

Et alternativ til organisationsudvikling (OU)

Af Finn Borum*)

RESUMÉ

Den følgende artikel er bearbejdede uddrag af afhandlingen »ORGANISATIONSÆNDRING. En kritisk analyse af to holdnings/videns-strategier og en formulering af en magtbaseret ændringsstrategi«, København 1975.

På grundlag af litteraturstudier fremdrages de antagelser, der er indeholdt i OU-litteraturen om organisationer, organisationsmedlemmer og den eksterne konsulent. Disse antagelser kritiseres ud fra teori og empiri om komplekse organisationer, og der opstilles et alternativt sæt af antagelser.

På denne baggrund formuleres en ændringsstrategi, der såvel med hensyn til endemål som de faser, der gennemløbes, er et modstykke til OU-strategierne. OU-strategierne sigter mod en løsning af konflikter i organisationen gennem en åbning af kommunikationen mellem de implicerede parter, hvorimod den alternative strategi – der lidt provokerende er døbt »magtstrategien« – sigter mod en regulering af mere permanente målkonflikter gennem en ændring af magtrelationerne mellem parterne.

På grundlag af erfaringer fra et konkret organisationsændringsprojekt påpeges til slut muligheden for at integrere OU-strategien og magtstrategien i en overordnet strategi.

*) Cand. merc., seniorstipendiat, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget september 1975.

Et alternativ til organisationsudvikling (OU)

Af Finn Borum*)

RESUMÉ

Den følgende artikel er bearbejdede uddrag af afhandlingen »ORGANISATIONSÆNDRING. En kritisk analyse af to holdnings/videns-strategier og en formulering af en magtbaseret ændringsstrategi«, København 1975.

På grundlag af litteraturstudier fremdrages de antagelser, der er indeholdt i OU-litteraturen om organisationer, organisationsmedlemmer og den eksterne konsulent. Disse antagelser kritiseres ud fra teori og empiri om komplekse organisationer, og der opstilles et alternativt sæt af antagelser.

På denne baggrund formuleres en ændringsstrategi, der såvel med hensyn til endemål som de faser, der gennemløbes, er et modstykke til OU-strategierne. OU-strategierne sigter mod en løsning af konflikter i organisationen gennem en åbning af kommunikationen mellem de implicerede parter, hvorimod den alternative strategi – der lidt provokerende er døbt »magtstrategien« – sigter mod en regulering af mere permanente målkonflikter gennem en ændring af magtrelationerne mellem parterne.

På grundlag af erfaringer fra et konkret organisationsændringsprojekt påpeges til slut muligheden for at integrere OU-strategien og magtstrategien i en overordnet strategi.

*) Cand. merc., seniorstipendiat, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget september 1975.

1. Indledning

Indenfor de senere år er der opstået en betydelig interesse for ændring af de bestående organisationers struktur til nye, mere tilfredsstillende former. Bag ønsket om andre organisationsformer synes at ligge i hvert fald tre forskellige bevæggrunde. Den ene er en voksende skepsis overfor tidligere antagelser om, hvorledes *organisatorisk effektivitet* sikres. Man har oplevet stigende problemer med mere traditionelle (bureaukratiske) organisationsformer, hvilket kan ses i sammenhæng med ændrede samfundsnormer og et hurtigere skiftende miljø. Organisationens tilpasningsevne bliver ud fra dette synspunkt et afgørende effektivitetskriterium.

Dernæst har organisationerne været udsat for en tiltagende kritik med udgangspunkt i en *demokratisk ideologi*. Der har ofte været en afgrund mellem de ideale forestillinger om et demokratisk fungerende samfund med ligestillede borgere, og de faktiske indflydelsesmuligheder de fleste borgere som medlemmer af organisationer har i størstedelen af deres aktive del af døgnet.

Endelig er der ud fra et *humanistisk synspunkt* rejst kritik mod de arbejdsbetingelser, den enkelte medarbejder må affinde sig med – det interne arbejdsmiljø ønskes forbedret såvel fysisk som psykisk. Stress og meningsløst arbejde som følge af et opskruet arbejdstempo og den vidtdrevne specialisering har været væsentlige anklagepunkter mod organisationerne.

Dette er ikke nogen udtømmende beskrivelse af hensigterne med ændring af organisationerne, men et forsøg på at antyde, at der er tale om en ret stor variation i målene. Ikke desto mindre er betegnelsen »organisationsudvikling«¹⁾ efterhånden kommet til at fremstå som noget af en fællesbetegnelse for alle disse forskelligartede bestræbelser. Nu er meget generelle betegnelser ikke nødvendigvis et onde, men anvendelsen af betegnelsen »organisationsudvikling« for bestræbelser, der både har meget forskellige mål og tager meget forskellige fremgangsmåder i anvendelse, forekommer at kunne bidrage til en almindelig mystificering af området.

¹⁾ Der er en vis variation i betegnelserne. Nogle ofte anvendte er »organizational development« (organisationsudvikling), »planned organizational change« (planlagt organisationsændring) og »organizational design« (organisationsudformning).

Selve betegnelsen »organisationsudvikling« har en positiv klang: hvem er modstander af udvikling? Og ser man på vanlige definitioner af begrebet, som for eksempel

»Organizational development (OD) is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of change itself.« (Bennis, 1969, s. 2)

får man det indtryk, at organisationsudvikling er upraktisk, idet den er rettet mod mål, som alle i samfundet kan tilslutte sig.

2. Antagelser indeholdt i OU-strategier

Skal man forsøge at gå lidt bag om OU's smukke og tiltalende intentioner og forsøge at få lidt mere hold i substansen, kan det være på sin plads at se nærmere på nogle væsentlige antagelser, der er indeholdt i OU-teorierne. Jeg vil her ikke interessere mig for den mere psykologiske side af OU-teorierne, men anlægge en organisationsteoretikers synsvinkel på det, der af Argyris (1970) betegnes som interventionssystemet (klient-systemet, den eksterne konsulent og konsulent-klientrelationen).

Med dette formål for øje har jeg specielt interesseret mig for Chris Argyris og Ralph Rowbottom, der begge har formuleret interventionsteorier, hvori OU-aktiviteterne eksplicit er indsat i en organisationsteoretisk ramme. Det er således disse teoretikers formulerede ændringsstrategier (Argyris, 1970 og Rowbottom, 1973), der danner grundlaget for de følgende udsagn om OU-strategier. Ud fra mit kendskab til anden OU-litteratur mener jeg dog, at karakteristikken har mere generel gyldighed.

A) *Organisationen som et målstyret system*

Inden for OU-litteraturen er det en sædvanlig forskrift, at den eksterne konsulent skal være tilknyttet en sponsorgruppe i organisationens top, angiveligt for at sikre opbakning bag eventuelle organisationsændringer og for at minimere risikoen for, at lavere placerede medarbejdere rammes af sanktioner fra ledelsens side, fordi denne ikke står bag gennemførte organisatoriske ændringer.

Men uanset forankringen i toppen af organisationen mener både Argyris og Rowbottom, at konsulenten kan og bør arbejde for *organisationen som helhed*. Konsulenten skal ikke fremme ledelsens, men alle organisationsmedlemmers interesser. Konsulenten er her placeret i noget af et dilemma – er det muligt at arbejde neutralt eller mæglende i et klientsystem, når man er underlagt en subgruppes kontrol? Det forekommer tvivlsomt, om dette er muligt, hvis der er tale om interessekonflikter i klientsystemet. Begge strategier forudsætter da også *konsensus* i betydningen, at der findes fælles, overordnede mål for organisationsmedlemmernes samvirke, og at der ikke er større uenighed om de væsentlige mål, end at denne kan ophæves gennem en forbedring af individernes informationsgrundlag.

Ved et OU-projekts start kan der meget vel være konflikter inden for klientsystemet, men det antages, at disse kan løses – det vil sige forsvinde eller ophæves – gennem en række konfrontationer, således at klientsystemets medlemmer afslutningsvis når frem til konsensus.

B) *Organisationsmedlemmernes ensartede intellektuelle kapacitet*

OU-strategierne antager, at man gennem en mere åben kommunikation internt i organisationen kan skabe en større samhørighed mellem organisationsmedlemmerne. Nøglen til forbedring af organisationerne antages at være en bearbejdning af de enkelte organisationsmedlemmers holdninger og viden.

Man går ud fra, at mange presserende modsætningsforhold og problemer primært kan forklares ud fra mangelfuld, forkert eller modstridende information. Nedbrydning af kommunikationsbarrierer – herunder også sådanne, der hindrer udvekslingen af information om følelser og anden, ikke strengt opgaveorienteret information – og forbedring af organisationsmedlemmernes evne til at tolke oplysninger bliver derfor kerneaktiviteter inden for et OU-projekt.

I forbindelse med, at informationsudveksling og bearbejdning tildeles en så central placering inden for OU, er det interessant, at jeg ikke har kunnet finde nogen forskrift om differentieret behandling af organisationsmedlemmer – alt efter deres forskellige intellektuelle kapacitet. Konsulenterne går tilsyneladende ud fra, at de arbejder med en nogenlunde

homogen skare af organisationsmedlemmer, som de forsyner med beslutningspræmisser. Dette kan måske hænge sammen med, at de analyserede forfattere tilsyneladende overvejende har arbejdet for og med ledelseslagene, inden for hvilke forudsætningen om nogenlunde ens intellektuel kapacitet kan være en rimelig antagelse.

C) *Den eksterne konsulents neutralitet*

Den eksterne konsulent står uden for klientsystemet, men skal alligevel i en periode kunne fungere i et samspil med grupper og enkeltpersoner inden for klientsystemet. Dette er en noget belastende marginalposition, som afføder et behov for at få et sæt spilleregler lagt ned over klient-system-konsulent relationen. Der foreskrives her sædvanligvis en professionel adfærd¹⁾ som en metode til løsning af tilpasningsbesværet mellem konsulent og klient.

En professionel adfærd kan for det første regulere samspillet mellem konsulent og klientsystem, således at en fastlæggelse af spilleregler fra gang til gang bliver overflødig. Derved kan begge parter forventes at slippe for en del pinagtige tilpasningsproblemer. Dernæst kan konsulentens forudsigelige adfærd og sikkerheden for, at han holder sit eget værdisystem isoleret fra det aktuelle klientproblem, formodes at gøre potentielle klientsystemer mere tilbøjelige til at efterspørge konsulentassistance – medlemskab af en profession er en varedeklaration.

Som en konsekvens af den professionelle holdning ser man også en skelnen mellem analyse og rådgivning, hvor det som forskrift gælder, at den eksterne konsulents opgave er at hjælpe klienten med at analysere sin egen situation, medens konsulenten ikke må rådgive, det vil sige fremsætte forslag. Centralt i OU-tankegangen er en forestilling om, at klienten må hjælpes til selv at løse egne problemer – at forslag til løsninger skal genereres i klientsystemet.

¹⁾ Karakteriseret ved
– konsulentens neutralitet
– konsulentens overholdelse af faglige standards
– frivillig medvirken af klienter
– fortrolig behandling af oplysninger
– ensartet behandling af alle klienter

3. Alternative antagelser

De ovenfor refererede antagelser om organisationer, organisationsmedlemmer og eksterne konsulenter tegner en verden, der umiddelbart virker »smuk« og enkel. Imidlertid er dette verdensbillede både som afbildning – altså rent deskriptivt – og som forskrift – altså normativt – behæftet med en del svagheder: Studierne af komplekse organisationer stiller nok så store spørgsmål ved, om man altid med fordel kan anvende tankemodeller baseret på mere traditionelle, monolitiske organisationer – for hvilke de ovenfor refererede antagelser måske under visse betingelser er rimelige.

I forbindelse med min egen medvirken i organisationsændringsaktiviteter inden for sygehussektoren, har det været min dyrekøbte erfaring, at de refererede antagelser både giver meget dårlige afbildninger af den organisatoriske virkelighed, og at de giver den eksterne konsulent meget dårlige retningslinier for organisationsændringers gennemførelse. Jeg har derfor forsøgt at etablere nogle »alternative« antagelser, som kunne bruges som en bedre rettesnor for den eksterne konsulent. Tre af disse skal kort refereres nedenfor.

A) *Organisationen som et interessefelt*

Store sygehuse er eksempler på organisationer med en så stor opgavemæssig og strukturel kompleksitet, at samordningen af de enkelte organisationsenheders og medlemsgruppers aktiviteter er og må være af meget løs art inden for store områder.

I et forsøg på at formulere en organisationsmodel, der bedre fanger denne virkelighed, kan en »interessefelt-model« være velegnet. Ifølge denne tankegang kan organisationen afbildes som et interessefelt, indenfor hvilket forskellige grupper (afhængig af problemstillingen faglige grupper eller organisatoriske enheder) forfølger mål, der kan være mere eller mindre modstridende. Som hovedregel kan man gå ud fra, at der inden for feltet vil være mere permanente målkonflikter, og at disse er et lige så væsentligt aspekt af organisationen som den eventuelle tilslutning til fælles, overordnede mål. At målkonflikter vil være et væsentligt karakteristikum ved organisationen, kan forklares som en konsekvens af grundlæggende modstridende interesser hos forskellige grupperinger, en

knaphed på ressourcer eller »belønninger« i organisationen, og bindinger mellem de enkelte interessegrupper, der jo dog trods alt eksisterer inden for samme ramme og er sammenkædet gennem en udveksling af ydelser og modydelser – såvel materielle som immaterielle.

Inden for rammerne af denne organisationsmodel antages det, at forskellige interessegrupper opnår forskellige grader af behovstilfredsstillelse, og at graden af målopnåelse kan forklares ud fra magtforholdene inden for organisationen: de »stærke« får mere end de »svage«.

B) *Organisationsmedlemmernes forskellige intellektuelle kapacitet*

Inden for et større sygehus' rammer færdes en skare af forskellige personalegrupper: læger, sygeplejersker, sygehjælpere, medhjælpere, portører, laboranter, socialrådgivere, fysioterapeuter med mange flere. Disse personalegrupper rekrutteres fra ret forskellige samfundsområder og har hver især deres egen faglige uddannelse, med meget store forskelle i uddannelsernes omfang og niveau. Lægernes uddannelse er afgjort den mest omfattende og avancerede, hvilket umiddelbart afspejles i, at lægegruppen kontrollerer sygehusets centrale beslutningsprocesser og teknologi.

Der er altså inden for sygehuset meget markerede forskelle i forskellige gruppers ekspertise – en forskel, der i de fleste sammenhænge ubetinget er i lægernes favør.

Mulder (1971) og Bråten (1973) har henholdsvis eksperimentelt og rent teoretisk analyseret konsekvenserne af at involvere to grupper med store forskelle i ekspertise i fælles beslutningstagen. Begge når til samstemmende konklusioner: at gruppen med den største ekspertise gennem øget fælles beslutningstagen vil få en anledning til at øve indflydelse på gruppen med den svagere ekspertise, og at resultatet af den øgede participation vil blive en styrkelse af ekspertgruppens magtposition over for den svagere gruppe.

Anvender man strategier som Argyris' og Rowbottoms, der indledningsvis arbejder med en åbning af kommunikationen og en forbedring af informationsgrundlaget på situationer, hvor for eksempel lægegruppen og sygeplejerskegruppen er impliceret, må resultatet derfor forventes at blive en styrkelse af lægegruppens magtposition over for sygeplejerskerne.

Om strategien på dette grundlag bedømmes som hensigtsmæssig, vil afhænge af, hvilken gruppe man arbejder for.

C) *Den eksterne konsulents partiskhed*

På grundlag af de to foranstående »alternative« antagelser må der nødvendigvis rejses tvivl om den neutralitet, den eksterne konsulent normalt tillægges. I og med at interessefeltmodellen indeholder antagelsen om grupper med forskellige konflikterende mål, bliver det overordentlig tvivlsomt, om konsulenten kan arbejde for organisationen som helhed. Kan der findes overordnede, fælles mål, vil disse sandsynligvis være mere generelle og tvetydige. Som ekstern konsulent arbejder man *for* en eller flere interessegrupper. Hermed vil man efter al sandsynlighed medvirke til at opbygge denne gruppes magt over for de andre interessentgrupper, og måske fremme dennes interesser på andre gruppers bekostning. Heraf følger, at den eksterne konsulent ved at arbejde for de klienter, der normalt henvender sig, er med til at fremme bestemte værdisystemer.

Den anden hovedbestanddel af konsulentens neutralitet – betoningen af analytisk bistand i modsætning til rådgivning, forekommer at bygge på urealistiske forestillinger om, hvorledes beslutningsprocesser forløber i organisationer.

Der lægges tilsyneladende for stor vægt på selve valghandlingen i beslutningsprocessen, medens konsulentens påvirkning af alternativ-genereringen tildeles en for beskeden betydning. Både Argyris og Rowbottom skelner mellem *analyse* og *rådgivning* og mener, at konsulenten kun må bidrage med analyser og ikke må anbefale bestemte handlingsalternativer, da han ellers bryder forskrifterne om klienternes frie valg og interne forpligtelse.

For det første er det diskutabelt, om man kan skelne skarpt mellem analyse og rådgivning. Dernæst kan det indvendes, at i og med at konsulenten analyserer nogle aspekter af et problemområde og ikke andre, træffer han et valg baseret på værdipræmisser – omend dette ikke nødvendigvis sker eksplicit. Og når konsulenten videregiver netop dette analyseresultat – og ikke de andre mulige analyseresultater – til klientsystemet, har han – omend indirekte – påvirket klienternes opfattelse af, hvad der er væsentligt og uvæsentligt.

4. Et alternativ til OU-strategierne

Efter at der således er sat spørgsmålstegn ved nogle centrale organisations-teoretiske antagelser inden for OU-litteraturen, kan der formuleres en ændringsstrategi, der kan betragtes som et modstykke til OU-strategier, såvel hvad angår *endemålet*, som de *faser* der gennemløbes (se figur 1).

Den »alternative« ændringsstrategi er døbt *magtstrategien* og de tidligere analyserede *holdnings/videns-strategier*, for at indicere forskellene i grundsynet på organisationer og opfattelsen af, hvad der er nøglepunktet ved ændring af eksisterende organisationer.

Den alternative strategi arbejder med *konfliktregulering snarere end konfliktløsning* som endemål, da der antages grundlæggende interessemod-sætninger, der ikke gennem indgreb kan opløses, men kun kan forsøges styret, således at konfliktforløbet ikke truer organisationens eksistens.

Strategien placerer *magt snarere end holdninger/viden* som den afgø- rende variabel og anviser ændring af én eller flere interessegrupperes magtbaser som et middel til gennemførelse af planlagte organisations- ændringer. I tilknytning hertil indeholder strategien et faseforløb, hvor en *opbygning af magtbaser går forud for en forhandlings- og formalise- ringsfase* i modsætning til de sædvanlige kommunikationsstrategier, der indebærer *konfrontation, holdningsændring og udjævning af forskelle* mellem parterne.

5. Afslutning

I det foregående afsnit er »magtstrategien« behandlet som en rent teore- tisk konstruktion. Strategiens tilblivelseshistorie er imidlertid en ganske anden, idet den er opstået ved en vekselvirkning mellem praktiske erfa- ringer fra et ændringsprojekt inden for et større sygehus, og teoretiske overvejelser på grundlag af litteraturstudier. På nuværende tidspunkt er strategien således afprøvet i praksis på en situation, hvor der var tale om

en konflikt mellem en lægestab og en plejegruppe (sygeplejersker og sygehjælpere), og hvor det lykkedes plejegruppen at få lægegruppen til at gøre indrømmelser, som man gennem længere tid forgæves havde søgt at opnå. Man skal være varsom med at drage slutninger på grundlag af et enkelt case, men på nuværende tidspunkt synes der dog at kunne skitseres visse muligheder og problemer.

Anvendelsen af en magtstrategi indebærer – i hvert fald i en overgangsperiode – en skærpelse af modsætningsforholdet mellem de involverede grupper, og dermed en risiko for, at modsætningerne mellem grupperne markeres så kraftigt, at muligheden for sameksistens inden for samme organisations rammer udelukkes.

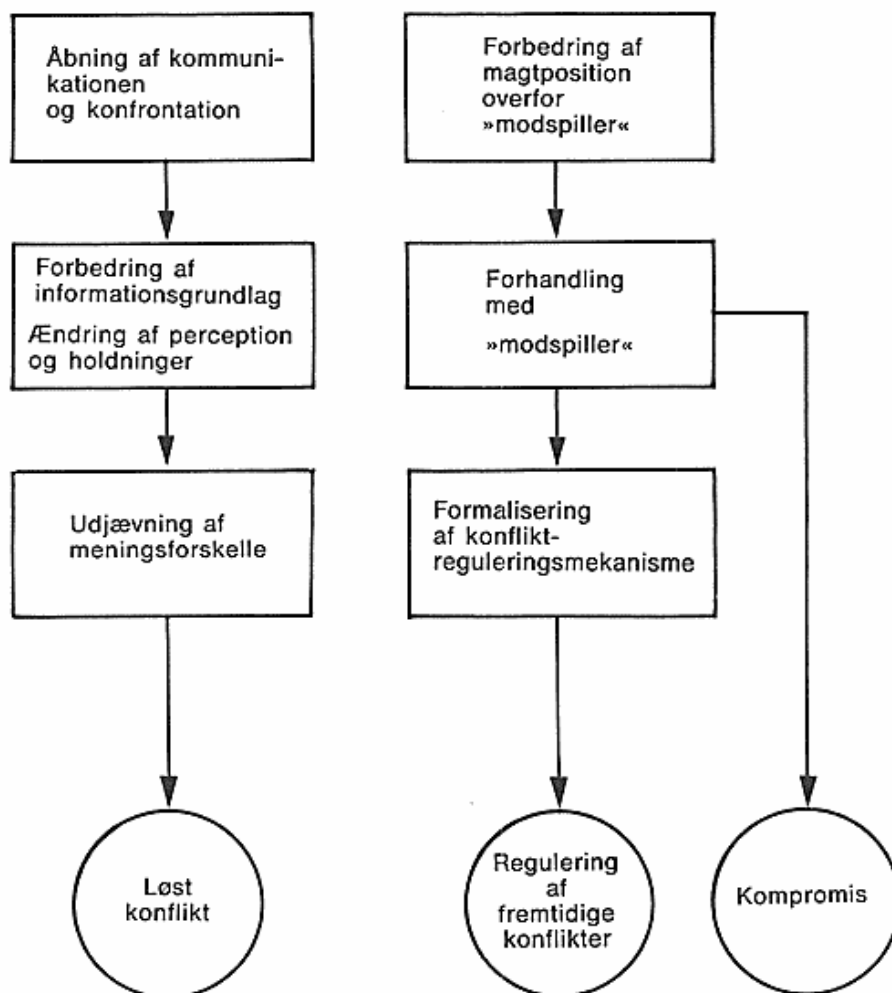
Walton (1969) argumenterer dog for, at anvendelse af en magtstrategi på længere sigt kan medføre bedre følelsesmæssige relationer mellem parterne, end det er muligt at opnå ved anvendelse af en holdnings/videns-strategi. Dels fordi den indledningsvis svagere gruppes målbevidste handlen kan aftvinge modparten respekt, og dels ved at den stærke gruppe, når den tvinges til at tage mere hensyn til den svagere gruppe, også må betragte denne som mere ligeværdig, for at reducere den opståede dissonans.

Erfaringerne fra projektet peger også på ønskeligheden af at integrere holdnings/videns-strategien og magtstrategien efter en fasemodel som den i figur 2 skitserede. Det viste sig således under projektførelsen, at den aktionerende gruppes sammenhold var en meget kritisk faktor, og at det etablerede forhandlingsudvalg med repræsentanter for de »stridende« parter fungerede unødigt tungt. Det kunne altså have været hensigtsmæssigt at anvende mere traditionel OU-træning *indledningsvis* over for den aktionerende interessegruppe, og *afslutningsvis* over for det etablerede konfliktreguleringsorgan.

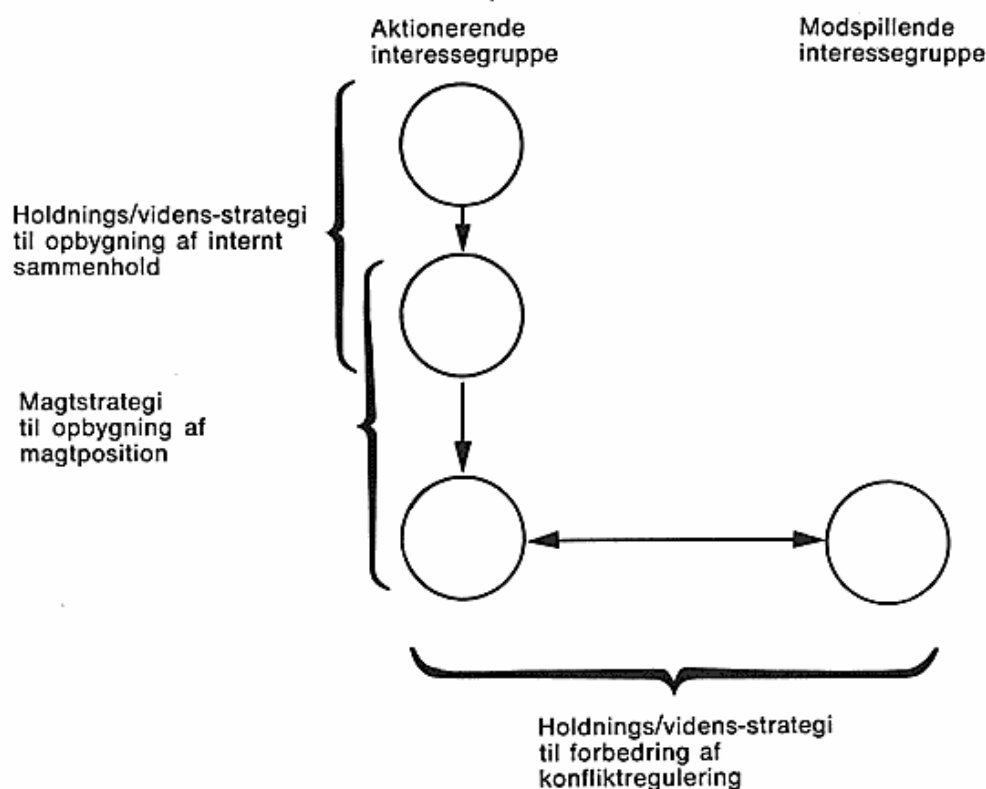
Til sidst skal det blot nævnes, at det konkrete projekt har efterladt en del uløste problemer med hensyn til interventionsetik: hvad skal være styrende for den eksterne konsulent, når de professionelle forskrifter forkastes, og man ikke længere går ud fra den forudsætning, at organisationsledelsen ved, hvad der er bedst? Disse problemer – strategiernes manipulative aspekt – håber jeg senere at kunne behandle mere indgående.

»Holdnings/videns-
strategier«

»Magtstrategien«



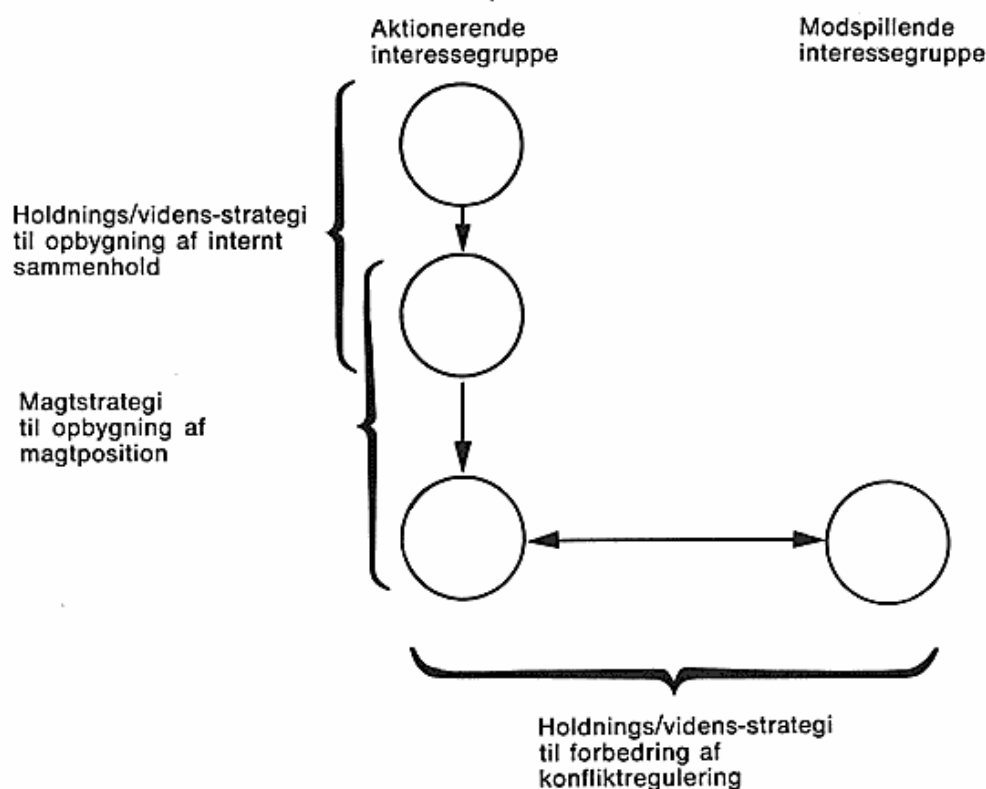
Figur 1. En sammenligning af »holdnings/videns-strategiens« og »magtstrategiens« faser og endemål.



Figur 2. En sammenkædning af »holdnings/videns-strategiens« og »magt-strategiens«.

Litteratur:

1. Argyris, Chris: *Intervention theory and Method. A behavioral science view*. U.S.A., 1970.
2. Bråten, Stein: *Model monopoly and communication: Systems theoretical notes on democratization*. Vol. 16, no. 2. Acta Sociologica, 1973.
3. Johnsen, Erik: *Målbevidst virksomhedsledelse*. København, 1973.
4. Mulder, Mauk: *Power equalization through participation?* Administrative Science Quarterly, Vol. 16, no. 1, March 1971.
5. Pondy, L. R.: *Organizational conflict: Concepts and models* i Thomas, J. M. & Bennis, W. G.: *Management of change and conflict*. Middlesex, 1972.
6. Rowbottom, Ralph: *Hospital organization*. London, 1973.
7. Silverman, David: *The Theory of Organizations*. London, 1970.
8. Walton, Richard E.: *Two strategies of social change and their dilemmas* i Bennis, Warren, G. & Benne, Kenneth, D. & Chin, Robert: *The Planning of Change*. New York, 1969.



Figur 2. En sammenkædning af »holdnings/videns-strategiens« og »magt-strategiens«.

Litteratur:

1. Argyris, Chris: *Intervention theory and Method. A behavioral science view*. U.S.A., 1970.
2. Bråten, Stein: *Model monopoly and communication: Systems theoretical notes on democratization*. Vol. 16, no. 2. Acta Sociologica, 1973.
3. Johnsen, Erik: *Målbevidst virksomhedsledelse*. København, 1973.
4. Mulder, Mauk: *Power equalization through participation?* Administrative Science Quarterly, Vol. 16, no. 1, March 1971.
5. Pondy, L. R.: *Organizational conflict: Concepts and models* i Thomas, J. M. & Bennis, W. G.: *Management of change and conflict*. Middlesex, 1972.
6. Rowbottom, Ralph: *Hospital organization*. London, 1973.
7. Silverman, David: *The Theory of Organizations*. London, 1970.
8. Walton, Richard E.: *Two strategies of social change and their dilemmas* i Bennis, Warren, G. & Benne, Kenneth, D. & Chin, Robert: *The Planning of Change*. New York, 1969.