positivt. Det er nemlig dem, der ved, hvilke funktioner de har brug for eller ikke har brug for. Når lægerne anvender Sundhedsplatformen, skal de for eksempel svare på, om en patient har fået fjernet sin blindtarm i venstre eller højre side eller i begge sider, selvom dobbeltsidige blindtarme aldrig er forekommet hos den menneskelige race (Smedegaard, 2019: 45). Lægerne føler, at de spilder deres tid på ligegyldige spørgsmål. Den spildte tid kunne i stedet have været brugt på patienten. Dette perspektiv vil blive illustreret som et kontinuum med + involvering i den ene ende og - involvering i den anden.

#### 5.4.1.5 Fortid, nutid og fremtid

Dette perspektiv er sammen med perspektivet ”Oplevelse vs. måling af tid” obligatoriske i modellen. Som det blev tydeliggjort på side 19, vil der altid være en tidsfaktor i en forandringsproces. Det er også forklaringen på, hvorfor det er et obligatorisk perspektiv, når man anvender modellen til at planlægge en forandring.

Dette perspektiv er illustreret som et hjul bestående af tidens tre termer *fortid*, *nutid* og *fremtid* og bygger på SDV's 4. antagelse: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* (Dakwar et al., 2017: 17). At tidens tre termer hænger sammen, vil sige, at de ikke kan adskilles, og at de er interdependente størrelser. Derfor kan dette perspektiv ikke illustreres som et kontinuum som f.eks. perspektivet ”Involvering”, fordi fortid og fremtid ikke er hinandens modsætninger. Hjulet kan både køre frem og tilbage, hvilket er et udtryk for, at vi både kan forstå fremtiden ud fra fortiden, men vi kan også forstå fortiden ud fra fremtiden.

Når man vælger at iværksætte et forandringstiltag, handler det ofte om at starte på en frisk, fordi forandringen er en kritik af den måde, hvorpå man gør tingene i øjeblikket, dermed i nuet. Det kan være, at forandringen minder om en forandring, man tidligere har været igennem, men det er ikke ensbetydende med, at forandringen vil føre til det samme resultat som sidste gang. De erfaringer, medarbejderne har med sig, kan ikke udslettes. Erfaringer bliver en del af den måde, hvorpå vi forstår nuet.

Hjulet indikerer også uendelighed, at tiden går, og at vi ikke kan stoppe den, mens vi planlægger. Det gør planlægning til en kompleks størrelse. Hertil vil jeg knytte Staceys teori om hensigternes vekselvirkning samt hans paradoks om forudsigelighed og uforudsigelighed. I et forandringsprojekt er der forskellige aktører eller deltagere, som hver især har deres egne intentioner og hensigter. Når disse mødes med hensigt 1 og hensigt 2, bliver resultatet ofte noget helt tredje, man ikke havde forudset. Ifølge Stacey skal man leve med paradokset om forudsigelighed og uforudsigelighed og ikke løse det (Stacey, 2011: 474). Han hævder desuden, at det slet ikke er muligt at løse, fordi individet og gruppen gensidigt både bliver formet og former hinanden på samme tid (ibid.). Mennesker bliver ikke radikalt anderledes ved at blive en del af en organisation. Ved det forudsigelige forstås, at de lokale interaktioner til en vis grad er genkendelige, fordi mennesket tidligere har været udsat for en lignende situation (Salsø & Thorup, 2015: 30). Ved det uforudsigelige forstås resultatet

af de gentagende lokale interaktioner i organisationen, og at mennesket aldrig vil gentage fuldstændigt det samme mønster (ibid.).

Modellens fem tidsperspektiver er nu blevet gennemgået, og hvordan disse kan anvendes i forbindelse med planlægning af en organisatorisk forandring. Som jeg kort har berørt allerede, har modellen også en anden anvendelsesmulighed end som planlægningsværktøj. Begge anvendelsesmuligheder vil blive gennemgået i det følgende.

### 5.5 Modellens anvendelsesmuligheder

Modellen kan anvendes i alle typer af organisationer uagtet deres størrelse. Modellen har to anvendelsesmuligheder, hvoraf den ene mulighed er et planlægningsværktøj til at integrere organisatoriske forandringer (praksis), hvoraf den anden mulighed er et analytisk værktøj til at undersøge, hvordan tid kommer til udtryk i forbindelse med planlagte forandringer i organisationer (teoretisk).

#### 5.5.1 Som planlægningsværktøj

Det er ikke hensigten, at forandringsplanlæggeren skal gennemgå de fem perspektiver fra ende til anden, selvom det kan være nyttigt. Det er dels situationen og dels ressourcer, som afgør, hvilke tidsperspektiver forandringsplanlæggeren vælger at belyse. Dog vil jeg hævde, at følgende tidsperspektiver altid bør indgå som en del af planlægningen, og som man skal være særligt opmærksom på:

- Oplevelse vs. måling af tid
- Fortid, nutid og fremtid.

Forudsætningen for, at man kan anvende denne model er, at forandringsplanlæggeren accepterer og anerkender, at vi kan opleve den samme tid forskelligt. Det betyder, at selvom uret viser, at der er gået en time, kronos, så kan denne time føles længere eller kortere, kairos.

Som det fremgår på side 17-19, hænger tid og forandring uløseligt sammen. Vi kan ikke stoppe tiden eller sætte verden på pause, mens vi planlægger. Derfor må planlæggeren hele tiden være opmærksom på, hvad der foregår i nuet, fordi det kan få indflydelse på den planlægningsproces, vi forestår. Af den grund skal planlægningsprocessen være dynamisk og cirkulær.

### 5.5.2 Som analytisk værktøj

Det er også muligt at anvende modellen som et analytisk værktøj, hvor man undersøger, hvordan tid kommer til udtryk i organisationer. Det er således en bagudrettet anvendelse, hvor man undersøger forandringer, som allerede er blevet integreret, hvilket jeg på samme måde har gjort i denne artikel. Jeg har f.eks. undersøgt konsekvenserne ved Sundhedsplatformen (Case 3), som er et IT-system, der allerede var integreret, da jeg gik i gang med afhandlingen. Det handler derfor ikke om planlægning af forandringer. Jeg manglede et værktøj til at analysere forandringer, som er integrerede i organisationer, hvorfor jeg udarbejdede metoden ”Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade”.

Det betyder i praksis, at andre, der vil undersøge allerede integrerede forandringer, nu har to analyseværktøjer hertil 1) Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade og 2) Tidsperspektiver i forandringer. Sidstnævnte er jeg først kommet frem til efter analysearbejdet af de seks cases, som danner grundlaget for modellen ”Tidsperspektiver i forandringer”. Det er dermed et afledt resultat. Værktøjerne er uafhængige af hinanden, forstået på den måde, at de begge kan inddrages og anvendes supplerende, men teorierne er meget lig hinanden. Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade danner grobund for en mere dybdegående analyse, end modellen ”Tidsperspektiver i forandringer gør”, men det er heller ikke modellens primære formål.

### 5.6 Styrker og svagheder

Jeg vil hævde, at styrkerne er blevet fremhævet undervejs i specialet, særligt i applikationen, hvorfor styrkerne kun kort vil blive opridset her. Modellen ”Tidsperspektiver i forandringer” er en udvidelse til Den Situationelle Dialektiske Skole og bygger på de samme bestanddele som denne: situationel, dialektisk og multiperspektivisk. Bestanddelene har de samme funktioner som i SDV.

Det er særligt SDV's 1. antagelse: *Teori og praksis fordrer hinanden* (Dakwar et al., 2017), som kommer til udtryk i den indholdsmæssige udformning af modellen, det vil sige, hvilke perspektiver som modellen indeholder. Det er ligeledes første antagelse, som gør sig gældende for de anvendelsesmuligheder, som modellen har. Det er en styrke, og som det ikke har været muligt med de eksisterende forandringsmodeller, at modellen både kan bruges som værktøj til at planlægge et organisatorisk forandringstiltag (praksis), men at den også kan bruges som et analytisk værktøj til at belyse tidsaspektet i allerede integrerede forandringer (teoretisk). Den teoretiske anvendelse,

undersøgelse af allerede integrerede forandringer, var netop sådan en analysetilgang, jeg manglede, da jeg skulle analysere tidsaspektet i de respektive cases. Af den grund var jeg nødt til at udarbejde min egen metode.

En svaghed ved modellen er, at den kun tager højde for tid. Der er mange andre aspekter, man skal være opmærksom på, når man skal planlægge og integrere en forandring som for eksempel, hvem berøres af forandringen, og hvilke ressourcer har planlæggeren til rådighed. Derfor kan denne model ikke stå alene, hvorfor det er nødvendigt at bruge andre forandringsteorier og/eller -modeller, som tager højde for flere elementer end blot tid. Modellen kan i høj grad anvendes som supplement til f.eks. Nielsens Forandringsdiamant (2019), som kun berører planlægnings- og realiseringstid. Tid er meget mere end det. En anden svaghed er den fare, der ligger i, at modellen bruges som tjekliste.

På de kommende sider følger specialets konklusion.



## Kapitel 6

### 6 Konklusion

Det kan konkluderes, at der går tid fra ens arbejdsopgaver, det vil sige arbejdstid, når der integreres forandringer i organisationer. En del af den tid, man normalt ville bruge på at udføre sine arbejdsopgaver, kan under en forandringsproces kategoriseres som vente-, stille- og/eller spildtid. Der går meget tid med at sprede rygter samt diskutere, hvilke konsekvenser den integrerede forandring kommer til at få i fremtiden og er lig med spildtid for den enkelte organisation. Ovenstående gør sig gældende i de tilfælde, hvor medarbejderne ikke bliver inddraget og ikke får besvaret deres nære spørgsmål. Medarbejderne får ikke den fornødne ro til at udføre deres arbejdsopgaver, hvilket ikke kun har konsekvenser for organisationen (økonomiske), men også i høj grad for den enkelte, som kan føle sig utryk og ængstelig. Ingen organisationer er interesserede i spildtid, men ofte resulterer de selv i det, fordi de implementerer forandringstiltag på rekordtid. Det er ikke alle forandringstiltag, man kan skynde på, fordi nogle tiltag produceres ved en bestemt hastighed. Eksempler herpå er opbygningen af relationer, samarbejde og kultur. Det er ikke muligt at sætte tid på, hvor lang tid det tager, hvorfor der med *bestemt hastighed* menes, at det tager den tid, det tager. Ledelsen tager ofte kun højde for fart, tid og pris, fordi aflønning sker pr. tidsenhed. Derfor sætter lederen en ramme for medarbejdernes arbejdsopgaver, der er forankret i tid. Det er ikke altid, at medarbejderen er enig i den tidsramme, som lederen har sat. Selvom det er den samme opgave, der er tale om, er der forskellige forventninger til, hvor hurtigt denne skal være løst. Når ledelsen kun er opmærksom på sin egen tidsskala og ikke sine medarbejders, kan det medføre udfordringer. Når vi igennem en længere periode føler, at vi ikke kan følge med, kan det resultere i stress, en kort- eller langtidssygemelding. Derfor handler det om at få skabt den rette tidsbalance, men er det overhovedet muligt, når tid både kan anskues som et objektivt (den målte tid kaldet Kronos) og et subjektivt fænomen (den oplevede/erfarede tid kaldet Kairos)? Det er en subjektiv vurdering, og det vil altid være individuelt, om vi synes, at noget går hurtigt, eller noget går langsomt. Derfor kan vi ikke skabe den rette balance for et forandringstiltag, fordi den rette balance vil være forskellig fra person til person. Det betyder dog ikke, at forandringsplanlæggeren skal opgive at beskæftige sig med tidsaspektet i forbindelse med planlægning af forandringer i organisationer.

Med afsæt i seks forskellige cases er det ved hjælp af forskellige tids- og forandringsteorier blevet undersøgt, hvordan tid kommer til udtryk. Casene er autentiske og eksempler på, hvordan konkrete

forandringer er blevet integreret i private og offentlige organisationer samt i foreninger, dermed i praksis. Det er tydeligt, at teori og praksis fordrer hinanden, hvilket ligeledes er den første antagelse i den videnskabsteori, som specialet er forankret i, nemlig den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori. På baggrund af caseanalyserne er der blevet udarbejdet en tids- og forandringsmodel kaldet "Tidsperspektiver i forandringer". Modellen indeholder fem forskellige perspektiver på tid, som forandringsplanlæggeren skal være opmærksom på: Tidsskalaer (Case 1), oplevelse vs. måling af tid (Case 2+3), involvering (Case 3+4), repræsentation af tid (Case 5) samt fortid, nutid og fremtid (Case 6+7). Det er disse perspektiver, som forandringsplanlæggeren kan rette sin opmærksomhed imod, når denne beskæftiger sig med tidsaspektet i forbindelse med den forandringsplanlægning, vedkommende skal forestå. I modellens navn ligger det implicit i ordet *perspektiver*, at det er perspektiver, man kan anlægge, hvorfor det ikke er sikkert. Dog er to af modellens perspektiver obligatoriske, hvilket gør sig gældende for: oplevelse vs. måling af tid samt fortid, nutid og fremtid. Det er en forudsætning for at kunne anvende perspektiverne, at planlæggeren anerkender og accepterer, at tid både kan opleves, men at den også kan måles, og at der altid er en tidsfaktor til stede. Om vi planlægger eller ej, så går tiden. Denne model kan ikke stå alene i planlægningen af forandringer, fordi forandringskommunikation og -ledelse er meget mere end bare tidsaspektet. Tidsaspektet i forbindelse med planlægning af organisatoriske forandringer er underteoretiseret og uudforsket, og årsagen kan være, fordi det virker så åbenlyst. De seks cases vidner om, at tidsaspektet ikke er så åbenlyst endda. Etablerede forandringsplanlægningsmodeller indeholder kun meget få tidselementer så som planlægnings- og realiseringstid. Tid er mere komplekst end som så.

## 7 Litteraturliste

- Andersen, T. G. (2015). *Uden patienter, intet hospital - et organisationskulturstudie i patientinddragelse*. In: Det Ny Merino, nr. 2. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Andersen, T. H., & Holsting, A. E. M. (2015). *Teksten i grammatikken*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business Review May- June issue 2000, s. 15-22.
- Bjerre, H. J. (2016). At sætte et eksempel. In: Hansen, B. B., & Ingemann, J. H., *At se verden i et sandkorn – om eksemplarisk metode* (s. 27-47). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and Organization. *Journal of Management*, vol. 42: 213-236.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Brovall, S. (2013). *Flere biblioteker holder åbent efter lukketid*. Lokaliseret d. 23. maj 2020 på: <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/boeger/flere-biblioteker-holder-aabent-efter-lukketid>
- Bunzel, D. (2002). The Rhythm of the Organization: Simultaneity, Identity, and Discipline in an Australian Coastal Hotel. In: Whipp, R., Adam, B., Sabelis, I. (Eds.), *Making Time: time and management in modern organizations* (s. 168-181). Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, vol. 41(6), s. 977-1002.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication - a Guide to Theory & Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Dahlstrøm, C. T. (2017). *Disse tre symptomer på kræft overser danskerne*. Lokaliseret d. 16. april 2020 på: <https://www.cancer.dk/nyheder/disse-tre-symptomer-pa-kræft-overser-danskerne/>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C.R., & Smedegaard, F. (2015). *En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse*. In: Det Ny Merino, nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C.R., & Smedegaard, F. (2017). *Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino, nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.C. R., & Smedegaard, F. (2018). *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino, nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48(2), s. 147-160.
- Elias, N. (1998). Time and Timing. In: Mennell, S., & Goudsblom, J. (Eds.), *On Civilization, Power, and Knowledge* (s. 253-268). Chicago: The University of Chicago Press.
- Fanth, J. (2016). *Tid i organisationer: En case-analytisk gennemgang af temporale dynamikker i organisationer* (kandidatafhandling).
- Fanth, J. (2018). Tid. In: Fanth, J., & Andreassen, M. G., *Professionel kommunikation - dialogisk kommunikationsplanlægning* (s. 129-144). København: Samfundslitteratur.
- Fine, G. A. (1990). Organizational Time: Temporal Demands and the Experience of Work in Restaurant Kitchens. *Social Forces*, vol. 69(1), s. 95-114.
- Fischer, K. L. (2012). *Chefen, snurretoppen og Taylors ketsjer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Franck, A. (2014). *Modarbejder eller medarbejder: Forandringskommunikation skaber samarbejde*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gevers, J.M., Claessens, B.J., van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2009). Pacing styles, personality and performance. In: Roe, R. A., Waller, M. J., & Clegg, S. R. (Red.), *Time in Organizational Research*. New York: Routledge: s. 80-102.
- Gibson, J. J. (1975). Events are Perceivable But Time Is Not. In: Fraser, J. T., & Lawrence, N. (Eds.), *The Study of Time II* (s. 295-301). New York: Springer-Verlag.
- Gibson, J. J. (1979). *An Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Google Scholar (u.å.). *Change management and change communication*. Lokaliseret d. 15. marts 2020 på:  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=da&as\\_sdt=0%2C5&q=change+management+and+change+communication&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=da&as_sdt=0%2C5&q=change+management+and+change+communication&btnG=)
- Hald, M. (2017). *Det her sker i din hjerne under stress*. Lokaliseret d. 4. marts 2020 på:  
<https://www.dr.dk/nyheder/viden/naturvidenskab/det-her-sker-i-din-hjerne-under-stress>
- Hansen, B. B., & Ingemann, J. H. (2016). *At se verden i et sandkorn*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hassard, J. (2002). Organizational Time: Modern, Symbolic and Postmodern Reflections. *Organisation Studies*, vol. 23(6), s. 885-892.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory* (4. udg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse – når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal.

- Hein, H. H. (2019). *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Gyldendal.
- Henningsen, J. (2017). *Tiden går – eller gør den?* Lokaliseret d. 2. marts 2020 på: <https://videnskab.dk/naturvidenskab/tiden-gaar-eller-goer-den>
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, vol. 2(1), s. 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. udg.). New York: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsændringer og forandringsledelse* (3. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Jaques, E. (1990 [1982]). The Enigma of Time. In: Hassard, J. (Ed.), *The Sociology of Time* (s. 21-34). London: MacMillian Press Ltd.
- Klausen, S. H. (1997). *Metafysik*. København: Nordisk Forlag.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kousholt, B. (2014). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. København: Praxis.
- Krog, T. N. (2020). *Skandaleramt og nu tidligere politidirektør: Nu taler hun*. Lokaliseret d. 10. april 2020 på: <https://www.bt.dk/samfund/skandaleramt-og-nu-tidligere-politidirektoer-nu-taler-hun>
- Krogh, S. S. (2020). *Diskurser i ekstreme fællesskaber – Om kasteskyts, knæskader og kødproduktion* (eliteprojekt).
- Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, vol. 1, s. 5-38.
- Lewin, K. (1947b). Group Decision and Social Change. In: Maccoby, E. E., Newcomb, T. M., & Hartley, E. L. (red). (1958), *Readings in Social Psychology*, 3rd ed. New York: Henry Holt, s. 197-219.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflict & Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- Lynggaard, C. (2015). Dokumentanalyse. In: Brinkmann, S., & Tanggaard, L., *Kvalitative metoder* (2. udg., s. 153-167). København: Hans Reitzels Forlag.

Medarbejder- og Kompetencestyrelsen (u.å.). *Kapitel 14: Åremålsansættelse*. Lokaliseret d. 10. april 2020 på: <https://pav.medst.dk/aremaalsansættelse/>

Mirmalek, Z. (2008). Working Time on Mars. *KronoScope*, vol. 8(2), s. 159-178.

Morgan, G. (2006). *Images of Organisation*. London: Sage Publications, Inc.

Murray, T. J. (2000). Personal Time: The Patient's Experience. *Annals of Internal Medicine*, vol. 132(1), s. 58-62).

Naturgeografiportalen (u.å.). *Den første plastik*. Lokaliseret d. 25. marts 2020 på: <https://naturgeografiportalen.gyldendal.dk/problemstillinger/plastik/plastikalderen/kapitler/den-foerste-plastik>

Neergaard, H. (2007). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Nielsen, M. L. (2019). *Situationel Dialektisk Forandringsteori – Forandringsdiamanten* (eliteprojekt).

Nørmark, D., & Jensen, A. F. (2018). *Pseudoarbejde: Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*. København: Gyldendal.

Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation* (ph.d.-afhandling). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Petersen, H. (2016). *Forandringskommunikation*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Roe, R. A. (2009). Perspectives on time and the chronometric study of what happens in organizations. In: Roe, A., Waller, M. H., & Clegg, S. R. (Eds.), *Time in Organizational Research* (s. 291-313). New York: Routledge.

Roy, D. (1990 [1960]). Time and Job Satisfaction. In: Hassard, J. (Ed.), *The Sociology of Time* (s. 155-167). London: The MacMillan Press Ltd.

Salsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i Komplexitet – En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag A/S

Santos, P. T., & Cunha, M. P. (2009). Rhythm, Time and Improvisation. In: Stark, W., Vossebrecher, D., Dell, C., & Schmidhuber. (Hg.), *Improvisation und Organisation: Muster zur Innovation sozialer Systeme* (s. 93-109). Bielefeld: Transcript Verlag.

Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg.). København: Forlaget Valmuen.

Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Smedegaard, F. (2019). *100 cases til Organisation og Kulturanalyse* (casekompendium).

Smedegaard, F. (2020). *Nye cases til mundtlig eksamen i Organisation og Kulturanalyse* (casekompendium).

Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity* (6. udg.). London: Pearson Educated Limited.

Stacey, R., & Mowles, C. (2015). *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity* (7. udg.). London: Pearson Educated Limited.

Steffensen, S. V., & Pedersen, S. B. (2014). Temporal Dynamics in Human Interaction. *Cybernetics and Human Knowing*, vol. 21(1-2), s. 80-97.

Waterworth, S. (2003). Temporal Reference Frameworks and Nurses' Work Organization. *Time & Society*, vol. 12(1), s. 41-54.

Wittorff, J. Ø. (2019). *Politisk flertal i folketinget kan være klar til at skrotte Sundhedsplatformen*. Lokaliseret d. 16. april 2020 på: <https://www.computerworld.dk/art/246148/politisk-flertal-i-folketinget-kan-vaere-klar-til-at-skrotte-sundhedsplatformen>

## 8 Tabel- og figuroversigt

### 8.1 Tabeller

- Tabel 1: Overblik og sammenligning af organisationsperspektiver ifølge Hatch (2018: 58).
- Tabel 2: Forandringsledelse/-modeller og tid set ud fra de tre organisationsperspektiver. Indholdet til tid ud fra modernisme, symbolisme og postmodernisme er med udgangspunkt i Hassard (2002).
- Tabel 3: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 1
- Tabel 4: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 2
- Tabel 5: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 3
- Tabel 6: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 4
- Tabel 7: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 5
- Tabel 8: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 6
- Tabel 9: Det modernistiske, symbolistiske og postmodernistiske syn på tid og forandring i case 7
- Tabel 10: Oversigt over, hvordan tid kommer til udtryk i de respektive cases, og hvad de bidrager med til forskningen inden for forandringskommunikation og -ledelse

### 8.2 Figurer

- Figur 1: Illustration af kronos og kairos
- Figur 2: Den Situationelle Dialektiske Tids- og Forandringsroulade



## 9 Bilag

### 9.1 Case 6 - DanPark

Nedenstående er uddrag fra DanParks hjemmeside:

#### **”Om DanPark A/S”**

DanPark A/S er en del af EuroPark-koncernen, som er Europas største parkeringsselskab med en omsætning på ca. 1 mia € i 2017, 7.500 medarbejdere, 6.700 P-anlæg og administrator af mere end 6.900.000 parkeringspladser i 15 lande. Siden DanPark blev en del af Europark i 2007, er det gået rigtig stærkt, og DanPark blev i 2016 kåret som årets Gazelle-virksomhed i Vejle, hvor virksomheden har sit danske hovedkvarter. DanPark er repræsenteret i 80 danske byer, har 630 del- og fuldtidsansatte og har en omsætning på 800 mio. DKK.

#### **Idégrundlag**

Ideen med DanPark er at organisere parkeringsforhold til gavn for såvel ejere som brugere af parkeringsanlæg. Kernekompetencen hos DanPark er parkering. Denne kompetence har gennem årene udviklet sig til 7 produktkategorier, der alle kan til- og fravælges efter behov (læs mere under "ydelser" nedenfor). DanParks kunder er virksomheder, der har et behov for at få administreret deres parkeringsanlæg, samt virksomheder og private personer, der ønsker at leje en parkeringsplads.

#### **Vision og værdi**

DanParks vision er at være Danmarks foretrukne parkeringsselskab samt at være markedsledende inden for branchens ydelser og teknologiske udvikling. For at opfylde denne vision, er det vigtigt at samtlige medarbejdere hos DanPark arbejder ud fra det samme sæt værdier, nemlig kvalitet, troværdighed og professionalisme.

#### **Kvalitet:**

*DanPark har en meget skrap kvalitetskontrol med alle de funktioner, virksomheden varetager. Alle kvalitetskrav er nøje specificeret i en kvalitetshåndbog, som alle de implicerede medarbejdere er skolet i.*

#### **Troværdighed:**

*For at drive en seriøs parkeringsvirksomhed er det vigtigt, at troværdighed er i top. Derfor har*

*DanPark gennem de seneste år foretaget en række tiltag, der gør, at dokumentationen altid er i orden, lige meget hvilken funktion der er tale om.*

### **Professionalisme:**

*DanPark vil altid være professionel i alle virksomhedens funktioner. Derfor lægger vi stor vægt på, at alle parkeringsvagter har gennemført DanParks interne vagtuddannelse samt altid bærer uniform og bruger den nyeste teknologi. DanPark har endvidere sin egen brugerafdeling, der varetager alle forhold vedrørende behandling af klager via internt udviklede IT-systemer.*

### **Ydelser**

Alle DanParks ydelser tager udspring i parkeringsydelsen. Parkeringsydelsens funktion er at etablere, vedligeholde, overvåge samt drive alle former for parkeringsanlæg. Et samarbejde med DanPark sikrer en økonomisk og professionel drift af dit parkeringsanlæg. Vi kan varetage udvalgte funktioner eller tilbyde en samlet løsning. Du får præcis den servicepakke, der passer til dit anlæg og brugere.

DanPark har ekspertisen til at etablere og drive alle former for parkeringsanlæg. Du kan trygt overlade alle opgaver til os - fra projektering og etablering til drift og udvikling. Selv den løbende rengøring påtager vi os gerne, så anlægget altid er pænt og indbydende. DanPark skaber et naturligt flow på parkeringsanlægget. Ved hjælp af effektiv skiltning, information og kontrol sørger vi for, at kun de "ønskede trafikanter" benytter P-pladserne.

### *Tidsbegrænset parkering*

**For centre, supermarkeder og lignende er en hurtig udskiftning af biler afgørende for omsætningen. Gode parkeringsforhold hæver samtidig kundernes tilfredshed.** Et hurtigt og naturligt flow i parkeringen er til fordel for både kunder og butik. Kunden får mindre spildtid og besvær, når kunderne oplever en høj service og tilgængelighed. Tidsbegrænset parkering med brug af P-skive er et system, alle kender og accepterer. Tiden for parkering fastsættes af ejeren. Graden af brugernes disciplin er dog direkte proportional med kontrollens intensitet. En runderingsaftale med DanPark er derfor en god forsikring mod langtidsparkering.

*Lukkede parkeringsanlæg*

**Ved parkeringshuse og større parkeringsanlæg kan der i samarbejde med DanPark opnås en forbedret beskyttelse af bilerne - fx ved overvågning kombineret med et bomsystem.** Et

parkeringsanlæg rummer betydelige værdier. Derfor er effektiv beskyttelse altid en god investering.

Lukkede anlæg serviceret af DanPark kan bl.a. betyde:

- Bedre beskyttelse mod tyveri og hærværk
- Værn mod vind og vejr (P-huse)
- Mindre søgetrafik
- Der betales kun for den reelt anvendte parkeringstid
- Nemmere parkering og mindre tidsspilde for relevante brugere
- Øget tilfredshed for kunder og medarbejdere

*Betalingsparkering*

**Flere og flere by- og forretningsområder oplever mangel på P-pladser. Det betyder, at deres værdi stiger. DanPark sørger for, at du får det maksimale udbytte af dit parkeringsanlæg.**

Fordelene ved at opkræve betaling for parkering er betydelige:

- Direkte indtægt på P-anlægget
- Flere kunder til forretningen (hurtigere udskiftning af biler)
- Bedre plads til relevante brugere
- Uønsket langtidsparkering flyttes

DanPark kan tage sig af alt det praktiske i forbindelse med etablering og drift af betalingspladser. Prisen for parkering fastsættes ud fra markedsprisen eller særlig aftale. Brugerne får mulighed for nem betaling via "Pay and Display" eller mobiltelefon, og vi følger naturligvis op med opsyn og servicering.

*P-bevis parkering*

**Når det gælder om at sikre virksomhedens ansatte eller ejendommens beboere eneret til deres P-pladser, er P-beviser ofte den bedste metode.** Dagen får en betydelig bedre start, når man ikke skal ærgre sig over, at nogen har snuppet ens retmæssige P-plads. Og det kan sikres med enkle midler. Krav om et gyldigt P-bevis i forruden holder langt de fleste parkeringssyndere væk. Resten klarer parkeringsvagterne. Som ejer af parkeringsanlægget fastlægger du reglerne og vælger, hvem

der må benytte P-pladserne. Herefter udarbejder DanPark tilladelserne, der også kan omfatte særlige vilkår for kunder og gæster etc.

### *Handling*

**En passager må kunne forvente, at der altid er en kuffertvogn til rådighed. Og at den står dér, hvor der er brug for den. DanPark har mange års erfaring i at opbygge handlingssystemer, der opfylder passagernes forventninger.** Problemer og unødvendig lang ventetid ved bagageudlevering trækker kraftigt ned i passagernes vurdering af lufthavnen. En effektiv handling har derfor stor værdi for begge parter. Et samarbejde med DanPark er den bedste garanti for, at kuffertvogne kører til alles tilfredshed. Bagagehandling er en funktion, der kan være yderst problematisk for en lufthavn. Denne service kan med fordel outsources til DanPark. Vi har specialiseret os i at varetage logistikken og etablere systemer for handling og vedligeholdelse af materiellet

### *Ejendomsservice*

Store parkeringsanlæg med mange daglige besøgende kræver som regel en intensiv vedligeholdelse for ikke at blive slidt ned. DanPark tilbyder denne service som en naturlig del af parkeringskontrollen. I forbindelse med opsyn og kontrol går vores medarbejdere dit parkeringsanlæg grundigt igennem. Når de alligevel er på stedet, kan der spares en del ressourcer ved at de samtidig sørger for vedligeholdelse af arealerne. Gennem en ejendomsservice aftale med DanPark får du en økonomisk og professionel totalløsning, der fx. kan indeholde opsyn, oprydning og rengøring, pasning af hække, plæner etc. samt. almindelig vedligeholdelse

### *Vagt og overvågning*

DanPark er autoriseret som vagtselskab. Det betyder, at vi kan tilbyde overvågning som en selvstændig ydelse ellers som en integreret del af vores samlede service. Overvågning af et parkeringsanlæg virker forebyggende og nedsætter risikoen for hærværk, tyveri og overfald. Den psykologiske faktor er imidlertid mindst lige så væsentlig. Brugere føler sig mere trygge, og antallet af parkeringer stiger; når sikkerheden hæves. DanPark råder over døgnbemandede vagtcentraler i såvel Billund som København. Herfra kan vi overvåge anlæg i hele landet og sætte ind med det samme, hvis der opstår problemer.

## Fuldautomatiske parkeringsanlæg

Fuldautomatiske parkeringsanlæg er fremtiden, og DanPark er førende i Danmark med hensyn til at hjælpe vores kunder med både etablering og administration af fuldautomatiske parkeringsanlæg.



Fuldautomatiske parkeringsanlæg betragtes ofte som forholdsvis dyre at etablere og drive. Grunden til dette er, at der ofte sammenlignes med de konventionelle p-anlæg. Sammenligninger på basis af kvadratmeterpriser gælder ikke længere. En mere korrekt sammenligning vil være at sammenligne prisen pr. m<sup>3</sup>. Ved en sammenligning vil det også være relevant at forholde sig til, hvad de sparede m<sup>3</sup> betyder for totaløkonomien. Kan denne volume bruges til noget andet og i givet fald til hvad? Endelig har det ved valg af parkeringsløsning også stor betydning, at brugerne af anlægget føler sig godt tilpas i anlægget. Med tilfredse brugere kommer der flere "kunder i butikken", hvilket naturligvis har stor betydning for indtægtssiden på parkeringsanlægget. Erfaringerne fra de automatiske p-anlæg i København har allerede vist, at brugerne føler sig godt tilpas i de automatiske p-anlæg. Anlæggene betragtes som brugervenlige med deres åbne og lyse terminaler i gadeplan, hvor alle føler sig trygge. Og samtidig ingen problemer med trælse parkeringsvagter: Du betaler nøjagtig for, hvor og hvor længe du parkerer – det hele går helt automatisk, uden at du skal betale for parkeringsvagter, og uden at dine kunder skal møde sure parkeringsvagter.

### Fakta om fuldautomatiske p-anlæg:

Udnytter pladsen optimalt

Etablering- og driftsomkostninger pr. p-plads er på niveau med konventionelle løsninger

Kræver minimum af plads i terrænniveau

Velegnet til offentlig parkering

### **Sådan fungerer det:**

Set fra brugernes side kan fuldautomatiske P-anlæg sammenlignes med et automatisk bilvaskeanlæg.

Der køres frem mod porten i terminalen og porten åbnes.

Der køres ind i terminalen til der bliver givet besked om at stoppe, eventuelt bedes der om at bakke og køre frem igen.

Derefter gives ved skiltning og højttaler besked om at trække håndbremse, sætte i gear, tage antenner ned og sikre, at der ikke er noget, man har glemt i bilen.

Porten bag bilen er nu lukket, så eneste udgang er gennem en sluse.

Slusen tillader først, at man kommer videre, når man har identificeret sig med en tag eller et kreditkort.

Slusen åbnes – bilen er afleveret.

Afhentning sker ved at tag/kreditkort indlæses igen, hvorefter der gives besked om, at bilen er på vej.

Når bilen er ankommet til terminalen åbnes døren til terminalen samtidig med porten for udkørsel.

Bilen holder i udkørselsretningen og der kan køres ud.

---

**Administrerende direktør Jakob Holm:** ”Vi har en meget enkel organisation og er kun 16 medarbejdere her på hovedkontoret i Vejle, deriblandt os 5 i direktionen, økonomichefen, salgschefen, de to regionschefer samt mig. Vi har derimod altid haft mange medarbejdere ude i marken, hvor pengene tjenes. Det er også nødvendigt, for vores tyske ejere forventer, at såvel omsætning som overskudsgraden stiger med minimum 10 % hvert år – også under finanskriser. Fremadrettet vil vi imidlertid primært satse på etablering, administration og vedligeholdelse af automatiske parkeringsanlæg – det er et produkt, som er mindre medarbejdertung, og som kan sikre en større indtjening. Vores moderselskab er førende i Europa, når det drejer sig om teknologien til de

nye parkeringsanlæg. Udviklingen i moderne parkering er længere fremme i vores nabolande end i Danmark, men med vores nyeste teknologi tages der nu også fat på fremtiden i Danmark”.

**Salgschef Benedikte Sommer:** ”Det er min opgave sammen med en enkelt key account manager at skaffe nye kunder. Da vi allerede har mange af de mest attraktive kunder i form af de store lufthavne, hospitaler og universiteter, har det de seneste år været vanskeligere, for mange af de nye kunder, vi har måttet gå efter, har ikke talt lige så meget på bundlinjen. Det er derfor dejligt, at der nu skal satses på de store automatiske betalingsanlæg. Det øger indtjeningen og gør, at vi ikke er så afhængige af parkeringsvagter. Nu tror jeg, at vi virkelig bare skal gøre en stor indsats for at få mange af de store butikcentre til at se fordelene ved at indgå et samarbejde med os. Mange af butikcentre har været trætte af parkeringsvagterne, fordi det gør kunderne sure. Her er de automatiske anlæg en bedre løsning, samtidig med vi får en langt bedre avance”.

**Regionschef vest Peter Ubberud:** ”Jeg har som regionschef til opgave at ansætte, tilrettelægge arbejdet og i øvrigt føre tilsyn med alle vores medarbejdere i regionen, primært parkeringsvagter. Jeg gør meget ud af at finde medarbejdere af den rette støbning, der kan klare konfrontationen med de mange ikke altid lige venlige parkeringssyndere, for det dur ikke, hvis jeg skal bruge for meget af min arbejdstid på at samle medarbejdere op, for slet ikke at tale om, hvad det kunne komme til at koste DanPark i sygefravær osv.”

**Kontorassistent Yvonne Bertram:** ”Jeg har jobbet på øretævernes holdeplads i DanPark, idet det er mig, der behandler klager. Dog kan der ikke tilbagebetales afgifter uden Jakobs godkendelse. Det har hjulpet lidt, at vi nu er gået over til kun at modtage klager elektronisk, men der er stadig mange, der tror, at det hjælper at ringe til os. Jeg er alene om det og kan ikke gøre for, at vi i øjeblikket har en behandlingstid på ca. 3 måneder”.

**Parkeringsvagt Michael Feldskov:** ”Jeg er rigtig glad for mit job som parkeringsvagt ved sygehuset og de store butikcentre i Odense. Tidligere arbejdede jeg som dørmænd på et diskotek og havde udelukkende aften- og natarbejde. Nu har jeg dagarbejde og kun nogle få lørdage. Samtidig tjener jeg meget bedre her. Grundlønnen på 12.000 kr. om måneden er ikke høj, og selv om provisionen kun er på 10% af parkeringsafgifterne – fx 65 kroners provision ved vores normale afgift for ulovlig parkering på 650 kr., så kan det på de gode dage blive til en ganske god indtjening. På de bedste dage

kan jeg godt nå at udskrive 10 parkeringsbøder i timen. I december, som er en rigtig god måned, nåede jeg at tjene 53.000 kr. Det vil jeg ikke kunne tjene noget andet sted. Vi er ret bange for, hvad der kan komme til at ske i fremtiden med al den snak om automatiske betalingsanlæg uden parkeringsvagter. Jeg og mine kone købte sidste år et nyt hus, hvor vi sidder lidt hårdt i det, så der er brug for en sikker indtjening”.

**Parkeringsvagt Gorm Troldhede:** ”Jeg nyder friheden i jobbet, og så er der jo også meget sport i, hvor mange afgifter man kan nå at udskrive. Det konkurrerer og væder vi tit om indbyrdes. Det er virkelig morsomt nærmest som en anden detektiv at stå på lur for at slå til lige på minuttet, hvor parkeringstiden er udløbet, for derefter på vej hurtig væk at kunne se den skuffede bilist dukke op 5 minutter efter parkeringstidens udløb. Du skulle fx have set en lørdag ude på universitetet, hvor de store parkeringspladser var næsten tomme, og hvor ingen regnede med, at vi ville dukke op, så havde en af professorerne parkeret på en invalideplads. Selv om han kun holdt der i 10 minutter, så fik jeg ham, men hold kæft, hvor han himlede op, men jeg havde jo retten på min side”.

**Parkeringsvagt Søren Feddersen:** ”Mange af mine kolleger er rigtig bange for at blive afløst af al den automatik, de snakker om, men der er vel også brug for nogen til at kigge efter, at automatikken fungerer. Jeg kan dog godt være bange for, at lønnen vil blive lavere, for jeg tror, vi kommer til at miste al provision, og det er jo provisionen, som giver os mulighed for at holde en ordentlig indtjening i dag”.

**Parkeringsvagt Iben Madsen:** ”Vi er ikke mange kvinder i det her bodybuilderjob, og det er også tit sværere, for mange tror, at de kan tillade sig at overfuse en kvinde på 60 kg. og 170 cm på en helt anden måde, end de nogensinde ville turde overfor en mand på 100 kg og 190 cm. Jeg har haft mine nedture i jobbet og var også sygemeldt i en periode. I øjeblikket går det nogenlunde, men jeg kigger mig om efter andre muligheder. Ville gerne til Securitas og have et vagtjob et sted, hvor vi ikke også skal konfronteres med folk om bøder hele tiden. DanPark gør jo heller ikke meget ud af at uddanne os til de mange vanskelige situationer, jeg ville fx meget gerne på nogle psykologikurser, men vil jeg det, så skal jeg selv betale”.

**Parkeringsvagt Arne Sørensen:** ”Det her er jo helt fredsommeligt sammenlignet med Afghanistan og Irak. Min kone og børn blev efterhånden mere og mere bange hver gang, jeg skulle udsendes, og



det blev jeg egentlig også selv med de mange dræbte danske soldater. Så stoppede jeg karrieren hos forsvaret og kom her til DanPark i stedet for. Lønnen er ikke helt så god, og kammeratskabet og sammenholdet er slet heller ikke det samme, men til gengæld sætter jeg ikke mit liv på spil og kommer hjem hver nat”.

**En kunde:** ”Vi er som butikscenter meget tilfredse med samarbejdet med DanPark. De har virkelig fået bragt styr på parkeringen her. Det har givet os flere kunder, da pladserne nu kun bliver brugt af de rigtige kunder. Det koster os intet. De klarer det hele, men får jo så til gengæld de parkeringsafgifter, de indkradser – og når nogen brokker sig, kan vi sige, at det har vi ikke noget med at gøre, men bare henvise til DanPark”.

**En kunde:** ”Jeg synes, det er et meget lovende tilbud, som DanPark har givet os på et fuldautomatisk parkeringsanlæg. Det bliver billigere og lettere for os, og vi slipper også for, at medarbejdere og kunder føler sig chikaneret af parkeringsvagter. Betalingen kommer til at ske helt automatisk”.

**En bilist:** ”DanPark er en ren pengemaskine. Jeg er et par gange fået en af deres bøder, hvor jeg helt bestemt havde retten på min side. Jeg har klaget, men det er umuligt at trænge igennem. De lever af, at der trods alt ikke er ret mange, der vil begynde at bruge tid, kræfter og penge på retssager for 650 kr. – men de vil uden tvivl komme til at tabe mange gange, hvis de noget oftere blev slæbt i retten”.