

Finn Borum
(1995)

**Strategier
for
organisationsændring**

Tekstens hovedindhold

Bogen giver en oversigt over de væsentligste fremgangsmåder ved ændring af organisationer - fra 3 anvendte metoder udvikles en 4. strategi (den eksplorative)

	1. Teknisk-rationel ændringsstrategi	2. Humanistisk ændringsstrategi	3. Politisk ændringsstrategi	4. Eksplorativ ændringsstrategi
Problemer/mål	Effektivitet, efficiens	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø	Interessevaretagelse og indflydelse	Kreativitet, innovation, mobilisering af interesse
Organisatorisk perspektiv	Produktions-system	Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret	Åbent, socialt system, spillere i positioner, konfliktuelt.	Løst koblet system, organiseringsprocesser
Principiel løsningsmetode	Rationalisering, redesign, tuning	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse	Modifikation af kontrolstruktur	Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder
Ændrings-agenter	Ledelsen og analytikere.	Primært ledelsen og proceskonsulenter	Individer og grupper i og omkring organisationen.	Aktører tilknyttet det organisatoriske felt
Ændrings-teknologi	Produktionsenheder Kalkulationer Problemanalyse Output	Grupper Konsensus Kulturel tilpasning Adfærd og artefakter	Koalitioner/nøgleaktører Forhandling/overtalelse Interesseartikulation Fordeling af positioner og ressourcer	Netværk, communities Fortolkning (enactment rutiner, udforskning interaktionmønstre, fortolkningskemaer
Strategiens hovedproblemer	Implementering	Forpligtelse, overføring, fortolkningsprocesser.	Legitimitet, konfliktregulering	Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter.

Tekstgennemgang

kapitel 1: Introduktion

Bogen tager udgangspunkt i et klassisk citat:

”Den måde, hvorpå man griber ændring af organisationer an, afslører i en slags skarp karrikatur grundlæggende antagelser og fordomme om organisationers vigtige dimensioner”.

Selv om ændringsstrategier forsøger at bryde med eller modificere bureaukratisk logik, deler de dens opfattelse af organisationer som instrumenter, der kan beherskes af mennesket. Men focus forskydes fra rationalitet og kontrol via et overordnet, strukturelt design til planlægning og styring af ændringsprocesser ved hjælp af sociale teknologier.

Bogen diskuterer og anfægter denne strukturelle, lineære og ledelsesstyrede opfattelse af ændringsprocesser.

Bag enhver ændringsteori ligger en strategi for ændring af organisationer. Generelt er ændringsprojekter forsøg på enten at løse eller undgå problemer eller at opnå ønskede mål. En vigtig dimension, der behandles under hver ændringsstrategi, er dens grundlæggende organisationsopfattelse eller - perspektiv.

Begrebseksersits:

- ”Organisation” vil blive brugt som en fællesbetegnelse
- ”Felt” vil optræde i 4 varianter, en socialpsykologisk, en systemteoretisk, en konfliktteoretisk og en institutionel.
- ”Forandring” og ”ændring” bliver anvendt synonymt
- ”Organisatoriske ændringer” er afvigelser fra status quo eller fra jævne udviklingstendenser

- "Intervention" vil blive brugt som betegnelse for aktørers forsøg på at påvirke sociale systemer gennem konkrete sekvenser af aktiviteter

kapitel 2: Et case: ABACUS

Organisationen, som vi arbejder med, er en del af en ældre industri- og handelskoncern. Den anstrengte økonomiske situation har medført udskiftninger og omplaceringer blandt topledelsen, herunder ansættelsen af en ny, administrerende direktør.

Chefen, er en driftsherre af entreprenørtypen. Han tager alle beslutninger, han anser for at være vigtige, og han blander sig i stort og småt. Hans ve og vel og luner præger organisationen.

Forud for den nye koncernledelses styringsindgreb, har IT-chefen selv syslet med planer om at udskille IT-afdelingen som et profitcenter.

Der er overensstemmelse mellem IT-chefens tanker og den nye koncerndirektørs planer, men nogen uenighed om, hvor hurtigt processen kan forløbe. IT-chefen mener, at 2 år er nødvendigt - koncerndirektøren at ½ år er tilstrækkeligt!

Der oprettes en stilling som IT-koordinator i koncernledelsen. Den hidtidige IT-chef lader sig - noget modstræbende - overtale til at forlade sin virksomhed og flytte til denne stilling. Man udnævner så noget overraskende den hidtidige IT-produktionschef til ny IT-chef.

Mens ABACUS formodedes at beherske IT-teknologien, repræsenterer økonomi-styring, marketing og organisationsudvikling 3 problemområder, hvor assistance blev anset for at være nødvendig.

kapitel 3: Interventionen som ORGANISATIONSUDVIKLING

Ændringsstrategien organisationsudvikling stammer fra USA og repræsenterer et forsøg på at angribe bureaukratiets og mekanistiske organisationers to hovedsvagheder, nemlig: (1) manglende tilpasningsevne til dynamiske omgivelser og (2) fornægtelsen af den menneskelige natur.

Bureaukratiske strukturer er velegnede til at løse enkle, repetitive opgaver og til at håndtere simple og stabile omverdensrelationer.

Organisationsudvikling er en reaktion på forandring, en kompleks uddannelsesstrategi, der sigter mod at ændre organisationens tro, holdninger, værdier og strukturer, så de bedre kan tilpasse sig nye teknologier, markeder og udfordringer og selve forandringens svimlende fart.

Nøglen til at forstå OU ligger i ændringsstrategiens focus på de dybereliggende aspekter ved individer og sociale systemer, som mekanistiske organisationsformer negligerer.

Som ændringsstrategi står den med sin humanistiske orientering i stærk kontrast til bureaukratiets fiksering på efficiens.

figur side 43

Lewin introducerede begrebet felt, hvormed han bl.a. tænkte på

- livsrummet (behov, motivation, sindsstemning, angst, idealer)
- en mangfoldighed af processer i den fysiske eller sociale verden, der ikke påvirker den enkeltes livsrum
- en grænse-zone af livsrummet.

Den mest almindelige og grundlæggende egenskab ved et system er den indbyrdes afhængighed mellem delene eller variablene.

En central sondring inden for OU er sondringen mellem forandringsproces og resultat (indhold). En grundlæggende - og velunderbygget - antagelse er, at vi som individer kun opbygger en egentlig forpligtelse over for løsninger på problemer, hvis vi selv opfinder løsningerne - og derved kommer til at eje dem lige så meget, som vi ejer problemerne.

Organisationsudvikling går ud fra, at forandringen skal starte i toppen af hierarkiet og derefter brede sig ned gennem organisationen.

Et vigtigt element i OU's organisationsopfattelse er forankringen i en harmoniopfattelse af organisationen. Alle aktører antages at være fanget i det samme jernbur, selv om de forskellige aktørgrupper har forskellige eksistensvilkår og fordele/ulemper. I løbet af processen anses det for muligt at opnå konsensus.

Et OU-program indebærer skabelsen af små alternative miljøer, der ved at adskille sig fra den normale organisatoriske praksis skal muliggøre bearbejdning af problemstillinger, der fortrænges i organisationens hverdag.

Overføringen af læring og adfærdsændring fra OU-aktivitet til organisatorisk praksis er et svagt led i OU-strategien.

kapitel 4: Interventionen som TEKNISK-RATIONEL ÆNDRINGSSTRATEGI

Aktører indgår i en økologi, som tilbyder dem en strøm af begivenheder og muligheder for at skabe begivenheder. Nogle af disse udvælger vi til nærmere undersøgelse (entactment), fordi vi oplever dem som nye eller anderledes (ecological change), og de derfor kræver en fortolkning. Dette sker ved at anvende og organisere udvalgte fortolkningsrammer (selection), som et middel til at reducere flertydighed og skabe mening. Lykkes det at skabe mening, lagres resultatet (retention).

kapitel 5: Interventionens elementer af kulturændring

Kulturteori omfatter i dag to ret forskellige tilgange: Den ene er en ledelsesmæssig, normativ behandling af kultur. Den anden er en mere åben, etnografisk tilgang, hvor kultur ikke betragtes som en variabel - noget som kulturer har, men som et grundlæggende perspektiv på organisationer - en organisation er en kultur.

Man taler om organisatoriske udviklingstrin, der består af:

- fødsel og tidlig vækst
- midaldrende kulturer
- alder og forfald.

Scheins kulturmodel sonderer mellem 3 niveauer, nemlig

- Artefakter, der er kulturens synlig, observerbare fremtrædesformer

- Værdier (, holdninger og normer)
- Grundlæggende antagelser, som er kulturens dybereliggende ubevidste niveau af fælles overbevisninger)

Ligesom organisationsudvikling er kulturteori også optaget af nødvendigheden af tilpasning, innovation og forbedring af fastgroede forestillinger og normer som følge af pres og krav fra omverdenen.

Organisationer opfattes som organismer. Både OU og kulturteori tildeler den formelle struktur mindre opmærksomhed end uformelle relationer, faktisk adfærd, holdninger og følelser.

OU arbejder ud fra en generel opfattelse af organisationer som maskinbureaukratier, der skal modificeres, og af individer som gruppeorienterede, selvrealiserende væsener. Kulturstrategien bryder ikke fundamentalt med denne opfattelse, men fokuserer mere på den konkrete organisations historie, kulturelle identitet og aktørers fortolkninger og værdier.

figur side 75

Kulturændringsstrategien nuancerer således OU-strategiens opfattelse af ledelsen og eksterne konsulenter som forandringsagenter, men bryder ikke med den.

I modsætning til organisationsudviklingens vægt på træningsmiljøer, lægger kulturændring vægt på at bygge mekanismerne til ændring og vedligeholdelse heraf ind i organisationen.

Vi når frem til den konklusion, at kulturændringsstrategien ikke adskiller sig fundamentalt fra organisationsudvikling - men blot nuancerer den.

kapitel 6: Interventionen som led i politiske processer

Organisatorisk stabilitet forklares ud fra konfliktopfattelsen som en konsekens af en gruppes eller en koalitions dominans. Ændring af organisationen sker, enten fordi den dominerende koalition vil det eller fordi kontrollen skifter til en ny koalition.

At øve indflydelse og påvirke andre aktører, så der sker ting, der ellers ikke ville være sket, kræver besiddelsen af magtbaser, dvs. kontrol over belønninger eller sanktioner som andre tillægger betydning. Magt er altså en social relation.

Aktører støtter projektet, hvis og når det stemmer med deres positioner og interesser. OU-projektet fortsætter så længe en koalition eller dominerende enkeltpersoner vil det. Programmet afbrydes, når det ikke længere opleves at føre til varetagelse af den dominerende koalitions eller dominerende aktørers interesser eller at bidrage positivt til opretholdelse og styrkelse af deres magtpositioner.

Den politiske strategi arbejder ligesom organisationsudvikling ud fra en opfattelse af organisationen som et åbent system. Men driftsherren eller den dominerende koalition har oftest mulighed for på basis af strategiske overvejelser at lukke eller åbne systemet i forhold til eksterne konsulenter. Magtstrategien anvendes oftest enten som et led i lederes (læs: magthaveres) eller eksterne interessenters påvirkningsforsøg.

I modsætning til effektivitet er efficiens en intern og ret værdifri standard for, hvor hensigtsmæssigt produktionen er organiseret. Den svarer til bureaukratiets tekniske rationalitet og udtrykker, hvordan forholdet er mellem ressourceforbrug og produceret output. Organisationer, der er effektive, er med andre ord ikke nødvendigvis efficiente - og omvendt. Organisation og omverden er løst koblet, og det samme gælder organisationen internt.

Politiske processer omfatter tvang, pression, overtalelse og købslåen. Disse typer af processer fører ikke til, at den svagere part opbygger nogen forpligtelse over for ændringerne. Derfor risikerer ændringer baseret på politiske processer at udløse betydelig modstand mod forandring. Ydermere vil en gennemført ændring risikere at blive anfægtet på et senere tidspunkt.

kapitel 7: Interventionen som udforskning af et dynamisk løst koblet system

Organisationer er kendetegnet ved en tæt indre sammenhæng (integration), og det er uproblematisk at identificere og afgrænse en organisation i forhold til omverdenen (differentiering). Organisationen antages at befinde sig i en ligevægtstilstand.

I dette kapitel sættes der spørgsmålstegn ved ovenstående 2 antagelser.

Allerede klassisk systemteori beskæftigede sig med det problematiske i at adskille system og omverden, men gav ikke noget entydigt svar.

Nyere institutionel organisationsteori har netop organisationens indlejring og betingethed af omverdenen som et gennemgående tema.

Mange nyere teoretikere stiller spørgsmålstegn ved den traditionelle opfattelse af organisationer som velafgrænsede og stabile strukturer. De anskuer i stedet organisationer som flertydige, svært afgrænselige bundter af processer.

kapitel 8: Afslutning

Buchanan & Boddy tilråder ændringsagenter at operere på 2 forskellige adfærdsniveauer. Det ene er der åbne, officielle niveau, der formuleres i et tilnærmet rationelt sprogbrug. (**public performance**) Det andet er konsulenternes interne planlægnings- og arbejdsmodeller - et for andre lukket niveau, hvor man tager højde for organisationens politiske realiteter (**backstage activity**).

De første 3 ændringsstrategier i bogen tildeler mennesket en rolle som behersker af verden. Ved at handle ud fra intellekt og følelser får vi ting til at ske og skaber organisationsverdenen. Den sidste, eksplorative strategi tildeler os en mere ydmyg og reduceret rolle i forhold til de kæder af begivenheder, vi indgår i.

Organisationer anskues som systemer af værdier, meninger og grundlæggende antagelser, der konstrueres af feltets aktører. Ud fra dette synspunkt er forandring en social konstruktion. Ændring sker, når aktørernes fortolkninger og refeencerammer forskydes.

Når man overvejer bevidste ændringsforsøg, er alle strategier og fortolkninger ikke lige gode. Tværtimod kan de vurderes ud fra kriterier om hensigtsmæssighed eller konsekvenser.

Selv om der ikke eksisterer universelle og entydigt virkende ændringsstrategier, er der dog nogle faste elementer at arbejde ud fra.

Om strategien virker eller ej beror på, om tilstrækkeligt mange eller meningsskabende aktører interesserer sig for at føre den ud i livet og er i stand til at skabe mening med projektet.

Forsøg på organisationsændring indgår i den lokale sociale konstruktion af organisationen. Om en ændringsstrategi virker, må derfor afgøres i forhold til denne lokale meningskontekst.

2 opfattelser af ændringsstrategier

	Traditionel	Alternativ (anarkisk)
Organisationer	Strukturer	Processer
Ændringsprocesser	Lineære	Kaotiske
Ændringsteknikker	Sikre	Usikre
Ændringsstrategier	Universelle	Lokale
Ændringsledelse	Planlægning	Improvisering

I stedet for formulering af storslåede mål og strukturelle designs er udfordringen at skabe innovation ved hjælp af de forhåndenværende materialer. Der er tale om en vekselvirkning mellem diagnose og handling. I modsætning til en tilnærmet rationel proces, hvor diagnosen forudsættes ført til bunds, før der handles.

figur side 124