

Organisatorisk udvikling eller blot forandring?

Ekstern konsulentstøtte vil normalt være nødvendig i en virksomheds ændringsproces. Men ikke tilstrækkelig til at generere læring og aktiv udvikling.

Af Stig Hartmann

Resumé

I nærværende artikel ses på, hvilken rolle managementkoncepter spiller i forbindelse med en konkret forandring af en organisation. I forlængelse heraf anføres en række såvel intenderede som ikke intenderede konsekvenser af den gennemførte forandring. På baggrund heraf og ud fra et konstruktivistisk perspektiv stilles der spørgsmålstejn ved, hvorvidt vi kan tale om organisatorisk udvikling?

Problemstillinger omkring organisatorisk udvikling og forandringer er tidligere blevet taget op af bl.a. Hans Siggaard Jensen (1997) omkring "Læringens paradokser", hvor vidensproduktion enten kan ske inden for de eksisterende rammer/fagdiscipliner eller gå på tværs af disse. Sidstnævnte tilfælde hævdes ifølge Siggaard Jensen at ligge tættere op ad Argyris' & Schön's "double loop learning" begreb samt Senge's ideer om den lærende organisation. Finn Borum (1993) beskriver fire strategier for ændringer af organisationer, nemlig den humanistiske, den politiske, den kulturelle og den løst koblede ændringsstrategi. Hovedsynspunktet er, at der eksisterer en snæver sammenhæng mellem måden, hvorpå organisationer forstås som fænomen, og de strategier, som man udvikler for at ændre organisationen.

Organisatorisk udvikling eller blot forandring?

Ekstern konsulentstøtte vil normalt være nødvendig i en virksomheds ændringsproces. Men ikke tilstrækkelig til at generere læring og aktiv udvikling.

Af Stig Hartmann

Resumé

I nærværende artikel ses på, hvilken rolle managementkoncepter spiller i forbindelse med en konkret forandring af en organisation. I forlængelse heraf anføres en række såvel intenderede som ikke intenderede konsekvenser af den gennemførte forandring. På baggrund heraf og ud fra et konstruktivistisk perspektiv stilles der spørgsmålstejn ved, hvorvidt vi kan tale om organisatorisk udvikling?

Problemstillinger omkring organisatorisk udvikling og forandringer er tidligere blevet taget op af bl.a. Hans Siggaard Jensen (1997) omkring "Læringens paradokser", hvor vidensproduktion enten kan ske inden for de eksisterende rammer/fagdiscipliner eller gå på tværs af disse. Sidstnævnte tilfælde hævdes ifølge Siggaard Jensen at ligge tættere op ad Argyris' & Schön's "double loop learning" begreb samt Senge's ideer om den lærende organisation. Finn Borum (1993) beskriver fire strategier for ændringer af organisationer, nemlig den humanistiske, den politiske, den kulturelle og den løst koblede ændringsstrategi. Hovedsynspunktet er, at der eksisterer en snæver sammenhæng mellem måden, hvorpå organisationer forstås som fænomen, og de strategier, som man udvikler for at ændre organisationen.

Endelig kan det nævnes, at Jørgen Frode Bakka allerede i 1983 ud fra et rationelt perspektiv identificerede en række kritiske forhold i forbindelse med organisationsændringer, nemlig anledningen, problemopfattelsen, organisationsformen, problemdiagnosen og kulturopfattelserne. Fælles for de tre forfattere er, at deres forskellige syn på organisatorisk forandring udspringer af en række forskellige bagvedliggende metateoretiske antagelser om sociale systemer, herunder virksomheder.

I dagens organisationer taler vi ofte om *"den lærende organisation"* og om at *"vi udvikler vores organisationer"*. Dette kommer typisk til udtryk i udtalelser såsom: *"tidligere troede vi .. nu ved vi at..."* og *"nu er vi blevet meget bedre til at..."*. Bag disse typer af udtalelser og især som argument for salg af nyere managementkoncepter ligger en forestilling om, at organisationer *"udvikler sig over tid"*, og at *"de bliver bedre"*. Dette er måske heller ikke forkert ud fra et teknisk effektivitetssynspunkt, men spørgsmålet er, om det er hele sandheden ud fra et socialt/adfærdsmæssigt synspunkt? Det kan i hvert tilfælde undre, at organisationer aldrig bliver færdige med at udvikle sig, idet der tilsyneladende hele tiden opstår nye og måske selvforskyldte problemer, samt at mange ældre medarbejdere/ledere med en let overbærende mine konstaterer: "Ja, lad os da bare prøve dette nye managementkoncept, selvom vi for mange år siden forsøgte os med et tilsvarende koncept"!

Bag ved spørgsmålet om, hvorvidt organisationer udvikler sig, eller blot forandrer sig, er det muligt at identificere i hvert tilfælde to forskellige vidensopfattelser.

Den første opfattelse tager udgangspunkt i et evolutionært syn på sociale systemer, der foreskriver udvikling gennem bl.a. en transmissions-, en variations- og en selektionsmekanisme, jvf. Nelson & Winter (1982). Det andet perspektiv, og det som er udgangspunktet for nærværende artikel, har sit afsæt i en konstruktivistisk synsvinkel. De bagvedliggende sociale mekanismer (strategier) for meningsskabelse, legitimering og dominans forbliver her uforandret, selvom de samfundsmæssigt anerkendte videnslagre og de fysiske teknologier ændres/forøges. Udvikling bliver her en social konstruktion, som konstrueres med det formål at legitimere eksisterende magthierarkier.

I det følgende skal jeg med udgangspunkt i Berger & Luckmann's teori fra 1967 se på, hvordan en række managementteknologier blev mobiliseret i en konkret virksomhed m.h.p. at forandre organisationen. Mere specifikt er der tale om at se på en alterneringsproces og den betydning, som "isolation", "signifikante ændre", "sandsynlighedsstruktur" samt et "nyt begrebsapparat" spiller i forbindelse med ændring af individers og grupper forestillinger om den organisatoriske virkelighed. Jeg skal dog kort forinden præsentere den konkrete case, og jeg vil efterfølgende med udgangspunkt i Giddens strukturteori fra 1976, 1979, 1981 og 1984 pege på de ikke intenderede konsekvenser af den planlagte organisatoriske forandring. Med udgangspunkt heri ses på, hvorfor vi ikke på det sociale niveau ubetinget bør tale om organisatorisk udvikling, men bør nøjes med at tale om organisatoriske forandringer.

Casen

Casen er et dansk datterselskab af et større internationalt olieselskab, som etablerede sig på det danske olie-, benzin- og dagligvaremarked op gennem 80'erne gennem opkøb og fusion af to allerede etablerede olieselskaber. Datterselskabet står for distribution, salg og markedsføring af benzin, dagligvarer, fyringsolie og smørolie mv.

Til at løse denne opgave disponerede man fra 1987 til 1990 over bl.a. ca. 4000 medarbejdere, hvoraf de 1500 var direkte ansat i olieselskabet, over mere end 600 tankstationer og ca. 170 tankbiler samt 21 lokale oliedepoter. Planlægningen af distributionen af olie og benzin skete ud fra manuelle systemer. De bærende managementkoncepter var marketing og organisationskulturteori. Målsætningen bestod i markedsvækst for enhver pris, og man var kendt for at distribuere mange benzinkort med kreditfaciliteter, samt at iværksætte mange provokerende marketingkampagner. Dertil kom, at man ofte gik ind i lokale priskrige. Rent økonomisk fik virksomheden tilført store mængder cash flow gennem disse år, men det lykkedes til gengæld at øge selskabets markedsandel fra knap 20% til 25%. Ledelsesmæssigt herskede der en stor optimisme i virksomheden, og man så sig selv som værende anderledes, smartere og foran konkurrenterne.

I de efterfølgende år, dvs. fra 1990 og frem til 1995, gik man i gang med at reducere antallet af tankstationer samt påbegynde en omdannelse af de eksisterende tankstationer til servicestationer gennem en opgradering af især butikssiden. Endvidere reducerede selskabet antallet af tankbiler fra 170 til 140 samtidig med, at man indførte et nyt elektronisk kørselsplanlæg-

ningssystem og en ændring/reduktion af depotstrukturen. Sidstnævnte blev reduceret til 4 centre, der gik fra en produkt- til en markeds-/kundeorganisering. Samtidig hermed blev distributionen af benzinkort kraftigt reduceret, marketingkampagnerne blev dæmpet og mere produktorienterede, og man afholdt sig stort set fra at gå ind i priskrige. De dominerende managementkoncepter var ikke længere forankret i marketing og organisationskultur, men i strategi og økonomi. Rent økonomisk blev cash flow strømmen vendt således, at selskabet nu leverede små, men positive cash follows til sit moderselskab; til gengæld blev selskabets markedsandel reduceret fra 25% til under 20%. Ledelsesmæssigt var man ikke længere i branchen for at opnå vækst, men derimod for at tjene penge. Man var nu ikke længere foran konkurrenterne, men snarere bagefter disse, især når man målte på økonomiske forhold såsom gennemsnitsomkostninger pr. liter solgt benzin.

I denne korte casepræsentation er der blevet fokuseret på de forhold, som har forandret sig i den observerede periode. Det er imidlertid vigtigt at fastholde, at størsteparten af det danske salg datterselskabets aktiviteter og målsætninger har holdt sig uforandret gennem perioden. Selskabet har under hele perioden distribueret stort set de samme produkter til de samme kunder, og man har stadigvæk en hierarkisk organisationsstruktur med en direktion i spidsen for selskabet samt en klar sondring mellem selskabets linie- og stabsfunktioner. Selvom det er muligt at pege på en række forandringer, måske især i den måde hvorpå aktiviteterne udføres og den betydning de tilskrives,

så er de grundlæggende opgaver for selskabet stadigvæk de samme, ligesom man hele tiden har opfattet sig som en markedsorienteret (kapitalistisk) virksomhed.

For en mere detaljeret beskrivelse af casevirksomheden henvises til Hartmann 1996 og 1997.

Forandringsprocessen

I slutningen af 1989 krævede det internationale moderselskab, at de lokale salgs- og distributionsdatterselskaber fremover skulle begynde at generere et positivt netto cash flow. Til at nå denne målsætning engagerede man et internationalt konsulentfirma, som introducerede Porters ideer om en generisk konkurrencestrategi, industrianalysemodellen og værdikædekonceptet.

I det danske selskab blev de mest indflydelsesrige chefer for forretningsområderne samt et par af de mest fremadstormende unge ledere fra stabsfunktionerne isoleret i en længere periode sammen med to konsulenter fra det internationale konsulentfirma. Den nedsatte projektgruppe refererede direkte til den administrerende direktør, og disse personer udgjorde til sammen de "signifikante andre" internt i det danske datterselskab, eftersom de var den kreds af personer, som den øvrige organisation så op til, og som samtidig besad den formelle magt. Konsulenterne kom for projektgruppen til at fremstå som de "signifikante andre", idet konsulenterne havde en international erfaring fra allerede gennemførte strategiforløb, og dertil kom, at de beherskede et nyt begrebsapparat (sprog). Konsulenterne havde således både en god portion "legitimitet" med i bag-

gen, og samtidig medbragte de en ny "sandsynlighedsstruktur" for virksomheden.

I starten fik cheferne i projektgruppen til opgave at tillære sig det nye sæt af begreber og logikker, dvs. termerne og ræsonnementerne i Porters konkurrencestrategi. Herefter blev de bedt om at beskrive den nuværende organisation ud fra Porters terminologi. Dette billede viste med al tydelighed, at selskabet var "Stuck in the middle", at man stod med branchens mest uhomogene net af tankstationer, samt at man havde nogle af branchens højeste distributionsomkostninger pr. liter solgt brændstof. Endvidere viste det nye begrebsapparat, at olieselskabet ikke blot gik med i allerede eksisterende lokale priskrige, men at man ofte var årsagen til, at lokale priskrige blev løftet op til nationale priskrige. Samlet blev de forhold, som tidligere havde drevet virksomheden, nemlig betydningen af høje markedsandele og en fælles organisationskultur, nu gjort dels usynlige og dels fremstillet som en omkostning, mens nye værdier såsom konkurrenceposition, salg og økonomisk afkast blev gjort synlige.

Dette betød, at "det blev åbenbart" for projektgruppen, at den hidtidige måde at drive forretning på ikke længere var hverken tilstrækkelig eller legitim. Denne erkendelse blev yderligere cementeret gennem projektgruppens udarbejdelse af et strategiscenarie for uforandret drift. Udover dette "på forhånd dødsdømte scenarie" blev der udarbejdet yderligere to scenarier baseret på den nye terminologi, nemlig et scenarie for henholdsvis en differentieringsstrategi og en omkostningslederstrategi. Først efter at projektgruppen

havde nedbrudt både deres tidligere virkelighedsbillede af organisationen og dens omgivelser og genopbygget et nyt billede, blev den sluppet ud af sin isolation. Dette skete ved, at projektsgruppen med den administrerende direktørs opbakning fremlagde de nye strategiscenarier for mindre grupper af de øvrige ledere i det danske salgsdatterselskab. Disse nyligt involverede ledere blev herefter bedt om at udarbejde forretningsplaner og rapporter, der kunne understøtte den nye måde at se organisationen og dens omgivelser på. Først da også det nye informationssystem med fokus på strategi og økonomi var på plads, blev den resterende del af organisationen inddraget i forandringsprocessen.

Den formelle del af forandringsprocessen, som konsulenterne var direkte involveret i, strakte sig over ca. et år. Optakten til forandringen strakte sig over godt et års tid som en dialog mellem moder- og datterselskaberne, mens gennemførelsen af forandringer strakte sig over henimod 3-5 år. Jeg skal her gøre opmærksom på, at denne beskrivelse af forløbet i høj grad er udtryk for både en simplificering og en efterrationalisering af, hvad der egentlig skete i virksomheden. Mens begivenhederne udspandt sig, var der ikke nogen entydig fornemmelse af, at man var i gang med et større forandringsprojekt, ligesom der var stærkt delte meninger om, hvad det var der foregik. Endelig var strategiprojektet kun et blandt flere projekter, som fandt sted i organisationen i den observerede periode.

Konsekvenserne

De eksplicit formulerede mål for det dan-

ske salgsdatterselskab i sidste halvdel af 80'erne efter opkøbet og fusionen i 1987, bestod i at fastholde og udbygge selskabets markedsandel målt på volumen, at etablere en ny fælles organisationskultur i selskabet samt etablere sig som et anderledes og meget synligt olieselskab. Til disse formål var det oplagt for ledelsen at gøre brug af managementkoncepter inden for marketingområdet og organisationskultur området. Mange af organisationens medarbejdere og især de ledende medarbejdere udtalte da også sidenhen, at disse målsætninger var lykkedes.

Hvad der derimod ikke var intentionen med de aktiviteter, som ledelsen igangsatte i denne periode, var dels at iværksætte priskrige og dels at tabe så betydelige beløb på bl.a. udstedelsen af kreditkort, som tilfældet var.

De intenderede konsekvenser af den nye strategi i 1991 var, at det lykkedes for selskabet at etablere hhv. et mere homogent depot- og servicestationsnet samt en mere entydig konkurrencestrategi. Ligeledes lykkedes det også, jvf. den nye økonomiske målsætning, at generere positive cash flow strømme til det internationale moderselskab.

Der opstod dog samtidig en række ikke intenderede konsekvenser af den nye strategi. For det første medførte den, at man blev næsten usynlig i branchen, og for det andet medførte den, at man tabte markedsandele i et betydeligt større omfang, end man umiddelbart havde regnet med. For det tredje betød den nye fokusering på strategi og økonomi, at selskabets ledelse forandrede sig fra at være meget uformel til at blive meget formel gennem fremkomsten af en lang række regler, pro-

cedurer og rutiner for mellemliderne. Dette medførte, at topledelsen nu bedre kunne gennemskue organisatoriske tiltag og kontrollere resten af organisationen, mens det omvendt ikke blev mere klart for den enkelte servicestationsleder, hvor virksomheden var på vej hen. Endelig ændrede magtbalancen i organisationen sig. Hvor denne tidligere var blevet domineret af marketing-, kommunikations- og personaleafdelingerne, var den i midten af 90'erne domineret af salgsafdelingerne (markederne) samt økonomiafdelingerne.

Udvikling eller forandring?

Af den ovenstående korte rekonstruktion af organisationen, dens forandringsproces samt de heraf afledte konsekvenser antages det implicit, at der eksisterer en sammenhæng mellem de handlinger, som organisationens medlemmer udfører, og de managementkoncepter (virkelighedsbilleder), som aktørerne har. Dette betyder dog ikke, at der hverken er en "én til én sammenhæng" herimellem eller "en kausal årsag/virkning" sammenhæng, da flere managementkoncepter og virkelighedsbilleder ofte er i brug/konkurrence med hinanden på samme tid i og omkring organisationer. Typisk er ideen om kausalitet mellem sociale handlinger og ideer snarere udtryk for efterrationaliseringer, end de rent konkret lader sig eftervise.

Det virker dog rimeligt at antage, at lederne i nærværende case har haft nogle konkrete mål med de initiativer, som de har igangsat, og at en del af disse mål gennem brugen af en række managementkoncepter rent faktisk også er blevet tilvejebragt. Problemet er imidlertid, at managementteknologierne er forenkede re-

præsentationer af den organisatoriske virkelighed, og at de herved kommer til at fokusere organisationens opmærksomhed mod nogle få aspekter på bekostning af andre aspekter.

Eksempelvis lykkedes det gennem brugen af reklamekampagner mv. at hæve virksomhedens markedsandel, og tilsvarende lykkedes det gennem den nye strategiske og økonomiske styring at generere positive netto cash flow til moderselskabet. Man kan således i én forstand godt tale om, at det lykkedes for virksomheden at "forbedre sig", dvs. at *udvikle* sig i forhold til nogle konkret konstruerede målsætninger. Samtidig faldt den imidlertid igen på en række andre områder, som de anvendte managementkoncepter usynliggjorde. Marketingkoncepterne antog blot, at nøglen til økonomisk succes lå i høje markedsandele og skjulte herved de kortsigtede markedsføringsomkostninger, mens Porters strategikoncepter antog, at nøglen til en "over gennemsnittet langsigtet indtjening" ligger i en entydig markedsposition og konkurrencestrategi. Sidstnævnte skjulte herved betydningen af markeds-mæssig synlighed og en uformel ledelsesform. Hvis vi vil tale om organisatorisk udvikling, må vi derfor være meget præcise i vores formulering og hele tiden spørge om: "Udvikling i forhold til hvad?"

Man kan imidlertid ud fra en Giddens tilgang hævde, at hele den ovenstående sontring mellem to organisatoriske perioder (perioden før og efter strategiprojektet i 1990/1991) er udtryk for en historisk forenkling og manipulation. Perioderne før, under og efter strategiprojektet var ikke synlige for aktørerne, mens de stod på;

de er snarere udtryk dels for ledelsens rekonstruktion af fortiden med henblik på at legitimere nutidige og fremtidige handlinger samt dels forfatterens ønske om at konstruere et bestemt organisatorisk fænomen, nemlig en organisatorisk forandringsproces. Som tidligere nævnt var der tale om, at mange aktiviteter og virkelighedsopfattelser lå i konkurrence med hinanden undervejs. Det kan her nævnes, at der parallelt med strategiprojektet bl.a. foregik et TQM projekt samt et ABC projekt i casevirksomheden.

Den afgørende ledelsesopgave bliver ud fra Giddens' strukturationsperspektiv evnen til at sammenkoble, adskille, oversætte og isolere forskellige virkelighedsbilleder gennem brugen af specifikke managementkoncepter. Disse managementkoncepter bliver her instrumenter, hvorigennem ledelsen dels kan tilskrive organisatoriske handlinger og enheder mening og legitimitet, og dels bliver de instrumenter, hvorigennem ledelsen kan trække på anerkendte samfundsmæssige videnslagre såsom matematik, jura og økonomi etc. til legitimering af specifikke organisatoriske handlinger.

Ud fra denne konstruktivistiske og strukturationistiske tankegang udvikler sociale systemer sig ikke, de forandrer sig blot. Managementteknologierne, som i en Berger & Luckmann terminologi udgør objektiviseringerne af virkeligheden, og som ud fra en Giddens tankegang kan ses som "modalities", er instrumenter til legitimering af handlinger, skabelse af mening og opretholdelse af en bestemt social orden.

For casevirksomheden betød dette, at selvom visse rutiner ændrede sig, så var

målet stadigvæk at sælge og distribuere benzin, olie og dagligvarer, og selvom magten mellem visse afdelinger forskubbede sig, så blev den hierarkiske organisationsstruktur både fastholdt og udbygget. Tilsvarende var det stadig ideen om profit, som legitimerede handlinger, selvom artikuleringen heraf ændrede sig fra ideen om høje markedsandele til ideen om en stringent konkurrencestrategi.

Afslutningsvis kan man overordnet sige, at de strategier og principper for sociale forandringer, som Berger & Luckmann samt Giddens påviser i deres respektive teoriapparater, også udspiller sig i vore dages moderne organisationer på samme måde, som de udspiller sig i andre typer af sociale systemer gennem tid og rum. Ud fra disse metateorier må vi konstatere, at det nok kun er i en mere snæver og teknisk forstand i forhold til specifikt artikulerede mål og sociale konstruktioner, at vi med rette kan tale om "udvikling". Dette på trods af, at vi i dagligdagen gerne vil tale om, at vores organisation udvikler sig, og ligeledes på trods af, at begreber som udvikling og progression synes at være den altdominerende samfundsopfattelse og selvforståelse i den vestlige verdens kapitalistiske kulturkreds.

Konklusion

Selvom brugen af nye managementteknologier ikke ud fra et konstruktivistisk og strukturationistisk perspektiv kan siges at udvikle organisationer, så er disse instrumenter alligevel vigtige, ja, de er uundværlige for organisationer både som instrumenter til opretholdelse af den eksisterende sociale orden og til gennemførelse af organisatoriske forandringer. Management-

koncepterne er instrumenter, som stiller sig til rådighed for lederne til at skabe mening med og legitimere organisatoriske handlinger og enheder.

I forbindelse med gennemførelsen af organisatoriske forandringer spiller managementkoncepterne en vigtig rolle som instrumenter, hvorigennem den eksisterende organisatoriske virkelighedsopfattelse kan konfronteres med nye opfattelser af organisationen og dennes omgivelser. Managementkoncepterne udgør her medier, hvorigennem organisationens fortid og fremtid kan genfortælles og forklares.

Problemet med managementkoncepterne er imidlertid, at de er forenkledede repræsentationer af den organisatoriske virkelighed, og at de herved på den ene side kan være med til at producere løsninger på konstruerede organisatoriske problemer, men at de samtidig usynliggør andre dele af den organisatoriske virkelighed, og at de derved også er med til at producere nye problemer for virksomhederne.

Endelig blev det påpeget, at selvom managementkoncepter i en snæver konstrueret forstand kan siges at udvikle organisationer, og selvom den vestlige verden i vid udstrækning baserer sig på en idé om udvikling, så udvikler sociale systemer sig ikke ud fra et konstruktivistisk og strukturationistisk perspektiv, de forandrer sig blot løbende.

Summary

This article examines the role of management concepts in connection with concrete changes in an organisation, and also a number of both intended and non-intended consequences of the changes implemented. Against this background,

and based on a constructivist perspective, it is questioned if it is at all meaningful to talk about organisational development.

Litteratur

Bakka, J.F.: Ledelse af ændringsprocesser - en sammenlignende analyse af tre ændringsprojekter", *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 47 årgang 1983.

Berger, L.P. & Luckmann, T.: "Den Samfundsskabte virkelighed - En videnssociologisk afhandling", Nørhaven A/S, Viborg, 1992.

Borum, F.: "Strategier for ændringer af organisationer", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, fdc, 3/93.

Giddens, A.: "New Rules of Sociological Method", London: Hutchinson/New York: Basic Books, 1976.

Giddens, A.: "Central Problems in Social Theory, Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, A Contemporary Social Theory", The MacMillan Press, London 1979.

Giddens, A.: "A Contemporary Critique of Historical Materialism, vol.1", London: MacMillan/Berkeley: University of California Press 1981.

Giddens, A.: "The Constitution of Society, outline of the Theory of Structuration", Polity Press, UK 1984.

Hartmann, S.: Styling gennem økonomi og strategi - En Empirisk undersøgelse af en virksomheds strategiske og økonomiske styring", *Handelshøjskolen i København, Sæmndslitteratur, Ph.D. serie* 10.96.

Hartmann, S.: "Management koncepters styringsmæssige anvendelse", *Økonomistyring & Informatik*, 13. årgang nr. 1. September 1997.

Jensen, H. Siggaard: "Læringens paradokser", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, fdc, 1/97.

Nelson, R.R. & Winter, G.S.: "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University Press, USA 1982.

koncepterne er instrumenter, som stiller sig til rådighed for lederne til at skabe mening med og legitimere organisatoriske handlinger og enheder.

I forbindelse med gennemførelsen af organisatoriske forandringer spiller managementkoncepterne en vigtig rolle som instrumenter, hvorigennem den eksisterende organisatoriske virkelighedsopfattelse kan konfronteres med nye opfattelser af organisationen og dennes omgivelser. Managementkoncepterne udgør her medier, hvorigennem organisationens fortid og fremtid kan genfortælles og forklares.

Problemet med managementkoncepterne er imidlertid, at de er forenkledede repræsentationer af den organisatoriske virkelighed, og at de herved på den ene side kan være med til at producere løsninger på konstruerede organisatoriske problemer, men at de samtidig usynliggør andre dele af den organisatoriske virkelighed, og at de derved også er med til at producere nye problemer for virksomhederne.

Endelig blev det påpeget, at selvom managementkoncepter i en snæver konstrueret forstand kan siges at udvikle organisationer, og selvom den vestlige verden i vid udstrækning baserer sig på en idé om udvikling, så udvikler sociale systemer sig ikke ud fra et konstruktivistisk og strukturationistisk perspektiv, de forandrer sig blot løbende.

Summary

This article examines the role of management concepts in connection with concrete changes in an organisation, and also a number of both intended and non-intended consequences of the changes implemented. Against this background,

and based on a constructivist perspective, it is questioned if it is at all meaningful to talk about organisational development.

Litteratur

Bakka, J.F.: Ledelse af ændringsprocesser - en sammenlignende analyse af tre ændringsprojekter", *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 47 årgang 1983.

Berger, L.P. & Luckmann, T.: "Den Samfundsskabte virkelighed - En videnssociologisk afhandling", Nørhaven A/S, Viborg, 1992.

Borum, F.: "Strategier for ændringer af organisationer", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, fdc, 3/93.

Giddens, A.: "New Rules of Sociological Method", London: Hutchinson/New York: Basic Books, 1976.

Giddens, A.: "Central Problems in Social Theory, Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, A Contemporary Social Theory", The MacMillan Press, London 1979.

Giddens, A.: "A Contemporary Critique of Historical Materialism, vol.1", London: MacMillan/Berkeley: University of California Press 1981.

Giddens, A.: "The Constitution of Society, outline of the Theory of Structuration", Polity Press, UK 1984.

Hartmann, S.: Styling gennem økonomi og strategi - En Empirisk undersøgelse af en virksomheds strategiske og økonomiske styring", *Handelshøjskolen i København, Sæmndslitteratur, Ph.D. serie 10.96.*

Hartmann, S.: "Management koncepters styringsmæssige anvendelse", *Økonomistyring & Informatik*, 13. årgang nr. 1. September 1997.

Jensen, H. Siggaard: "Læringens paradokser", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, fdc, 1/97.

Nelson, R.R. & Winter, G.S.: "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University Press, USA 1982.