

Strategier for ændring af organisationer

Artiklen er skrevet på basis af Finn Borums Installationsforelæsning på

Handelshøjskolen i København.

Af Finn Borum

Resumé

Artiklen identificerer fire typer af ændringsstrategier, der afspejler en med tiden øget indsigt i de komplekse, sociale fænomener "organisationer":

- den humanistiske ændringsstrategi*
- den politiske ændringsstrategi*
- den kulturelle ændringsstrategi*
- ændringsstrategier i forhold til løst koblede systemer.*

Der argumenteres for, at der er en snæver sammenhæng mellem den måde, hvorpå organisationer forstås som fænomen og de strategier, der udvikles med henblik på at ændre organisationer.

De tre førstnævnte strategier afspejler to klassiske opfattelser af organisationer: som henholdsvis konsensusprægede (den humanistiske ændringsstrategi og kultur-ændringsstrategien) og konfliktfyldte (den politiske ændringsstrategi). Den fjerde – ændringsstrategien i forhold til løst koblede systemer – er baseret på en nyere opfattelse af organisationer som åbne, kontekstuelle systemer.

De tre førstnævnte ændringsstrategier i dag er så udviklede, at de som "komponenter" ("social fabrics") kan importeres af mere fokuserede fagområder såsom informatik og strategi. Den sidstnævnte fremstår endnu som en samling af løst koblede komponenter.

Strategier for ændring af organisationer

Artiklen er skrevet på basis af Finn Borums Installationsforelæsning på

Handelshøjskolen i København.

Af Finn Borum

Resumé

Artiklen identificerer fire typer af ændringsstrategier, der afspejler en med tiden øget indsigt i de komplekse, sociale fænomener "organisationer":

- den humanistiske ændringsstrategi*
- den politiske ændringsstrategi*
- den kulturelle ændringsstrategi*
- ændringsstrategier i forhold til løst koblede systemer.*

Der argumenteres for, at der er en snæver sammenhæng mellem den måde, hvorpå organisationer forstås som fænomen og de strategier, der udvikles med henblik på at ændre organisationer.

De tre førstnævnte strategier afspejler to klassiske opfattelser af organisationer: som henholdsvis konsensusprægede (den humanistiske ændringsstrategi og kultur-ændringsstrategien) og konfliktfyldte (den politiske ændringsstrategi). Den fjerde – ændringsstrategien i forhold til løst koblede systemer – er baseret på en nyere opfattelse af organisationer som åbne, kontekstuelle systemer.

De tre førstnævnte ændringsstrategier i dag er så udviklede, at de som "komponenter" ("social fabrics") kan importeres af mere fokuserede fagområder såsom informatik og strategi. Den sidstnævnte fremstår endnu som en samling af løst koblede komponenter.

Introduktion

En "strategi for ændring af organisationer" er en sammenhængende kombination af metoder og teknikker, som anvendes i et forsøg på at påvirke organisationer i en planlagt retning.

Denne definition kan skabe det indtryk, at planlagt organisationsændring er et stykke rationelt ingeniørarbejde (*social engineering*), hvor man opnår præcise mål med velafprøvede midler. Det er ikke tilfældet. Ændringsformålet er oftest upræcist, organisationen, der ønskes påvirket, komplekst, og de anvendte metoders konsekvenser ikke helt gennemskuelige.

Organisationsændring er således præget af megen eksperimenteren, revision af mål – eller opdagelse af nye – medens processen gennemføres, og fortløbende læring omkring metoders og teknikkers anvendelsesområder og begrænsninger.

Det er en af artiklens hovedpåstande, at der er en snæver sammenhæng mellem den måde, hvorpå organisationer forstås som fænomen, og de strategier man udvikler for at ændre organisationer. Ændringsstrategier afspejler også grundlæggende antagelser og fordomme om organisationers vigtige dimensioner (Leavitt, 1965), og ethvert ændringsprojekt er derfor en mulighed for at lære noget om organisationers grundlæggende egenskaber. Herunder løber man risikoen for at få revideret eller helt forkastet sine oprindelige antagelser – men også risikoen for at lukke af for overraskelser og for at blive bekræftet i sine fordomme.

Indledningsvis vil "organisation" blive anvendt som en fællesbetegnelse for private virksomheder, institutioner, enheder inden for den offentlige sektor og frivillige organisationer. Kort sagt ethvert socialt delsystem, der har en

betydelig robusthed i forhold til udskiftningen af enkeltindivider – i modsætningen til sociale enheder som familien. Organisationer har en grad af formalisering – også juridisk og økonomisk.

Men det vil fremgå, at det ikke er uproblematisk at bruge den formelle afgrænsning som basis for en analyse. Det vil også fremgå, at selve begrebet "organisation" er plastisk, som de fleste teoretiske begreber (se Blumer, 1986), idet det skifter betydningsindhold over tid.

Den humanistiske ændringsstrategi

Teorier om og praktiske fremgangsmåder til ændring af organisationer udspringer af den bureaukratiske organisationsform.

Bureaukratiet har indtil nu vist sig som den mest hensigtsmæssige organisationsform til at løse klart definerede opgaver med stort volumen. Det er den tidligst udviklede organisationsform, og den kom til at dominere den moderne tid.

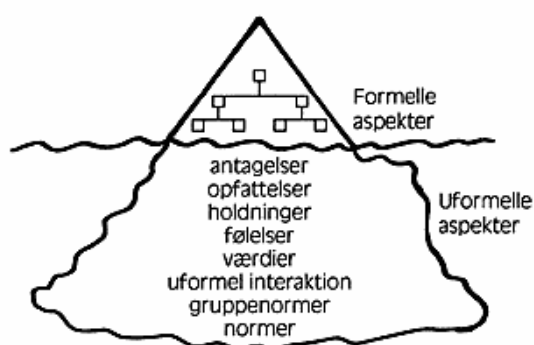
At den stadig er aktuell fremgår af f.eks. Ritzer's (1993) analyse af en "moderne" organisationsform som *franchising* systemet. Ritzer argumenterer overbevisende for, at dette ikke er andet end den gammelkendte organisationsform i ny forklædning, kendetegnet ved formel rationalitets fire hovedhjørnestene efficiens, kalkulerbarhed, forudsigelighed og kontrol.

Inden for rammerne af bureaukratiets tankeverden blev spørgsmålet om organisationsændring reduceret til en perfektionering af det administrative apparat – og det er tvivlsomt, om det overhovedet kvalificerer til at blive betegnet som "ændring" (se Stace & Dunphy, 1992). Konkret udtrykt i *Scientific management's* (se Braverman, 1974, Scott, 1992, s.34-35) analyser

af arbejdsprocesser, og den administrative skoles forsøg på optimering af strukturen (se Scott, 1992, s.35-38, Agersnap, 1961).

Men bureaukratiet har både internt og eksternt alvorlige problemer og begrænsninger. Eksternt i dets manglende evne til at tilpasse sig til skiftende omverdensbetingelser. Internt i at være fanget i den formelle rationalitets "iron cage", som i princippet forsøger at fornægte menneskets menneskelige natur (se Clegg, 1990, Ritzer, 1993 s.21-23):

Figur 1. Det organisatoriske isbjerg (1)
– Den humanistiske ændringsstrategi



Det er i bagklogskabens bakspejl logisk, at den første strategi for organisationsændring netop definerede – og stadig definerer – sin opgave i relation til bureaukatiets to hovedsvagheder:

1. manglende tilpasningsevne til skiftende omgivelser
2. fornægtelsen af menneskets menneskelige natur.

“Organisationsudvikling” (OU), som denne ændringsstrategi betegnes, står med sin overordnede *humanistiske* orientering i stærk kon-

trast til bureaukatiets fiksering på *efficiens*. Den er siden 1960'erne udviklet til et ret velafgrænset teoretisk perspektiv, og i en samling af konkrete metoder og teknikker til påvirkning af forskellige delsystemer og niveauer i organisationer.

Elementer fra OU indgår i enhver (fornuftig) organisationskonsulents – og leders – praksis. OU optræder i mange moderne forklædninger og afskygninger, f. eks. fremtidsværksteder og kvalitetscirkler.

Isbjergmetaforens freudianske over- og undertoner er ikke tilfældige. En væsentlig forudsætning for organisationsudvikling var den teoretiske og praktiske udvikling inden for psykologi og socialpsykologi (se Chin & Benne, 1970, French & Bell, 1992, Cummings & Worley, 1993).

Det er heller ikke tilfældigt, at citatet og isbjergsfiguren er taget fra amerikanske tekster. Organisationsudvikling blev udviklet i USA med rødder i dels laboratorieeksperimenter, dels i forsøg på at afhjælpe nogle af de problemer, amerikanske virksomheder sloges med som følge af fordistiske og tayloristiske principper for ledelse og rationalisering af virksomhedens drift. I smuk overensstemmelse med den amerikanske kontekst var humaniseringen af organisationer ikke blot et mål i sig selv, men i allerhøjeste grad også et middel til at højne effektiviteten.

Denne ændringsstrategis styrke er dens klare teoretiske og modelmæssige grundlag, og dens anvendelighed på tværs af offentlige og private sektorer. Enhver stor organisation har bureaukratiske elementer indbygget (Clegg, 1990) – selv organisationer der som hospitaler har med højst menneskelige genstande at gøre.

Figur 2. Harmoni- og konfliktopfattelsen (efter Dahrendorf, 1959)

HARMONIOPFATTELSEN	KONFLIKTOPFATTELSEN
H1. en organisation er en stabil struktur.	K1. en organisation er altid under forandring.
H2. en organisation er opbygget af velintegreerede elementer.	K2. en organisation rummer altid uenighed og konflikt.
H3. alle organisationens elementer har en funktion, d.v.s. bidrager til organisationens opretholdelse.	K3. ethvert element i organisationen bidrager til organisationens opløsning og forandring.
H4. en fungerende organisation er baseret på medlemmernes enighed om fælles værdier.	K4. en organisation er baseret på nogle medlemmers udøvelse af tvang over for andre.

En af dens begrænsninger er dens forankring i en harmoniopfattelse af organisationen, og at den går ud fra, at alle medlemmer af en organisation er fanget i det samme jernbur: venstresiden af figur 2.

Den politiske ændringsstrategi

Som det fremgår af den højre side af figur 2, findes der en anden grundlæggende måde at tænke organisation på. Denne har dannet basis for udvikling af en anden velartikuleret organisationsændringsstrategi: den politiske eller konfliktuelle.

Organisationsudviklingsstrategien valgte den "løsning" på problemet med magt at indse, at succesfulde interventioner kun kan ske gennem og med topledelsens (læs: magthavernes) accept. Dernæst at antage, at man som konsulent ved systematisk at tilstræbe magtudjævning i forhold til samarbejdspartnerne i organisationen kan bidrage positivt til at fremme magtudligning mellem organisationens medlemmer. Om dette sker er dog tvivlsomt og ikke særligt velunderbygget (se Borum, 1976).

Den politiske ændringsstrategi har rødder,

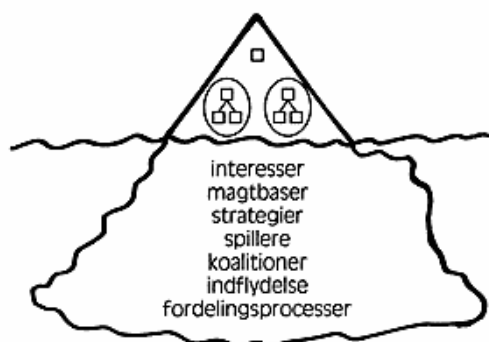
der går langt tilbage i tiden, og forud for den moderne æra til middelalderen (se Sforze, 1964 om Machiavelli). Men politiske processer blev i organisationsteoriens første årtier betragtet som tilhørende statskundskabens og interesseorganisationernes område. Sidst i 60'erne og først i 70'erne sneg tankegangen sig dog ind i organisationsforskningens og -praksisens område. Grundene var flere.

Den stigende *faglige organisering* af arbejdere og funktionærer medførte modifikationer af det traditionelle éntydige hierarki. Fremvæksten af *nye organisationsformer* såsom det professionsdominerede bureaukrati (hospitalet er et eksempel) resulterede i nye komplekse, parallelle magtstrukturer inden for nogle organisationer.

Studenteroprøret og andre *begivenheder omkring 1968* medførte et stigende pres henimod virksomhedsdemokrati og anfægtede i det hele taget den tidligere adskillelse mellem virksomhed og samfund. Alt blev politik. Universiteter og læreanstalter fik pålagt den just afskaffede styrelseslov, der var helt enestående i sin udmøntning af studenter- og medarbejderindflydelse på centrale beslutningsområder.

Teoretisk skete der parallelt en *nytænkning af organisationer*. Fra blot at være betragtet som midler til opgaveløsning blev de i stigende omfang også anskuet som midler til varetagelse af særinteresser, dominans og kontrol (Borum, 1976, Huff, 1980, Pfeffer 1981, Mintzberg 1983, Clegg, 1990):

Figur 3. *Det organisatoriske isbjerg (2)*
– Den politiske ændringsstrategi



Dette synspunkt blev formuleret ud fra (mindst) to forskellige positioner.

Den ene var *den kritiske analyse af arbejdsorganisering* ("labour process" teorien), der fortsatte kritikken af moderne (tayloristiske/bureaukratiske) organisationsprincipper ud fra et materialistisk udgangspunkt (se Friedman, 1977). Den klareste formulering er i Braverman (1974), hvor kontrollen over arbejdsprocessen ikke blot analyseres som et middel til opgavevaretagelse, men også som et mål i sig selv – og som et væsentligt omdrejningspunkt i den fortsatte konflikt mellem virksomhedsejere og ansatte.

Den anden opstod som et *forsøg på at bryde med organisationsudviklings humanistiske og harmoniorienterede opfattelse af organisationer* med dens rødder i socialpsykologien. Måden, det skete på, var ved import fra politologien.

Organisationer er ud fra en politologisk betragtning sammenklumpninger af ressourcer eller adgangsnøgler til at få del i ressourcer (se Perrow, 1984). De er øer af rigdom, orden og relativ overskuelighed i en ellers ressourceknapp, omskiftelig og uoverskuelig verden. Organisationer befolkes af personer og grupper med forskellige interesser og forskellige magtpositioner. Status quo kan forklares ud fra en gruppes eller koalitions dominans, og ændring af organisationen sker enten, fordi den dominerende koalition vil det, eller fordi der dannes en ny koalition.

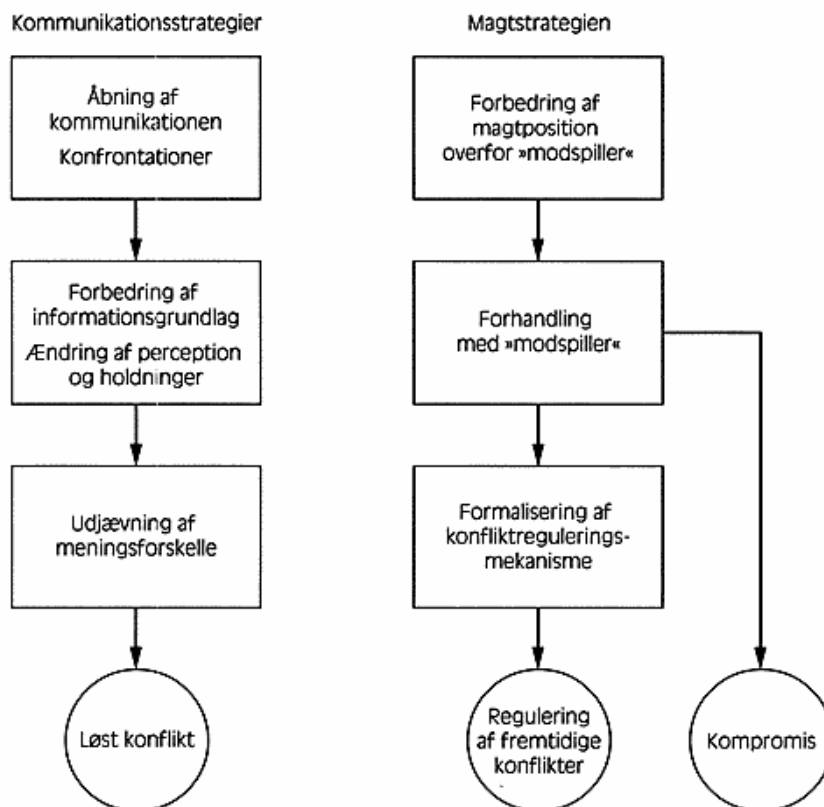
Synspunktet har dannet grundlag for analyse af beslutningsprocesser (Cyert & March, 1963), formuleringen af interessenmodellen (March & Simon, 1958) og en lang række analyser af magt i og omkring organisationer (se f.eks. Christensen & Daugaard, 1986, Pfeffer, 1981, Bachrach & Lawler, 1980, Mintzberg, 1983).

Udmøntet i organisationsændringsstrategier finder man det hos Pettigrew (1973), Mumford & Pettigrew (1975), Borum (1976), Huff (1980), Greiner & Schein (1990). I Borum (1976, s. 82) er en magtbaseret ændringsstrategi formuleret som et modstykke til den humanistiske OU-strategi (se figur 4).

Men i forhold til de utallige eksempler på og varianter af organisationsudvikling er der ikke mange konkretiseringer og anvendelser af politiske ændringsstrategier.

Dette kan næppe overraske. At direkte adressere en af de væsentlige, men maskerede dimensioner af organisationer vil *for det første* med stor sandsynlighed føre til en kollisionsrisiko i forhold til dem, der sidder på magten. Selve det at anvende begrebet "magt" er i en del organisationer illegitimt.

Figur 4. En magtbaseret ændringsstrategi



Derfor er det enten som et led i lederes (læs: magthaveres) ændringsstrategier eller eksternt forankrede påvirkningsforsøg, at magtstrategien er blevet anvendt og anvendes. Greiner & Schein (1990) er et nyere amerikansk eksempel på en formulering af en politisk ændringsstrategi, der tager udgangspunkt i toppen af organisationen. På basis af en mobilisering/opbygning af en central leders magtbaser (videnskæssige, netværksforbindelser og persontilknyttede) udvikles en fir-fase model for implementering af strategiske og strukturelle ændringer.

I Skandinavien så man i 70'erne adskillige fagforeningsforankrede anvendelser af magtstrategien. Af mange forskellige grunde, herun-

der markante branchemæssige og sektorielle ændringer, teknologisk udvikling og betydelige skift i arbejdskraftens sammensætning, tabte denne overvejende reaktive bevægelse sit momentum.

For det andet er legitimitet et problem i relation til det repertoire af (ikke-voldelige) magtmidler, som politiske ændringsstrategier potentielt anvender, for eksempel:

- tilbageholdelse eller fordrejning af information
- skjulte dagsordener og underhåndsftaler
- usaglig argumentation

- trusler (uudtalte)
- blokering for udførelse af beslutninger
- arbejde efter reglerne.

Forsøg på at legitimere en magtstrategi med henvisning til, at den fremmer overordnede mål, vil ofte være vanskelige og føre til komplerede diskussioner og overvejelser om sammenhænge mellem midler og mål – og om hvorvidt “målet helliger midlet”. Sartre har behandlet dilemmaet i skuespillet “Urene hænder” (1974), hvori han lader en af personerne beskyldte de intellektuelle for at bruge kravet om “renhed” med hensyn til midler som et påskud for ikke at engagere sig i politiske handlinger.

En tredje grund til, at magtbaserede ændringsstrategier har stor sandsynlighed for at møde modstand, er, at der vil være en lang række domæner inden for organisationer, der er så stærkt kontrollerede, at indgreb i forhold til disse er umulige. Magtstrategien forudsætter en grad af autonomi og handlerum for et individ eller en gruppe, som ofte ikke eksisterer.

For det fjerde bliver grænserne mellem system og omverden pludseligt meget håndgribelige, selv om man både inden for organisationsudvikling og magtstrategien arbejder ud fra en opfattelse af organisationen som et åbent system. Den dominerende koalitions mulighed for at lukke systemet i forhold til uønskede ydre påvirkninger bliver kritisk. Og en ekstern konsulentens ageren kan introducere uønskede og forstyrrende elementer i den kontrollerede orden.

Kultur-ændringsstrategien

“Kultur” optrådte og optræder som en del af den humanistiske ændringsstrategis ordforråd – jævnfør den første version af isbjerget i figur 1. Kulturbegrebet blev dog inden for OU ikke givet nogen særlig præcis definition.

Begrebet er siden 70’erne centralt placeret inden for nyere organisationsteori. Den omfatter i dag to ret forskellige tilgange. Den første er en *ledelsesmæssig, normativ* behandling af kultur – “corporate culture”. Inden for denne betragtes kultur ofte som en manipulerbar variabel på linie med struktur og teknologi. Den anden er en *mere åben, etnografisk* tilgang, hvor kultur ikke betragtes som en variabel – som noget organisationer *har* – men som et grundlæggende perspektiv på organisationer; en organisation *er* en kultur (se Schultz, 1990, Alvesson & Berg, 1992, Strandgaard, 1992).

Den sidste, etnografiske tilgang repræsenterer en ny, sammenhængende måde at beskæftige sig med det klassiske organisatoriske isbjerg på. Mest direkte udtrykt i Schein’s sondring mellem artefakter (kulturens synlige overfladefænomener), værdier (mindre synlige størrelser) og grundlæggende antagelser. Sidstnævnte er kulturens “... dybereliggende niveau af grundlæggende antagelser og overbevisninger, som er fælles for medlemmer af en organisation, som arbejder ubevidst, og som på en grundlæggende, indforstået måde definerer en organisations syn på sig selv og sine omgivelser.” (Schein, 1985, s.6). (se figur 5)

Kultur er i allerhøjeste grad humanistisk. Og hvis man sammenligner denne tredje isbjergmodel med den første – OUs – er lighederne så slående, at man kan fristes til at spørge: hvad nyt?

Figur 5. Det organisatoriske isbjerg (3)
– Kultur-ændringsstrategien



Der er tre nyheder: *For det første* at cognitive processer – hvordan organisationsmedlemmerne opfatter og fortolker organisation og omverden og konstruerer deres virkelighed, bliver centrale (Christensen & Molin, 1983, Schultz, 1990). Kimen hertil lå ganske vist i OU-tankegangens fokusering på oplevelser og perceptioner, men udviklingen stoppede hermed.

For det andet at kultur potentielt danner basis for nye udformninger af udviklingsprogrammer og udviklingen af et helt nyt repertoire af ændringsteknikker med udgangspunkt i symboler, myter og ritualer. Schultz (1990, s.125-155) har peget på nogle af de muligheder, som henholdsvis et funktionalistisk og et symbolsk kulturparadigme åbner for. Trice & Beyer (1985) har påpeget, hvordan overgangs-, degraderings-, belønnings-, fornyelses- og integrationsritualer f.eks. kan anvendes som midler til bevidst kulturændring.

Traditionelle organisationsudviklere betragter naturligt nok "kun" kultur som en udvidelse af det klassiske repertoire. Der vil dog sandsynligvis blive udviklet sammenhængende kul-

tur-interventionsmetoder, som bryder med OU-universet.

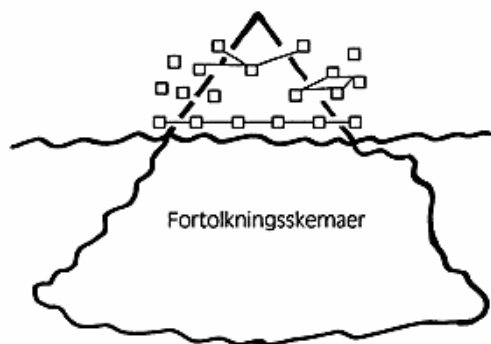
For det tredje at diskussionen om subkulturer (Strandgaard, 1992, Borum & Strandgaard, 1992) anfægter antagelsen om organisationen som en relativt velafgrænset og velintegreret enhed. Denne antagelse forkastes helt i den næste ændringsstrategi.

Ændringsstrategier og løst koblede systemer

Sidst i 70'erne begyndte toppen af det "isbjerg", der indtil da dannede et solidt udgangspunkt for formuleringen af ændringsstrategier, at gå i opløsning. En vigtig forudsætning herfor var, at organisationsforskere og – praktikere – brød ud af det mentale "jernbur" (Morgan, 1986), som det bureaukratiske perspektiv lagde ned over opfattelsen af det empiriske fænomen "organisationer". Den tidligere grundlæggende måde at anskue organisationer på som relativt lukkede, velafgrænsede systemer afløstes af *det åbne, kontekstuelle perspektiv* (Scott, 1992). Ifølge dette opfattes en organisation som et system af indbyrdes afhængige aktiviteter, der sammenkobler skiftende koalitioner af deltagere. Organisationen er indlejret i og opererer i omgivelser, som det dels er afhængigt af gennem kontinuerede udvekslinger, dels konstitueres af: (se figur 6)

Hermed bliver det for alvor – og for første gang – meningsfuldt at tale om organisationen som et "åbent" system. De to hovedbegreber "organisation" og "ændring" gøres til genstand for en nøjere granskning, og verden kompliceres ganske betragteligt:

Figur 6. Det organisatoriske isbjerg (4)
– Ændringsstrategier og løst koblede systemer



Organisation

1. Fra fast til flydende grænse mellem organisation og omverden

Man bliver opmærksom på, at der mellem organisationer kan eksistere bindinger i form af sektorer, organisationsfelter, faglige samfund (Borum & Hull Kristensen, 1990, Borum et al., 1992) og netværk (Christensen & Kreiner, 1991, Kreiner & Schultz, 1993) – og at disse eksterne bindinger kan overgå de interne i styrke og betydning.

Dette hænger også sammen med, at man begynder at interessere sig for andet end store organisationer. En ikke uvæsentlig udvikling i et land som Danmark, hvor små og mellemstore virksomheder er dominerende i erhvervsstrukturen (se Mønsted, 1992).

2. Fra intern til ekstern kontrol af organisationer

Ud fra det åbne, kontekstuelle perspektiv står organisationen i et stadigt afhængighedsforhold til omverdenen med hensyn til tilførsel af ressourcer og aktører. Synspunktet er klart formuleret af Pfeffer & Salancik (1978, s. 11), der

samtidig definerer *effektivitet* som "... en ekstern standard for hvor godt en organisation imødekommer krav og forventninger fra de grupper og organisationer, som er interesserede i dens aktiviteter ... En organisations effektivitet er et sociopolitisk spørgsmål."

I modsætning til effektivitet er *efficiens* en intern og ret værdifri standard for, hvor hensigtsmæssigt "produktionen" er organiseret. Den svarer til bureaukратиets tekniske rationalitet og udtrykker, hvordan forholdet er mellem resourceforbrug og produceret output (Pfeffer & Salancik, 1978:11). Organisationer, der er "effektive", er med andre ord ikke nødvendigvis "efficente" – og omvendt. Organisation og omverden er løst koblet, og det samme gælder organisationen internt.

Omverdenens krav og forventninger vedrører ofte ikke blot organisationens "produkter" – deres indhold såvel som symbolske fremtræden – men også i mange tilfælde hvordan man internt organiserer "produktionen". Dette medfører et behov for at afskærme produktionsprocesserne fra omverdenens indflydelse for at sikre en uforstyrret og efficient produktion (Meyer & Rowan, 1991, Brunsson, 1989).

3. Fra integration til løse koblinger

Medens den bureaukratiske organisationsopfattelse fokuserede på integration og anså løse koblinger for et problem, er fokus nu på "løse koblinger" mellem enheder inden for organisationen og mellem organisation og omverden, og tæt integration og sammenhæng anses for problematisk. For at overleve i en kompleks og modsætningsfyldt verden er løse koblinger nødvendige.

I stedet for at opfatte organisationen som et overvejende stabilt system, der ganske vist er udsat for et vist pres fra omverdenen, opfattes organisationen nu som en meget mere dynamisk størrelse: som organiseringsprocesser mellem løst koblede individer og grupper (Cohen, March & Olsen, 1972, Meyer & Rowan, 1991).

Hvor "ændringsagenten" tidligere ansås for at arbejde i ret stabile organisationsmiljøer og at have en høj grad af kontrol over ændringsprocessen, bryder denne forstilling sammen. Dynamiske virksomheder tilbyder ganske anderledes arbejdsbetingelser. Et forsøg på intervention er i et sådant miljø udsat for en hård konkurrence fra andre tillokkende aktiviteter og påvirkninger (Christensen & Kreiner, 1991, Borum & Christiansen, 1993).

4. Fortolkningsskemaer som nøgleelement

Giver det overhovedet mening at tale om "organisationsændring" under disse betingelser? Ja: selv under dynamiske betingelser kan organiseringsprocesserne gro fast i mønstre, der er uhensigtsmæssige. Fortolkningerne af omverdenen og de procedurer og standardløsninger, der udvikles i forhold til en kompleks omverden, vil ofte vise sig at være diskutabile og måske trænge til at blive "rystet" (Christensen & Molin, 1983).

I det hele taget bliver fortolkningsskemaer (*interpretive schemes*) inden for denne tankegang nøgleelementet til forandring (Bartunek, 1984, Greenwood & Hinings, 1988, Laughlin, 1991, Mønsted, 1993). Produktions- og organiseringsprocesserne både formes af og former aktørernes fortolkninger af omverdenen, organisationen, teknologi (mål-middel sammenhænge), værdier og interesser.

Ændring

Hvad er ændring nu for en størrelse? Der er ingen tvivl om, at man inden for organisationsudvikling med ændring tænker på en jævn og rolig omforming af organisationer til højere trin – altså evolution. Pludselige, kvalitative forandringer eller grundlæggende omvæltninger – revolution eller kvantespring – ligger uden for OU tankegangen. Men denne mulighed introduceres af de politiske strategier – og i et vist omfang også inden for kulturændringsteorien.

Inden for det løst koblede perspektiv er én sondring vigtig: mellem ændringer, der kun vedrører aktivitetsniveauet – processerne i og mellem de relevante enheder – og ændringer i aktørers fortolkningsskemaer. Ændring af de skemaer, der styrer aktørernes fortolkning af, hvad der foregår i og omkring organisationen, anvendes af mange forfattere (Bartunek, 1984, Greenwood & Hinings, 1988, Laughlin, 1991) som et kriterie for at tale om, at systemet er blevet "transformeret". Denne måde at sondre mellem fundamentale og marginale ændringer ligger tæt op ad Argyris & Schoen's (se Argyris 1990, s.94) sondring mellem 1. grads og 2. grads læring.

Ændringsstrategi

Ændringsstrategien omfatter inden for denne uafklarede kategori i nogle "brækker" der kan udskilles ved at vende tilbage til de fire dimensioner, hvor organisationsbegrebet går i opløsning:

1. Fra fast til flydende grænse mellem organisation og omverden
Påvirkning ved hjælp af ressourceallokering og tiltrækning af relevante elementer af omverde-

nen – det være sig aktører, teknologiske komponenter eller strukturelle former.

2. Fra intern til ekstern kontrol af organisationer

Påvirkning af omverdenens opfattelse af organisationen, dels for at fremskaffe ressourcer, men ofte også med det formål at opbygge et ydre pres på organisationen for dermed at sætte ændringsprocesser i gang.

3. Fra integration til løse koblinger

Selektiv anvendelse af afskærmings (*buffering*) – og brobygnings (*bridging*) strategier (Scott, 1992) med det formål enten at gøre koblinger mellem enheder løsere eller tættere (Oliver, 1991, Borum & Westenholz, 1993).

4. Fortolkningsskemaer som nøgleelement

Fokus på samspillet mellem organisatoriske processer og fortolkningsrammer går hånd i hånd med en stigende vægt på "action learning" (Andersen, Bakka & Holt Larsen, 1990).

Organisationsudvikling baserede sig overvejende på etablering af "træningsmiljøer", hvor aktørerne kan lære under betingelser, der er forskellige fra dagligdagens, og sidenhen overføre denne læring til dagligdagen. Denne overføring har vist sig at være ét af OUs store problemer.

"Aktionslæring" tilstræber en tættere kobling mellem læreprocesser og den organisatoriske daglige praksis, men har næppe helt løst hverken overføringsproblematikken eller givet nogen sikker opskrift på, hvorledes 2.grads læring opnås – udover at knytte ændringsforsøg til konkrete anledninger, problemer, løsningsforslag og engagerede aktører (jævnfør Cohen, March & Olsen, 1972).

Afslutning

Vi står i dag med flere ændringsstrategier. Disse afspejler en med tiden udviklet øget indsigt i de komplekse, sociale fænomener "organisationer". Fortolkningen af organisationer er blevet mere og mere kompliceret, og antagelserne om mulige fremgangsmåder til at påvirke dem er blevet mere og mere nuancerede – eller differentierede. Dette er et sundhedstegn. Der er god grund til at være mere og mere bevidst omkring, at de fortolkninger, vi vælger at lægge ned over et socialt system, kun er én af en uendelig mængde af muligheder.

I forhold til Chin & Benne's (1970) klassiske tredeling af ændringsstrategier i empirisk-rationelle, normative-ændring og uddannelse, og magtbaserede har artiklen ikke beskæftiget sig med den empirisk-rationelle, da størsteparten af organisationsteoriens ændringsmodeller er formuleret som korrektiver til dennes grundlæggende antagelser.

Af de identificerede fire ændringsstrategier kan de tre føres tilbage til to klassiske måder at opfatte organisationer på: som henholdsvis konsensusprægede (den humanistiske ændringsstrategi og kultur-ændringsstrategien) og konfliktfyldte (den politiske ændringsstrategi). Den fjerde – ændringsstrategien i forhold til løst koblede systemer – er den mindst udviklede. Jeg har placeret den som en ny kategori, men med en vis åbenhed over for den mulighed, at den ved nærmere eftersyn vil vise sig at gå i opløsning.

De tre førstnævnte ændringsstrategier er i dag så udviklede, at de som "komponenter" ("social fabrics") kan importeres af mere fokuserede fagområder. Ændring skifter således fra at være en selvstændiggjort kategori til at være

Figur 7. Fire ændringsstrategier

	EMPIRISK RATIONELLE	NORMÆNDRENDE & UDDANNENDE	MAGT- OG TVANGS- BASEREDE	LØST KOBLEDE
ORGANISATION		Bureaukrati	Politisk system	Segmenteret netværk
INDIVID	Rationelle	Floksociale	Interessenter	Handlende og fortolkende
»NØGLE« TIL	Viden	Holdninger Normer	Magtbaser	Aktivitets- mønstre
ÆNDRINGER	Individet	Gruppen	Koalition	Koblinger (tætte/løse) Ressourcer

integreret i forskellige analyseformer med et mere konkret udgangspunkt. Der kan nævnes tre eksempler på en sådan "import": informatik, strategisk analyse og udvikling, og fusions-teori.

Praksis omkring *design og implementering af informationssystemer* kan udviklingsmæssigt beskrives i to hovedfaser: én første teknologisk orienteret fase, hvor en ingeniørmæssig tankegang ikke overraskende dominerede. I denne var der betydelige lighedstræk mellem systemudviklingspraksis og den tidligere omtalte "tayloristiske" tankegang. Ud fra denne blev svaret på implementering at tilføje "implementering" som en sidste "aktivitetskasse" i de fasemodeller, hvormed man forsøgte at styre ændringsprocesserne.

I dag er praksis ændret fundamentalt som en konsekvens af fire hovedfaktorer. Den ene er *edb-teknologiens udvikling* – såvel mht. hardware som software, der har muliggjort en stor fleksibilitet med hensyn til såvel systemløsninger som samarbejdsformer omkring systemudvikling. Den anden er en bevægelse bort fra teknologiorientering mod en *applikationsorientering*,

som også kan aflæses i edb-personalets baggrund og holdninger. Den tredje er opbygningen af en vidtgående *erfaringsbasis* fra mange og sjældent særlig vellykkede implementeringsprocesser. Den fjerde faktor er opbygningen af "*informatik*" som et nyt forsknings- og uddannelsesområde. Gennem dette område er der dels sket en opsamling og fortolkning af de praktiske erfaringer; dels er der sket en betydelig overførsel af viden fra de sociale videnskaber til informatik-området.

Inden for området "implementering af informationssystemer" kan man således genfinde hele spektret af ændringsdiskussioner: fra rationelle, over humanistiske til politiske og endog "løst koblede" (se Borum & Christiansen, 1993). Inden for sidstnævnte kan et nyt informationssystem betragtes som en anledning til at mobilisere aktører omkring ændringer, som ikke nødvendigvis har særlig meget med edb at gøre.

Inden for *strategisk analyse og udvikling* er implementering af strategier udvidet til at omfatte ledelse af den strategiske ændringsproces inklusive strategiformuleringsprocessen (Johnson

& Scholes, 1993). Denne behandling af implementering er betydeligt mere tilfredsstillende end de tidligere strategimodellers påklirring af en kasse til sidst.

Omvendt kan det også i nogle tilfælde udarte til, at sidste kapitel i en strategibog bliver til et kompendium i hele ændringsteorien – humanistiske-, såvel som politiske og symbolske – tilsat betragtninger om ledelse af ændringsprocesser (se som eksempel Johnson & Scholes, 1993).

Fusionsteori er et tredje eksempel. Fusioner – hvad enten der er tale om ligeværdige og venskabelige sammenslutninger eller fjendtlige overtagelser – har i de fleste tilfælde ført til skuffelser med hensyn til økonomiske resultater og oplevede problemer med de såkaldte menneskelige aspekter.

Dette har naturligt ført til, at fusionsteori og -praksis ligesom strategilitteraturen inkorporerer ændringsteori. Specielt kulturanalyse og kulturændring er blevet inddraget. Der er sikkert to forklaringer herpå: dels at "kulturændring" er den mest moderne ændringsstrategi, dels at eksistensen og betydningen af organisationskultur bliver synliggjort, når man sammenlutter tidligere selvstændige organisationer, der i hvert deres miljø har udviklet sin egen særegne kultur (se Strandgaard, 1992).

En af udfordringerne er sikkert at nå til en bedre forståelse af, hvornår kulturforskellene er et spørgsmål om "nuancer" mere end væsensforskelle. En diskussion, der for eksempel trænger sig på i forbindelse med fusioner inden for brancher, der er stærkt regulerede og bærende af branchetraditioner.

De tre førstnævnte ændringsstrategier er ligeledes i dag integreret i *konsulent- og ledelses-*

praksis. Jeg bruger betegnelsen "integreret" og ikke "importeret", fordi konsulentbranchen har spillet en betydelig rolle i forbindelse med udviklingen af ændringstrategier. Vekselvirkningen mellem praktisk virksomhed og teoretisk refleksion har vist sig at være en afgørende drivkraft for udviklingen af såvel konkrete metoder som teoretiske modeller. Dette placerer handelshøjskolerne centralt som bidragydere til fagområdets fortsatte udvikling.

Summary

The article identifies four types of change strategies reflecting today's increased insight into the complex social phenomenon known as "Organisations":

- the humanistic change strategy*
- the political change strategy*
- the cultural change strategy*
- change strategies in relation to loosely coupled systems.*

It is argued that a close connection exists between the way in which organisations are interpreted as phenomena, and the strategies developed in preparation for the change of organisations.

The first three strategies reflect two classical concepts of the organisation: the organisation characterised by consensus (the humanistic change strategy and the cultural change strategy), or the organisation characterised by conflict (the political change strategy). The fourth - the change strategy in relation to loosely coupled systems - is based on the modern concept of organisations as open, contextual systems.

Today, the first three change strategies have been so extensively developed that they, as components ("social fabrics"), can be imported by specifically focused disciplines such as informatics and strategy. The fourth strategy still remains a cluster of loosely coupled components.

Litteratur

- Agersnap, Torben.: Organisations-teorien i Støbeskeen, *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, København 4/25, s. 298-326, 1961.
- Alvesson, Mats & Per Olof Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin & New York, deGruyter, 1992.
- Andersen, Ib, Jørgen Frode Bakka & Henrik Holt Larsen: *Ledelsesudvikling i Undervisningsministeriet. Action learning i Frederiksholm Kanal*. København, Nyt fra Samfundsvideenskaberne, 1990.
- Argyris, Chris: *Overcoming Organizational Defenses*. Boston, Allyn & Bacon, 1990.
- Bachrach & Lawler, *Power and politics in organizations*. London, Jossey-Bass, 1980.
- Bartunek, Jean M., Changing interpretive Schemes and Organizational Restructuring, The example of a Religious Order., *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, s. 355-372, 1984.
- Blumer, Herbert: *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Berkeley, University of California Press, 1986.
- Borum, Finn, *Organisation, magt og forandring*. København, Nyt Nordisk Forlag/Arnold Busck, 1976.
- Borum, Finn & Peer Hull Kristensen (red.), *Technological Innovation and Organizational Change*. Copenhagen: New Social Science Monographs, 1990.
- Borum, Finn & John K. Christensen, Actors and Structure in IS Projects, What makes implementation happen? *Scandinavian Journal of Management*, 1/9, s. 5-28, 1993.
- Borum, Finn & Jesper Strandgaard Pedersen, Understanding the IT people, their Subcultures, and Implications for Management of Technology and Innovation, s. 105-120 in Finn Borum et al., *Social Dynamics of the IT Field. The Case of Denmark*. Berlin & London: de Gruyter, 1992.
- Borum, Finn & Ann Westenholtz, *The struggle to construct legitimacy in a conflictual institutional environment – the case of Copenhagen Business School*. Paper presented at the EGOS Colloquium, Paris July 6th-8th 1993.
- Braverman, H., *Labour and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press, 1974.
- Brunsson, Niels, *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons, 1989.
- Chin, Robert & Kenneth D. Benne, General Strategies for Affecting changes in Human Systems, s. 32-59 i Benne, Benne & Chin: *The Planning of Change*. Bristol: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- Christensen, Søren & Poul-Erik Daugaard Jensen, *Kontrol i det stille*. København: Samfundslitteratur, 1986.
- Christensen, Søren & Kristian Kreiner, *Projektledelse i løst koblede systemer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1991.
- Christensen, Søren & Jan Molin, *Organisationskulturer*. København: Akademisk Forlag, 1983.
- Clegg, Stewart, *Modern organizations. Organization studies in the post-modern world*. London: Sage, 1990.
- Cohen, Michael D., James G. March & Johan P. Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice., *Administrative Science Quarterly* 17/72, s. 1-25, 1972.
- Cummings, Thomas G. & Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*. 5th edition. New York: West Publishing Co, 1993.
- Cyert, Richard M. & James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- French, Wendell L. & Cecil H. Bell jr., *Organization Development*. 4th edition. New York: Prentice-Hall, 1990.
- Friedman, Andrew LLoyd, *Industry and Labour*. London: MacMillan, 1977.
- Greenwood, Royston & C.R. Hinings, Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9/3, s. 293-316, 1988.

- Greiner, Larry E. & Virginia Schein, *Power and Organisation Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1989.
- Huff, Anne Sigismund, *Organizations as political systems: Implications for Diagnosis, Change, and Stability*, in T.G. Cummings (ed.) *Systems Theory for Organization Development*. Bath: John Wiley & Sons, 1980.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*. 3rd edition. New York: Prentice-Hall, 1993.
- Khandwalla, Pradip N., *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- Kreiner, Kristian & Majken Schultz, Informal Collaboration in R&D. The formation of Networks Across Organizations. *Organization Studies* 2/14, s. 189-209, 1993.
- Laughlin, Richard C., Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models., *Organization Studies*, 12/2, s. 210-232, 1991.
- Leavitt, Harold J., Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, in James G. March (ed.): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Co, s. 1144-1170, 1965.
- March, James G. & Herbert A. Simon, *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Meyer, John W. & Brian Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in Walter W. Powell & Paul J. Dimaggio (eds.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago & London: The University of Chicago Press, s. 41-62, 1991.
- Mintzberg, Henry, *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg, Henry, *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- Morgan, Gareth, *Images of Organizations*. London: Sage, 1986.
- Mumford, Enid & Andrew Pettigrew, *Implementing Strategic Decisions*. London & New York: Langman, 1975.
- Mønsted, Mette, Small Enterprises Coping with the Challenges of Information Technology, in Finn Borum et al.: *Social Dynamics of the IT Field. The Case of Denmark*. Berlin & London: de Gruyter, s. 127-142, 1992.
- Oliver, Christine, Strategic Responses to Institutional Processes., *The Academy of Management Review*, 16/1, s. 145-179, 1991.
- Perrow, Charles, *Complex Organizations. A critical essay*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Pettigrew, Andrew M., *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock, 1973.
- Pfeffer, *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.
- Ritzer, Georg, *The McDonaldisation of Society*. London: Pine Forge Press, 1993.
- Sartre, Jean-Paul, *Les mains sales*. Paris: Gallimard, 1948.
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schultz, Majken, *Kultur i Organisationer. Funktion eller Symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1990.
- Scott, Richard W., *Organizations. Rational, natural and open systems*. 3rd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.
- Sforza, Carlo, *Machiavelli*. København: Martins Forlag, 1964.
- Stace, Doug & Dexter Dunphy, *Transitions, Turnarounds and Transformations: Alternate Paths in Strategic Change*. University of New South Wales: Paper from The Centre for Corporate Change, 1992.
- Strandgaard, Jesper Pedersen, The Unisys Merger – Cultural Perspectives on Information Technology Firms in Transition, in Finn Borum et al.: *Social Dynamics of the IT Field. The Case of Denmark*. Berlin & London: de Gruyter, s. 65-85, 1992.
- Trice, H.M. & J.M.Beyer (1985): Using six organizational rites to change culture, in R.H.Kilman et al (eds.): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass, s. 374-375, 1985.