



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Kurt Lewin**

*Aktualiseret i et kompleksitetsperspektiv*

Stegeager, Nikolaj; Willert, Søren

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Stegeager, N., & Willert, S. (2014). *Kurt Lewin: Aktualiseret i et kompleksitetsperspektiv* .

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kurt Lewin - aktualiseret i et kompleksitetsperspektiv

---

Nikolaj Stegeager og Søren Willert

Lewin er almindeligt anerkendt som inspirerende baggrundsfigur for socialpsykologien og den deraf følgende organisationspsykologi. Mere specifikt kædes Lewins virke ofte sammen med den sociotekniske organisationsforståelse (Trist, 1981), der er kendetegnet ved at være snævert sammenkoblet med konsultativt arbejde, nærmere bestemt den konsultative variant, der bredt betegnes som OD, eller *Organization Development*, og hvis særpræg Gallos (2006: 1) indkredser som følger:

Academics and early practitioners in the field such as Kurt Lewin, Chris Argyris, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Edgar Schein, and Rensis Likert promoted the value of learning from experience, modeled the importance of linking theory and practice and gave OD its distinctive dual focus on understanding how organizations can and should operate by working to improve them.

På trods af en udbredt enighed om Lewins store betydning for udviklingen af en moderne organisationsforståelse med dertil knyttet konsultativ interventionspraksis, har interessen for Lewins arbejde været vigende gennem årene, hvilket blandt andet kan tilskrives det forhold at hans teoretiske arbejde er blevet opfattet som og kritiseret for at være gammeldags, forsimplet og derfor ikke længere relevant for nutidige organisatoriske forskere såvel som praktikere (Burnes, 2000; Dawson 1994; Hatch, 1997, Kanter et al., 1992).

Den artikels forfattere har et fælles tilhørsforhold til Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Århus Universitet, som fra midten af 1980'erne og frem til 2003 arbejdede på at udvikle og indarbejde Lewins tanker og organisationsforståelse i undervisningen af kommende erhvervspsykologer gennem konkrete konsulentopgaver. Artiklens to forfattere har efterfølgende udviklet en optagethed af kompleksitetsteori som inspirerende afsæt både for organisatorisk forandringsarbejde (Laursen og Stegeager 2011; Willert 2010) og for virkeligheds- og samfundsforståelse i bredere forstand (Willert 2013). Netop kompleksitetsteori har, på baggrund af tidligere naturvidenskabelig forskning (Ray, 1992; Prigogine, 1997), gennem de seneste 15 fået stadig større opmærksomhed i en samfundsorienteret, og organisatorisk kontekst, særligt båret frem ved arbejdet på The Complexity

and Management Centre, University of Hertfordshire (Stacey, 2001, Fonseca, 2002; Shaw 2002; Stacey 2010). Der er imidlertid ingen af disse forfattere, der kæder en moderne kompleksitetsteoretisk organisationsforståelse og deraf –forandringspraksis sammen med Lewins oprindelige tanker, hvilket vi finder påfaldende, eftersom vi med vores interesse for begge paradigmer oplever en række forståelsesmæssige sammenfald<sup>1</sup>. Derfor vil vi i denne artikel søge at undersøge de mulige tentative koblinger og teoretiske fællesskaber mellem Lewin-traditionen og en kompleksitetsinspireret, organisationsfokuseret forståelses- og handleplatform. Med dette udgangspunkt vil vi slutteligt i artiklen søge at argumentere for, at aktionsforskning, hvilket Lewin er almindeligt anerkendt som inspirerende baggrundsfigur for (French & Bell, 1984), kan opfattes som en interventionsstrategi, der favner væsentlige organisatoriske pointer båret frem af såvel Lewin som moderen kompleksitetsinspirerede tænkere.

Vores overordnede mål er således at vise, hvorfor det lewinske arvegods, der for over et halvt århundrede siden skubbede gang i tanken om aktionsforskning som organisationsforandrende metode, fortsat kan inspirere den kompleksitetsinspirerede organisatoriske ændringsagent.

Vi indleder artiklen med en kort redegørelse for de vigtigste kompleksitetsteoretiske pointer, hvorefter vi vil vende os mod Lewins tanker, som vi vil søge at bringe ind i et moderne organisatorisk perspektiv.

### **Kompleksitet som grundvilkår**

Kompleksitetsteori har sin oprindelse inden for klassisk, eksakt naturvidenskab, men har derfra, som en steppebrand, leveret tankeværktøjer med varierende grader af eksakthed – til biologi (Gregersen 2003; Kaufmann 1995), samfunds- og kulturanalyse (Taylor 2001), samt, ikke mindst organisationsforståelse (Marion 1999; Stacey 2007; Willert 2010). I forhold til den naturvidenskabelige grundskabelon kan kompleksitetsteorien ses som et opgør med forestillingen om, at verden endegyldigt kan forstås i henhold til linearitetsbaseret determinisme. Den metateoretiske platform, der har udgjort naturvidenskabens fundament, både i dens klassiske (Galilæi, Newton) og postklassiske varianter (relativitetsteori, kvantemekanik), kritiseres for at være ontologisk uholdbar. Naturvidenskabens kompleksitetsteoretiske udvikler par excellence, Ilya Prigogine (1917-2003), omsætter sit udviklingsarbejde (der udløste en Nobelpris i kemi) i følgende videnskabsteoretiske credo:

---

<sup>1</sup> Lewin selv beskæftiger sig af gode grunde (han døde i 1947) ikke med den kompleksitetsteoretiske referenceramme: Den kompleksitetsteoretiske bølge fik først for alvor vind i sejlene, da udviklingen af computere i 1960-70'erne havde gjort det praktisk muligt at lave detalstudier af simulerede makrosystemer (Marion 1999; Willert 2010).

We live in an evolutionary universe whose roots, which lie in the fundamental laws of physics, we are now able to identify through the concept of instability associated with deterministic chaos and nonintegrability. Chance, or possibility, is no longer a convenient way of accepting ignorance, but rather part of a new, extended rationality.... The laws of nature, which no longer deal with certitudes but possibilities, overrule the age-old dichotomy between being and becoming (Prigogine. 1997: 155)

Praktisk-forskningsmæssigt er kompleksitetsteori funderet i en skelnen mellem to energiformer:

- 1) kinetisk energi, dvs. den energi, der manifesterer sig i observerbar påvirkning af bevægelsesmønstre i et dynamisk felt. Den klassiske mekaniks lineært funderede bevægelseslove danner udgangspunkt for beskrivelsen af den kinetiske energis manifestationer.
- 2) potentiel energi, dvs. energi, som udtrykker en endnu-ikke-aktiveret parathed til bevægelse. En spændt flitsbue er f.eks. bærer af et stort volumen potentiel energi, men denne vil først blive omsat til bevægelse, når skytten slipper strengen. Hvorvidt eller hvornår dette sker, kan ikke udledes af en beskrivelse af buen som system. Inden for rammen af dette beskrivelsesperspektiv er buens fremtidige bevægelsesmønster således uforudsigeligt. Flitsbuebilledet kan generaliseres i den forstand, at ethvert forsøg på at beskrive givne udsnit af virkeligheden ved hjælp linearitetsfunderede beskrivelseskategorier er dømt til at komme til kort, fordi 'en hel masse andet' end, hvad disse kategorier indfanger, altid også er på spil.

Den nævnte skelnen mellem kinetisk energi/potentiel energi har længe været kendt. Allerede før det forrige århundredeskifte udførte den franske matematiker Henri Poincaré (1854-1912) teoretiske analyser, der viste, at tilstedeværelsen af potentiel energi i et observeret felt kunne danne baggrund for, i første omgang minimale, men potentielt selvforstærkende afvigelser fra de lineært funderede forudsigelser af feltets fremtidige bevægelsesmønstre. Ifølge Poincaré ville bevægelseeffekter som de beskrevne være uforudsigelige (emergente), i og med at fordelingen af potentiel energi i det observerede felt ikke kan kendes forud for energiophobningens udløsning. Mulighederne for interaktionsbaseret selvforstærkning måtte derfor også forblive ukendt. Uden at vide det blev Poincaré, i kraft sine analyser og teoretiske overvejelser, der publiceredes i 1889, grundlægger af den kaosteori, der imidlertid først for alvor kunne få vind i sejlene, da udviklingen af computere i 60'erne og 70'erne gjorde det muligt at iagttage simulerede bevægelsesmønstre i dynamiske felter med et meget stort antal komponenter. Sommerfugleeffekten ('En sommerfugl, der blaffer med vingen i Brasilien, kan udvirke orkan i Texas') blev opdaget, da meteorologen Lorentz ved et tilfælde blev opmærksom på de massive fremadrettede forskelle i computerbaseret vejrforudsigelse, der blev resultatet af, at han i sine beregninger skar antallet af decimaler ned fra seks til

tre. Sommerfugleeffekten illustrerer linearitetssammenbrud derved, at observeret effekt ('orkan i Brasilien') langt overgår, hvad udløsende årsag (minimal ændring i beregningsgrundlag) ifølge et lineært funderet årsagsbegreb 'burde' kunne forårsage.

Her mangler en afrunding på afsnittet hvor vi går fra kaosteorien til kompleksitetsteori og dermed laver en opsummering af kompleksitetsteoriens vigtigste pointer. Kunne eventuelt være med udgangspunkt i Sørensen's "tre teser", der siger at ingenting hænger sammen og at alting hænger sammen.

### En kompleksitetsteoretisk organisationsforståelse

Overføres de ovenfor skitserede tanker til en organisatorisk kontekst bliver det tydeligt at vi med kompleksitetsteorien bevæger os væk fra en statisk organisationsopfattelse og hen mod en mere flydende eller emergent forståelse. Organisationen kan ikke tænkes eller observeres som en særlig 'ting' med stabile karakteristika uafhængigt af, hvad organisationsmedlemmerne rent praktisk har gang i med hinanden og med sig selv hver især. Organisationen er ganske enkelt ikke andet end tidlige forløb af menneskelig organisering, der i deres helhed kan ses som en løs kobling af (med Staceys terminologi) kompleks-responsive processer, der bevæger sig hid og did. Med reference til den ovenfor beskrevne distinktion mellem kinetisk og potentiel energi, kan man sige at den komplekse organisation på denne måde må opfattes som en permanent bærer af en ubestemt mængde potentiel energi. Det er energi, der kommer og går: aflejret som hukommelsesrester hos enkeltpersoner, i grupper og på arbejdspladsen som et samlet hele afspejlende begivenheder i den nære og fjernere fortid. Denne energi vil 'gemme sig' i organisationens kroge og sprækker. Den kan stamme fra alle mulige i dynamisk forstand uafsluttede kontaktforløb og begivenheder fra arbejdspladsens formelle og uformelle liv. Det vigtige er, at den altid er der, og at det er illusorisk at tro, at man ved hjælp af passende og tilpas grundige undersøgelser kan skaffe sig fuldstændig klarhed over det organisatoriske landskab og dermed foretage en organisatorisk diagnose (Levinson 1971, Harrison 2005), der med afgørende sikkerhed kan danne ramme om en efterfølgende, succesfuld intervention.

Individer kobles sammen i øjeblikksbetonede, lokale aktørfællesskaber, der udstyrer dem med kropsligt aflejret resonans (hukommesspor), som de derefter bringer med sig til nye aktørfællesskaber. Her vil de møde aktører med en stemthed, der afspejler begivenhedsforløb i helt andre egne af organisationens totale landskab; eller som stammer fra landskaber udenfor den formelt afgrænsede organisations territorium, eksempelvis medarbejdernes individuelle hjemmebaser, hvilket giver sig til udtryk i de af Poincaré før omtalte afvigelser i feltets fremtidige bevægelsesmønstre (Willert 2010). Organisationer (eller organisering om man vil) finde sin form – sin midlertidige og emergente struktur - gennem individers

handlinger, der med Staceys ord må opfattes som "local, self-organizing processes of turn-taking in conversation in the living present" (Stacey, 2001: 144).

Som en variation over samme tema har Willert (2010) udviklet en tolagsmodel for organisatorisk virkelighed. Et lag kaldes for det organisatoriske landskab. Landskabet relaterer sig det potentielle energifelt dvs. organisatoriske aktørers turbulente, materielt og socialt forankrede handlearena. Organisatoriske landkort udgør tolagsmodellens andet lag. Landkortet skal i denne sammenhæng forstås som de organisatoriske aktører navigeringsredskaber: forestillinger, som i princippet kan italesættes af individer og gøres til genstand for deling og videreudvikling blandt aktørkollektiver. Ifølge tolagsmodellen kan organisatorisk liv og forandring forstås som en afspejling af dynamiske vekselvirkninger mellem begivenheder i det organisatoriske landskab (førsteordens praksis, dvs. komplekse responsive processer i en materiel, strukturel rammesætning) og organisationsmedlemmers forsøgsvisse regulering af disse begivenheder gennem udvikling af organisatoriske landkort (andenordens praksis).

### **Forandringsagenten i et kompleksitetsperspektiv**

Det kompleksitetsteoretiske udgangspunkt har naturligvis ikke kun betydning for måden organisationen opfattes på, men tillige for fagpersoner, der med dette udgangspunkt ønsker at arbejde med forandring eller udvikling af den organisatoriske virkelighed. Kompleksitetsperspektivet gør det umuligt at fastholde opfattelsen af den organisatoriske forandringsagent som den, der ene m/k skal igangsætte, monitorere og drive forandringen. Sådanne opfattelser forudsætter en kontrafaktisk forståelse af organisatorisk liv som værende strukturelt entydigt (bestående af et endeligt antal determinerende faktorer, der muliggør en logisk, deduktiv indgriben i systemet). I organisatoriske landskaber som beskrevet ovenfor gives der ikke bestemte privilegerede positioner, hvorfra læringens bevægelse tager sit udgangspunkt. Der gives ikke ét arkimedisk punkt eller ét bestemt situationsperspektiv, der på lineær vis kan sammenbinde alle begivenheder i et entydigt forklaringskompleks. Struktur og kaos, forudsigelighed og emergens er sammenvævet gennem handling. Af samme grund må forandringsagenten nødvendigvis forstå sig selv og sit virke i et første-ordensperspektiv. Alle organisatoriske aktører er på sin vis deltagere på lige vilkår. Alle er løbende fyldt op af mangelagede impulser hidrørende fra øjeblikkets her-og-nu kontekst. Forandringsagenten er altid allerede indblandet i det felt, hun satser på at forandre – og deler dermed vilkår med feltets øvrige deltagere (Barad 2007<sup>2</sup>). På linje med disse kan hun engagere sig i italesættelse af tilsyneladende igangværende mønstre eller processer og dermed bidrage til tydeliggørelse af hidtil upåagtede muligvis meningsbærende narrativer i den relationelle praksis (organisationens potentielle

---

<sup>2</sup> Karen Barad arbejder med kvantemekanikken ('Københavnertolkningen') som forståelsesplatform, men bryder klart med linearitetstænkning og bliver dermed – i denne artikels kontekst – kongenial med et kompleksitetsperspektiv.

energipulje). Hun kan tillige sætte sig for at skabe fælles opmærksomhed omkring bestemte fremadrettede bevægelsesmuligheder, og derved øge disses sandsynlighed for at blive virkeliggjort – som finurligt illustreret i følgende Gruk:

Vil De gerne ha' en million mennesker at se

Så mød op på Fortunen i dag klokken tre

Bliver der tilslutning nok til den gode ide

Vil De alle få en million mennesker at se

Forandringsagenten bliver således først og fremmest en observerende, 'sprogende' forandringsagent, der gennem sine positionsbestemte bidrag til de fortsatte samtaler om organisationens mål medmedvirker til at rammesætte, tydeliggøre og selv være tentativ medskaber af de mønstre eller processer, der konstant flyder gennem organisationen.

I have been asking, "How do we participate in the way things change over time?" meaning, "How at the very moment of our joint sense-making experiences, are we changing our self and our situation?" This means inquiring into the ongoing local situated communicative activity between experiencing bodies that gives rise to attentions, tool-making and tool-using. Such an approach attempts to explore the paradox that our interaction, no matter how considered or passionate, is always evolving in ways that we cannot control or predict in the longer term, no matter how sophisticated our planning tools are (Shaw, 2002: 171).

Med udgangspunkt i denne kompleksitetsteoretiske forståelse af organisationer samt rollen som kompleksitetsteoretisk forandringsagent er det nu blevet tid til at se på Lewins tanker om organisationer og organisatorisk forandring. Dette gør vi ved at se på tre centrale begreber i Lewins arbejde: Feltteori, Gruppedynamik og forandringsmodellen.

## Feltteorien

Feltteorien er Lewins bidrag til forståelse af organisationsmedlemmerne som selvstændigt tænkende, handlende aktører: Hvad får dem til at handle, som de gør? Feltteorien var et opgør med tænkningen om mennesker som maskiner, hvis adfærd styredes entydigt af en historisk formet indre struktur. Opgøret rettede sig både mod Freuds ide om psykisk determinisme ('driftsskæbne') og behavioristernes ide om mekanisk determinisme ('betingningshistorie'). Lewin plæderer derimod for, at psykologien bør sige farvel til en aristotelisk grundforståelse, der gør

mennesker til bærere af særlige bestemmelser gennem deres livsløb (individforankret essenstænkning) (Lewin 1935). I stedet bør forskningen tage udgangspunkt i, hvad han kalder en galilæisk tænke måde, der forstår menneskelige handlinger som resultatet af de særlige dynamiske forhold, der gør sig gældende i det øjeblikkelige kontaktfelt mellem en bestemt aktør og dennes omgivelser, materielle som sociale (transaktionel tænkning). Dette kontaktfelt kaldte Lewin for lifespace. Lifespace defineres som enheden af personen og dennes psykologiske omgivelser. I sine bestræbelser på at give lifespace status som en ontologisk konstant beskriver han dets funktion igennem et formelsprog af kvasi-matematisk tilsnit:  $B = f(PE)$ :

”In general terms, behavior (B) is a function (f) of the person (P) and of his environment (E). This statement is correct for emotional outbreaks as well as for the “purposive” directed activities; for dreaming, wishing and thinking, as well as for talking and acting” (Lewin 1951: 239)

Med sin feltteori søger Lewin således at anskueliggøre, at menneskelig handling udspiller sig i et kun delvist determineret kraftfelt (force field), hvor påvirkningskræfter både skubber og trækker på en og samme tid, hvorfor feltet udgør en kompleks, nonlineær handlingsarena (Lewin 1951). Når Lewin kalder omgivelserne for ’psykologiske’ markerer det ligeledes, at han opererer med en forståelseslogik, der ikke kan reduceres til linearitetsfunderet kausalitetslogik. Det er ikke de materielle omgivelser som sådan, der former aktørens handlinger, men udelukkende de omgivelsesudsnit aktøren har lukket ind i sit life space. *Uden* for det psykologiske felt befinder sig alle de dele af den fysiske og sociale verden, som (endnu) ikke har psykologisk eksistens for personen, og som derfor heller ikke – i hvert fald ikke i Lewins forståelse – tilhører psykologiens genstandsområde. Sine steder taler han om disse områder som ’alien factors’.

Lewins alt for tidlige død i 1947 medførte desværre, at han aldrig nåede at udvikle sin feltteori fuldt ud. Den forblev vagt og ufuldstændigt beskrevet. Ron Lippitt, Lewins nære medarbejder i de berømte forsøg vedrørende gruppeatmosfære og ledelsesstil, vurderer i et tilbageblik at: ”Lewin was beginning to grapple with the challenging problems of defining social space and social field-theory” (1968:269). Sagt på anden vis: Han nåede ikke længere end til de indledende bakserier. Alligevel påpeger den danske Lewin-forsker Benedicte Madsen vigtigheden af hans feltbegreb:



Jeg vil alligevel holde fast i dialektikken mellem det sociale felt og de implicerede psykologiske felter. Fordi den er vigtig i forsøget på at indkredse Lewins modstandsbegreb. Og fordi det for mig at se er et bud på, hvordan man kan anskue et socialt system som bestående af komplekse relationer mellem komplekse dele, uden at miste det individuelle niveau – de individuelle systemer – af syne (Madsen, 2009: 394).

Det er ligeledes denne gestalt, inkluderende såvel det relationelle perspektiv som et individperspektiv, der gør Lewins feltteori interessant i et kompleksitetsperspektiv. Sondringen mellem psykologisk virksomme omverdensfaktorer (indarbejdet i lifestage) og aktørfremmede ('alien') faktorer kan opfattes som analog til kompleksitetsteoriens ovenfor omtalte distinktion mellem på den ene side den kinetiske energi, hvis virkninger kan observeres, og på den anden side situationsindlejret potentiel energi, der imidlertid, afhængigt af ukontrollerbare relationelle feltkarakteristika, *kan blive* forstærket, og dermed få karakter af fremadrettet handlingsmotiverende kræfter. Den her præciserede pointe leverer et særligt argument for aktionsforskning som redskab (hvilket vi vil argumentere yderligere for sidst i denne artikel), ikke kun for organisatoriske praksisforbedringer, men tillige for udvikling af organisatorisk (selv-)erkendelse. De handlingseksperimenter, der besluttet og gøres til genstand for fælles undersøgelse inden for rammen af aktionsforskningsforløb, vil kunne bringe hidtil skjulte (*potentielt* virksomme) sider af den organisatoriske virkelighed til manifest synlighed og dermed gøre dem tilgængelige for organisationsmedlemmernes selv- og situationsforståelse. Med Willerts (2010) terminologi vil således aktualiserede forståelsesfragmenter gennem italesættelse og videndeling kunne indarbejdes i de individuelle og kollektive organisatoriske landkort, som organisationsmedlemmer bruger fremadrettet som navigeringsstøtte (se også Willert & Larsen 2014).

Med sin feltteori peger Lewin på en uomgængelig kobling mellem aktør (P) og handlefelt (E). Det følgende afsnit om gruppedynamik viser, hvordan aktører ligeledes må forstås som uomgængeligt *koblet til hinanden*.

Herfra bliver det mere rodet

## Gruppedynamik

Lewin var gennem en lang periode optaget af gruppen som et dynamisk interdependent system. Med begrebet "interdependens" henleder Lewin til en systemtænkning hvor systemets elementer

er dynamisk forbundne, hvilket har den konsekvens, at forandring et sted i systemet medfører forandringer i det samlede system (Lewin 1936). Lewins systemforståelse er nært beslægtet med Walter B. Cannons (1932) samtidige teoriudvikling vedrørende systemers homøostase, dvs. deres aktive fastholdelse af ligevægtspositioner. I tråd med denne ligevægtstænkning beskrev Lewin systemer (herunder organisationer) som kvasistationære. Betegnelsen *kvasistationær* markerer samtidig Lewins opfattelse af at systemers ligevægtstilstand kan forskydes. At systemet søger mod ligevægt eller balance medfører ikke, at systemet er uforanderligt – ligevægt vil altid være en midlertidig tilstand (Madsen, 2001b). Denne opfattelse af systemer som enheder, der søger en stationær tilstand, som aldrig opnås, fik Lewin til at beskrive systemer (herunder organisationer) som forandringstræge, ja faktisk som enheder der ofte ville yde modstand mod forandringer i deres bestræbelser på at bevare systemets øjeblikkelige ligevægtstilstand.

The constellation of forces which keeps the group life on a certain quasi-stationary level may maintain this level in spite of disturbances (Lewin 1951: 166).

Denne opfattelse danner baggrund for Lewins hypotese om, at systemer, som led i deres bestræbelser på at opretholde status quo, typisk vil være udstyret med barrierer designet til at holde uønsket materiale ude. Disse barrierer administreres af såkaldte *gatekeepers*, som derved har magt til at bestemme hvilke ressourcer, der kan tilflyde systemet og dermed bidrage til forandring af ligevægtstilstanden. I en berømt forsøgsrække i 1940'erne<sup>3</sup>, der var planlagt med sigte på at ændre den amerikanske befolknings spisevaner i overensstemmelse med en betrængt krigsøkonomi, opfattede han husmødrene som sådanne gatekeepers, der regulerede trafikken hen over grænselinjen mellem de enkelte familiehusholdninger og disses omgivelser. Forsøgsrækken registrerede forskellen mellem individuel videnstilførsel (fødevarefagligt foredrag) og gensidigt forpligtende aftaler (foredrag efterfulgt af gruppediskussion) som påvirkningsform af de forsøgsdeltagende husmødre. Forsøget afslørede, at gensidigt forpligtede gatekeeper-husmødre udviste størst parathed til at omsætte den erhvervede fødevarefaglige viden til faktiske ændringer af deres madlavningspraksis. Med et udtryk, der siden blev indarbejdet i socialpsykologisk standardterminologi fik de gensidigt forpligtede husmødre status som hinandens referencegruppe.

---

<sup>3</sup> Beskrevet i Lewin 1947b

Lewins arbejde med systemers beslutnings- og forandringsprocesser var med til at understrege betydningen af at forstå en organisation som et socialt system og de beslutningsprocesser, der ligger til grund for forandringer i systemet som relationelt og ikke blot individuelt forankrede. Den enkelte husmoder-gatekeepers gennemslagskraft som forandringsagent skulle forstås som udtryk for hendes placering i dynamiske sociale netværk dels uden for familien (f.eks. andre husmødre), dels indadtil i forhold til de øvrige familiemedlemmer.

If one uses individual procedures, the force field which corresponds to the procedures of the individual on a valued standard acts as a resistance to change. If however one succeeds in changing group standards, this same force field will tend to facilitate changing the individual and will tend to stabilize the individual conduct on the new group level (Lewin 1947b: 36).

Pointen modsvarer kompleksitetsteoriens påpegnig af, at emergente strukturers tilblivelse (sommerfugleeffekt m.m.) ikke kan forstås gennem analyser af enkeltgenstande hver for sig (helheden er mere end summen af delene), men skyldes amplifikation af resonans (potentiel energi) på tværs af enkeltgenstande, svarende til, hvad der er forudsat i en organisationsforståelse baseret på komplekst responsive processer.

**Her mangler en grundigere sammenkædning med kompleksitetsteori**

Det følgende afsnit om Lewins velkendte forandringsmodel bygger videre på hans tænkning om gruppedynamik og forandring i og af sociale systemer.

### **Forandringsmodellen**

Som ovenfor beskrevet var Lewins forståelse af sociale systemer (grupper og organisationer) inspireret af organiske ligevægtsmodeller. Systemernes måde at opføre sig på var en afspejling af, at forskellige kræfter på galilæisk vis holdt hinanden i skak. Forandringer af systemet måtte nødvendigvis tage udgangspunkt i omkalibrering af systemets ligevægtstilstand, hvilket systemet ville forsvare sig imod. Omkalibreringer tænkte at kunne hjælpes på vej gennem destabiliseringer, der bragte systemet i en mere flydende og dermed ændringsparat form. Når systemets forandring eller bevægelse (omkalibrering) var tilendebragt, ville det derefter være vigtigt at permanentgøre den ved at reetablere ligevægtstilstanden på det nye niveau (Madsen 2001). Denne

ændringsstrategi, som har haft endog meget stor betydning for den senere udvikling indenfor organisationsudvikling og organisationspsykologi (Schein 1996), kendes under betegnelsen Unfreeze-Move-Refreeze.

### Modellen skal udfoldes yderligere i den endelige tekst

Lewins simple treleddede forandringsmodel fremtræder umiddelbart troværdig og har gennem årene fundet vej til et utal af lærebøger. I takt med kompleksitetsperspektivets fremvækst er modellen også blevet kritiseret. Den beskrevne tankegang forudsætter, at organisationens naturlige tilstand er en stabilitetstilstand.. En sådan teoretisk forudsætning er klart ude af trit med vores indledende betragtninger vedrørende kompleksitet, og dermed turbulent uforudsigelighed, som organisatorisk normalt tilstand. Imidlertid yder en sådan fortolkning af Lewins arbejde i vore øjne ham ikke fuld retfærdighed. Lewins felt- og organisationsforståelse var, som beskrevet tidligere i denne artikel væsentlig mere nuanceret og kompleks. Hans forståelse af stabilitet skal fortolkes væsentligt bredere og må ikke ses som ikke-bevægelse.

One should view the present situation – the status quo – as being maintained by certain conditions or forces. A culture – for instance, the food habits of a certain group at a given time – is not a static affair but a live process like a river which moves but still keeps to a recognizable form (Lewin, 1943: 172).

### Her mangler noget mere om Lewins nuancerede forståelse af begreberne organisation og forandring der kan lede frem til nedenstående afsnit om W&Q.

I en genlæsning af Lewins forandringsteori foreslår Weick & Quinn (1999), at forandringsledelse måske i højere grad kan beskrives som en proces, der forårsager en opbremsning eller midlertidig selektiv fastfrysning af dele af det proces-virvar, som løbende er på færde. En sådan fastfrysning finder sted gennem kollektiv sprogliggørelse af organisatoriske begivenhedsmønstre. Denne fastfrysning kan medvirke til en øget forståelse for organisationens virke og funktion, idet den bringer aktørgrupper på reflektiv afstand af begivenhedsforløb, de sammen er indblandet i: "Er det sådan vi vil have vores virkelighed? – Vil vi have den anderledes, og i givet fald hvordan?" Denne reflektive distance og deraf ændrede forståelse (forandring af det organisatoriske landkort) kan efterfølgende danne udgangspunkt for en reorientering af de organisatoriske bevægelser – af

aktørernes handlemønstre. Begrebet 'fryse en proces' betyder således ikke at noget stoppes eller at man søger en tilstand af stabilitet, men henviser derimod til at øget bevidsthed om egne og andres handlinger og handlemuligheder.

Med reference til den tidligere kompleksitetsinspirerede landskabs/landkort-distinktion kan man med Weick og Quinns genfortolkning sige, at initieringen af den organisatoriske forandringsproces, sker gennem sproglige (og som sådan landkortbaserede) udmeldinger om, at "nu skal der sadles om".

Umiddelbart og i første omgang afficerer sådanne landkort-udmeldinger ikke landskabets 'proces-virvar' – men de etablerer (om alt går vel) et diskursrum, hvor orienteringen ikke er mod, 'det, som er', men mod 'det, som kan blive' (jf Prigogine om brobygning mellem being og becoming).

I følgende afsnit samles trådene for fra de foregående afsnit og endelig diskuterer vi, hvorledes aktionsforskning kan ses som en central strategi for den kompleksitetsinspirerede forandringsagent. Dette gøres ved at opstille et katalog til belysning af de særlige aktionsforskningsrelaterede opmærksomhedspunkter, der følger af at koble Lewin med kompleksitetsteori.

### **Lewin som kompleksitetsteoretisk forståelsesredskab**

Vi har udformet denne artikel som et møde mellem en kompleksitetsforståelse, der appellerer til os som nutidige fagprofessionelle, og Lewins teori om organisationer og organisatorisk forandring, som har sat sig varige spor i form af en mangfoldighedspræget tradition for organisatorisk forandringsarbejde. I artiklen har vi søgt at vise, hvorledes Lewins teoretiske arbejde fortsat har relevans for arbejdet med udvikling og kvalitetsforbedring af organisationer i en nutidig kompleks verdens- og samfundsorden. Vores centrale påstand er således, at et kompleksitetsteoretisk perspektiv på organisationen kan hjælpe os til at gen(op)finde Lewins forståelse af hvad en organisation er for noget, og hvorledes vi kan intervenere i en organisation. Denne kombination af Lewins teori og moderne kompleksitetsteori kan i vore øjne samles i følgende læresætninger.

- Organisationer er først og fremmest karakteriseret ved menneskelig aktivitet. Organisationen kan ses som et komplekst kraftfelt, der udsættes for utallige påvirkninger netop i kraft af denne kontinuerte aktivitet.
- Organisationer kan betragtes som emergente, altså i konstant forandring. Forandringerne fremstår imidlertid som gentagne mønstre med ganske små variationer, hvilket giver

organisationen et skær af permanent. Organisationer er udtryk for samværsformer, der så at sige fastfryser tiden.

- Organisatorisk forandring kan i dette lys forstås som ændringer i de relationelle mønstre, der udgør organisationens organisering.
- Da organisatorisk forandring, er ændring i relationer bliver det vældigt vanskeligt, ja praktisk taget umuligt at forudsige forandringens konsekvenser.
- Forandringsprocesser kan derfor ikke planlægges fra start til slut, eftersom vi i princippet aldrig kan vide hvad næste handling fører med sig.
- Organisatorisk forandring er således en nonlinear, uforudsigelig bevægelse, der bevæger sig inde-fra-og-ud, men som på ubestemt vis kan inspireres af interne såvel som eksterne forandringsagenter gennem forsøgsvis udpegning af fælles, fremadrettet bevægelsesfokus.
- Den organisatoriske forandringsagent er dermed ikke den, der styrer eller leder forandringsprocessen men derimod én, der gennem sproget medvirker til at skabe øget bevidsthed om organiseringens bevægelsesmønstre og -muligheder, og dermed støtter organisationens deltagere i at foretage kvalificerede valg og fravalg i deres fortsatte reorganisering.

Som nævnt i indledningen vil vi afslutningsvist forsøge at argumentere for, at en anden af Lewins forskningsmæssige nyskabelser - aktionsforskning i et moderne, kompleksitetsteoretisk perspektiv fortsat kan anses for at være en endog særdeles attraktiv, ja i mange tilfælde nærmest nødvendig, tilgang til konsultativt forandrings- og udviklingsarbejde. Dette er udgangspunktet for artiklens følgende (og sidste) afsnit.

## **Aktionsforskning som kompleksitetsteoretisk forandringsredskab**

**Dette afsnit er slet ikke færdigt**

Næppe nogen enkeltperson har haft så markant betydning for kombinationsfeltet organisationsudvikling/aktionsforskning som Kurt Lewin. Kimen til begrebet aktionsforskning lagt, da Lewin i 1939 fik kontakt til tekstilvirksomheden Harwood Manufacturing og indledte et samarbejde, der varede til hans død i 1947. På virksomheden arbejdede de med og undersøgte hvorledes de kunne øge produktiviteten ved at involvere medarbejderne i mindre forandringseksperimenter i forhold til de eksisterende arbejdsmetoder. Medarbejderne blev tilskyndet til at eksperimentere med forskellige metoder, internt at diskutere metodernes effektivt

og udvælge de metoder, de i fællesskab fandt bedst (Pasmore, 2006). Aktionsforskning fødtes således med anledning i en konkret-praktisk nedbrydning af etablerede grænser mellem en professionelt forpligtet organisationskonsulent – der traditionelt vil forberede sig i enerum til mødet med den organisation der skal forandres – og en gruppe medarbejdere, som ifølge indarbejdet tankpasserpædagogik kan opfattes som kar, der skal fyldes, og dermed ikke forventes at blande sig i eller påvirke planlægningen af selve forandringsprocessen. Ud fra selve sin tilblivelse får aktionsforskning karakter af en kollektiv undersøgelses- og refleksionspraksis, hvor alle involverede på én og samme gang skal opfatte sig som undersøgelsesgenstande og undersøgere af den virkelighed, de er fælles om, og i fællesskab arbejder på at kvalitetsudvikle (Eikeland 2006). Fordi ingen har forståelses- eller styringsmonopol på forløbsafviklingen får denne karakter af en uforudsigelig proces, der udfolder sig over tid gennem serier af handlesekvenser, hvor nye handlinger gives form og retning i kraft af kollektive vurderings- og beslutningsprocesser baseret på partsspecifikke, positionsbestemte forløbserfaringer. Aktionsforskning bliver dermed et alternativ til den form for ekspertorienteret top-down tilgang til intervention i organisationer, som ifølge Beer og Nohria (2000) sjældent leverer målopfyldelse, hvis den står alene.

I og med at aktionsforskning giver afkald på at forstå sit undersøgelsesfelt ud fra én logisk konsistent virkelighedstolkning matcher den samtidig kompleksitetsteoretisk virkelighedsforståelse – som f.eks. udtrykt i følgende citat fra Levy 1992: 7-8:

”A complex system is one whose component parts interact with sufficient intricacy that they cannot be predicted by standard linear equations; so many variables are at work in the system that its overall behaviour can only be understood as an emergent consequence of the holistic sum of all the myriad behaviours embedded within.”

Citatet peger på, at selv den grundigste undersøgelse af den forhåndenværende virkelighed ikke kan forsyne menneskelige aktører med entydige begrundelser for givne handlingsvalg.

Herefter skal vi diskutere hvorledes pointerne opstillet i punktform i sidste afsnit for affinitet i et aktionsforskningsperspektiv og derefter (som lovet) opstille et katalog til belysning af de særlige aktionsforskningsrelaterede opmærksomhedspunkter, der følger af at koble Lewin med kompleksitetsteori.

## Litteratur

Barad, K (2007) *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Durham (N.Carol.): Duke University Press, 2007

Beer, M og N. Nohria (2000). Breaking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May/Jun 2000, Vol. 78 Issue 3, p133-141

Burnes, B. (2000). *Managing Change* (3<sup>rd</sup>. ed.). London: Pearson Education.

Cannon W.B. (1932). *The Wisdom of the Body*. New York: Norton.

Coghlan, D. og T. Brannick (2010) *Doing Action Research in Your Own Organization*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage

Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: Paul Chapman Publishing.

Eikeland, O. (2006) The validity of Action Research. I: K. Aagaard Nielsen og L. Svensson (red.). *Action and Interactive Research*. Maastricht: Shaker Publishing: 193-240

Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.

French, W & Bell, C. (1984). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Gregersen, N.H. (2003) *From Complexity to life*. New York: Oxford University Press

Guastello, S.J. (2002) *Managing Emergent Phenomena. Nonlinear Dynamics in Work Organizations*. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum Assoc.

Harrison, M.I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Kanter, R.M.; Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.

Kaufmann, S. (1995) *At Home in the Universe*. New York: Oxford University Press

Keller, H.D., Willert, S. & Stegeager, N. (2011) Efteruddannelse som ledelsesudfordring – på sporet af en akademisk praksisuddannelse. I: Helth, P. (red.) *Ledelse og læring i praksis*. København: Samfundslitteratur

Laursen, E. og N. Stegeager (2011). *Organisationer, bevægelse og læring*. I: Stegeager, N og E. Laursen (red.) (2011). *Organisationer i bevægelse. Læring – Udvikling - Intervention*. København: Samfundslitteratur.



Levinson, H.; Molinari, J & Spohn, A.G. (1972). *Organizational diagnosis*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Levy, S. (1992) *Artificial Life: the Quest for New Creation*. N.Y.; Random House.

Lewin, K. (1935) The conflict between Aristotelian and Galilean modes of thought in contemporary psychology. I: Lewin, K. *Dynamic Theory and Personality*. New York: McGraw-Hill

Lewin, K. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1943). Psychological Ecology. In Cartwright, D. (ed.). *Field theory in social science*. London: Social Science Paperbacks.

Lewin, K. (1947a). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1947 1: 5-38

Lewin, K. (1947b). Group decision and social change. I: Maccoby, E.E., T.M. Newcomb og E.L. Hartley (red) (1958). *Readings in Social Psychology*, 3rd ed. New York: Henry Holt: 197-219.

Lewin, K. (1948) *Resolving Social Conflicts*. N.Y. Harper & Brothers

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

Lippitt, R. (1968): Kurt Lewin. IN: Sills, D.L. (ed). *International Encyclopedia of the Social Sciences, vol 9*. New York: MacMillan & Free Press.

Madsen, B. & Willert, S. (1997) Liv i den Lewinske trekant. I Graversen, G. *Et arbejdsliv*. Århus: Psykologisk Institut

Madsen, B. (1994). Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik. *Psyke & Logos*, vol. 30: 391-417.

Madsen, B. (2001a). Organisation og værdier i voksenpædagogikken - med inspiration fra Lewin. *Nordisk Pedagogik, vol.21*, 251-262

Madsen, B (2001b). *En feltdynamisk teori om individ og gruppe - Gensyn med Kurt Lewin* (2. reviderede udgave). Aarhus: Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, Aarhus Universitet.

Marion, R. (1999) *The Edge of Organization*. Thousand Oaks: Sage

Marrow, A. (1969). *The practical theorist*. New York: Penguin Books

Molly-Søholm, T. og S. Willert (red.) (2010). *Action Learning Consulting*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Pasmore, W. (2006). Action Research in the Workplace: the Socio-technical Perspective. N: Reason, P & Bradbury, H. (eds). *The Handbook of Action Research*. London: SAGE Publications: 38-48.

Prigogine, I. (1997). *End of Certainty*. New York: The Free Press

Ray, T.S. (1992). An approach to the synthesis of life. In: Langton, G.S.; Taylor, C.; Doyne-Farmer, J. and Rasmussen, S. (eds.) *Artificial life II, Santa Fe Institute, Studies in the Sciences of Complexity*, Vol. 10. Ma.: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems Practice*, Vol. 9, No. 1: 27-4

Shaw, P. (2002). *Changing Conversations in Organizations - A Complexity Approach to Change*. London: Taylor & Francis Ltd.

Stacey, R.D (2003): Learning as an activity of interdependent people. *The Learning Organization*, Vol. 10, Nr. 6, pp. 325-331.

Stacey, R.D (2007) *Strategic Management and organizations Dynamics*. 5<sup>th</sup> Ed. New York: Prentice Hall

Stacey, R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge.

Stacey, R.D. (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. London: Routledge.

Taylor, M.C. (2001) *The Moment of Complexity*. Chicago: University of Chicago Press

Trist, E. (1981). *The Sociotechnical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Paradigm*. New York: Wiley and sons.

Weick, K.E. & R. E. Quinn (1999) Organizational Change and Development, *Annual Reveiw of Psychology*. Nr. 50: 361-86.

Willert, S. (2010) En kompleksitetsteoretisk organisations-, aktør- og forandringsforståelse. I: Molly-Søholm, T. og S. Willert (red.) *Action Learning Consulting. Strategisk proceskonsultation i teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Willert, S. (2013) The Natural History of Memory. An essay in complexity theory. I: Reinbacher, G.S., Riis, O.P. & Zeller, J. (eds.) *The Challenge of Complexity*. Aalborg: Aalborg University Press.

Willert, S. & Larsen, M.V. (2014) Lederes brug af landkort, styrebilleder og momentant meningsfulde handlinger. I: Larsen, M.V. & Rasmussen, J.G. (red.) *Relationelle perspektiver på ledelse*. København: Reitzel.