

Strategier for organisationsændring

Finn Borum

Fag: Organisation

Kapitel 1: Introduktion

Bogen har til formål at skabe overblik over tankegange om og metoder til ændring af en organisation. Bogen argumenterer imod at selvstændiggøre ændringsteori og imod, at teorier om ændringer af organisationer udgør en speciel kategori, der er forskellig fra teorier om organisationsstruktur. Bogen gennemgår kun en delmængde af de teorier som findes om organisationsforandringer.

Ideen om planlagt forandring kommer ofte fordi vejen til de ønskede mål går over at etablere, betjene sig af en eksisterende, eller forandre en organisation så den opfører sig anderledes og tilgodeser de ønskede mål.

For at forstå baggrunden for organisationsændring er det nødvendigt at starte med klassisk strukturtænkning. Med bureaukratiet som idealtipe formulerede Weber den organisationsform, der har været et vigtigt middel til opnå en højere grad af samfundsmæssig rationalitet. Ifølge denne tankegang skal organisationer udformes i maskines billede som middelrationelle, regelorienterede og upersonlige konstruktioner.

Taylors forsøg på at optimere strukturen er efterfølgende forsøg på perfektionering af den organisatoriske maskine via formel rationalitet. Konklusionen er, at maskinbureaukratiet har alvorlige problemer og begrænsninger, herunder manglende evne til at tilpasse sig til skiftende omverdensbetingelser og internt i at være fanget i det formelle rationelle jernbur. Den rationelle formelle strukturs fire hovedhjørneste er: efficiens, kalkulerbarhed, forudsigelighed og kontrol.

I bogen vil der blive afdækket fire hovedkategorier af forandringsstrategier og disse vil blive diskuteret ved hjælp af en kombineret empirisk og teoretisk metode.

1. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi.
2. Den humanistiske ændringsstrategi der omfatter to varianter.:
 - a. Organisationsudvikling (OU)
 - b. Kulturpåvirkning.
3. Den politiske ændringsstrategi
4. Den eksplorative ændringsstrategi

Et ændringsformål er ofte upræcist og forskydes over tid og formålet er typisk at løse eller undgå problemer eller på at opnå ønskede mål. F.eks. lav trivsel og personaleflugt, manglende fleksibilitet og innovationsevne osv.

Resten af kapitlet (s. 18 – 22) bliver brugt til at definere nogle af bogens begreber: Organisation, felt, feltteori, konfliktteori, informatikfeltet, forskingsfeltet, forandring og ændring, intervention, resultat og procesorienteret, effektivitet, adaptation,

Kapitel 2: Et case: ABACUS – en højteknologisk virksomhed

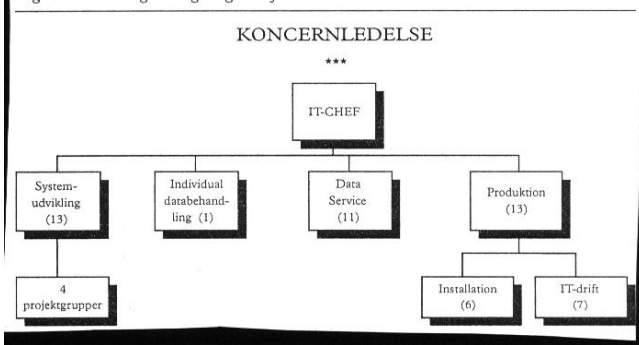
Da bogen er opbygget omkring en case bruges der her i referatet plads på at beskrive og forklarer virksomheden og de forandringsprocesser som den oplever, således at der skabes et overblik over de forandringer som virksomheden ABACUS gennemlever.

Virksomheden som bogens case er opbygget omkring er en ældre dansk industri og handelsvirksomhed med en centraliseret koncernledelsesstruktur og tæt kontrol af økonomien. Der har været en stor personaleomsætning og virksomheden har en anstrengt økonomi. Den anstrengte økonomi har medført, at en ny koncerndirektør er ansat og han ønsker at indfører den divisionaliserede strukturs styringsfilosofi. Casen fokuserer på virksomhedens IT center – 39 ansatte og med en chef der blander sig i alt og udfører direkte overvågning af afdelingen. Chefen har planer om at omdanne IT –afdelingen til et profitcenter, da det vurderes at der også vil være et ydre marked der efterspørger IT-afdelingens ydelser. Den nye koncerndirektør er enige i disse planer og mener at omstruktureringen kan gennemføres på ½ år men IT chefen mener at 2 år er nødvendig og de bliver enige om at gennemfører forandringen på 1 år.

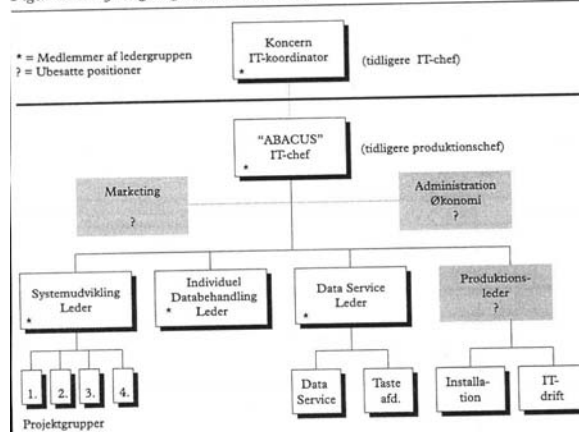
Organisationen ændres væsentligt over den kommende periode. I IT-centeret bliver der etableret en IT-ledergruppe som består af de 4 funktionschefer (se org.diagram nedenfor) og der bliver i oprettet en IT-koordinatorstilling som er med i koncernledelsen. Den stilling bliver besat af den hidtidige IT-chef som officielt og lidt mod sin vilje må forlade IT-centeret. Man vælger IT-produktionschefen som ny IT-chef (intern rekruttering) og der fyres efterfølgende 60 medarbejdere – herunder 8 fra IT-centeret som den nye IT-chef skal sætte navn på. Ændringerne, udskillelse som et selvstændigt selskab, ingen klare udmeldinger af mål og politikker, skift af IT-chef og afskedigelser der efterfølgende følges op af nye ansættelser, skaber usikkerhed.

November år 0:	IT-ledergruppe dannes IT-chef og 4 funktionschefer
November år 0:	IT-chef bliver IT-koordinator for hele koncernen
December år 0:	Produktionschef bliver udnævnt til ny IT-chef – Det medfører en tom plads på produktionschefens plads.
Januar år 1	orienteringsmøde for alle medarbejdere i hovedkvarteret
Marts år 1	Etablering af forretningsudvalg
Marts år 1	Der fyres 60 fra firmaet heraf 8 fra IT-centeret.

Figur 2.1: Tidligere organigram for ABACUS

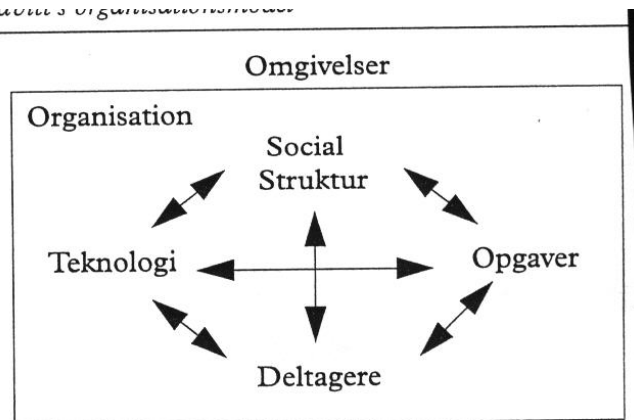


Figur 2.2: Nyt organigram for ABACUS



Økonomistyring, marketing og organisationsudvikling er tre problemområder i den nye IT-afdeling hvor assistance blev anset for at være nødvendig og derfor blev konsulenter inddraget og konsulenterne arbejdede ud fra Leavitt's organisationsmodel hvoraf de fokuserede på strukturen og aktøren:

Figur 2.3: Leavitt's Organisationsmodel



Konsulenterne arbejder ud fra følgende 6 faser. Under hver enkelt fase er en kort sammenfatning af resultaterne.

1. OU fase Marts år 1: Problemidentifikation ledergruppen

- Meget uklar ansvars- og rollefordeling blandt lederne
- Personaleutilfredshed
- ABACUS kompetence og fremtid

2. OU fase April – juni år 1: Rolleanalyse og internat – ledergruppen

- IT koordinatoren skal ud af ledergruppen

- Lederen af Installations og driftsgruppen skal indgå i ledergruppen som repræsentant for produktionsafdelingen.
- Usikkerhed og uklarhed omkring omstillingssituationen
- Overbelastning og fokus på kortsigtede problemer
- En uklar aftegnet kultur, karakteriseret ved tre fælles værdiorienteringer og mystiske forestillinger ""The survival of the fittest" – dvs. de bedste klarer sig – "Enhver er sin egen lykkes smed" og "Ingen tid til kærtegn" dvs. problemer skal bare løses.

3. OU fase August - sept. år 1: Organisationsanalyse – alle medarbejdere

4. OU fase Oktober - december år 1 Virksomhedskonf. og tværgruppearbejde – alle medarbejdere.

- Høj grad af differentiering men svigtende integration, som kan aflæses i isolerede grupper og afdelinger, gnidninger mellem afdelinger og en brudflade mellem top og bund.
- Stærke subkulturer, men ingen fælleskultur eller overordnet retningsfornemmelse.
- Meget små grupper og fire niveauer i hierarkiet, selv om der er tale om en lille organisation
- Tendenser til øget formalisering.

5. OU fase Februar år 2: Opfølgning på tværgruppearbejde – alle medarbejdere

6. OU fase Marts år 2: Virksomhedskonference – alle medarbejdere

- Der er etableret 6 projektgrupper på tværs af organisationen – disse er præget af konfliktskyhed
- Grupperne har stort set været ud af stand til at iværksætte handlinger
- Grupperne har isoleret sig og har gentaget afdelingernes tendens til at afskære sig fra omverdenen.
- Et begrænset engagement fra medarbejdersiden.
- Daglige arbejdsopgavers pres låser opmærksomheden fast på andre opgaver end OU projektet
- Manglende opbakning fra ledelsen.
- Lave forhåndsforventninger til effekten af OU projektet
- Forventninger om, at det er ledelsens opgave at sætte ændringer i værk.

Herefter forlader konsulenterne ABACUS med en oplevelse af at OU programmet er lukket ned i en mere definitiv forstand – tværgrupperne er opløst, deres erfaringer afskrevet og ingen afledte aktiviteter aftegner sig.

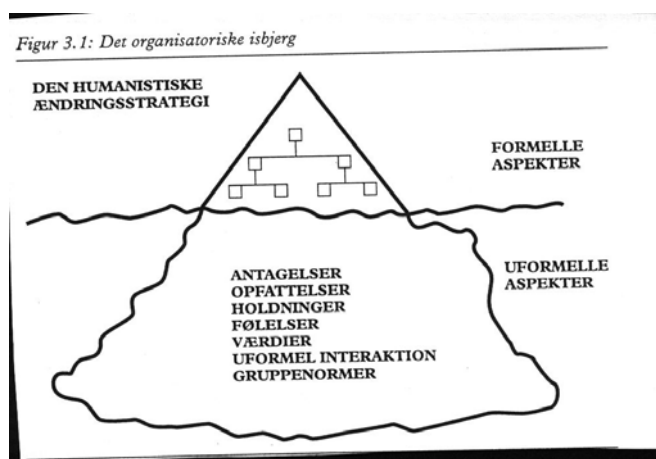
Kapitel 3: ABACUS – Interventionen som et tilfælde af organisationsudvikling (OU)

Ændringsstrategien organisationsudvikling (OU) blev udviklet i USA i forsøg på at afhjælpe organisationer med problemer som samlebåndsprincip (Fordisme – fordfabrikkerne) og Taylers princip for rationalisering af driften (scientific management). OU angriber bureaukatiets og de mekaniske organisationers to hovedsvagheder . **Manglende tilpasningsevne og fornægtelsen af denne menneskelige natur.**

Bureaukratiet er velegnet til at løse enkle, repetitive opgaver og til at håndtere simple og stabile omgivelsesrelationer, og arbejdsdelingen og hierarkiet skaber klarhed omkring opgave og ansvarsfordeling og stor sikkerhed for, at opgaver løses ensartet over tid og uafhængigt af den enkelte aktørs egenskaber. Bureaukratiet passer ikke ind i det moderne samfund med samfundsmæssige forandringer, herunder økonomiske, teknologiske og sociale forandringer. OU forsøger at give svaret på denne udfordring.

“OU er en reaktion på forandring, en kompleks uddannelsesstrategi, der sigter mod at ændre organisationers tro, holdninger, værdier og strukturer så de bedre kan tilpasse sig nye teknologier, markeder og udfordringer. ”

Nøglen til at forstå OU ligger i ændringsstrategiens fokus på de dybereliggende aspekter af individer og sociale systemer og isbjergmetaforens freudianske over- og undertoner er ikke tilfældige. En væsentlig forudsætning for organisationsudvikling er den teoretiske og praktiske udvikling inden for psykologi og socialpsykologi. **Motivationsteori, gruppeteori og participationsteori leverer både fundamentet for OU og mange af dens komponenter.**



Som ændringsstrategi står OU med sin humanistiske orientering i stærk kontrast til bureaukratiets fiksering på efficiens – men humaniseringen af organisationer er ikke et mål i sig selv – den er i allerhøjeste grad også et middel til at **højne effektiviteten**.

I ABACUS medfører forandringen til selvstændigt profitcenter, at der pludselig skal konkurreres om kunder (både eksterne og internt) og endvidere at der skal påvise profit, men ABACUS har her **manglende tilpasningsevne** da kommunikationen mellem afdelingerne, ledelsen og medarbejderne er utilstrækkelig. I ABACUS tager man ikke hensyn til den menneskelige natur (**fornægtelsen af den menneskelige natur**). Man ændre ledertypen fra en faderskikkelse i form af en rodet entreprenør til en glattere administrator og man flytter rundt på medarbejderne som var de brikker på et spil – uden egentlig at vide hvad det endelige mål er. Kommunikationen er udelukkende envejs – oppefra og ned.

OU's grundlæggende antagelser er, at det via planlagt forandring er muligt at bryde ud af bureaukratiets fængsel. Med fængsel menes bureaukratiets karakteristika f.eks. at det er lederne der planlægger og medarbejderne der udfører, lederne der giver ordre og medarbejderne indordner sig, lederne der kontrollerer og medarbejderne der rapportere osv.

Planlagt forandring kan opnås ved at forstærke drivkræfter i feltet, introducere nye, svække bremsende kræfter eller en kombination heraf. Succesfuld forandring består af tre faser: **optøning af systemets nuværende niveau, en flytning af systemet til et nyt og en fastfrysning af det sociale system på det nye niveau.**

Lewins feltteori fokuserer typisk på et udvalgt aspekt af et socialt system, som f.eks. produktion, moral eller personaleomsætning. Dernæst analyseres det komplekse af drivende og bremsende kræfter, der opretholder det eksisterende output. Hvis analytikeren og klienten engagerer sig aktivt i forhold til feltet, antager Lewin, at systemet kan flyttes fra sin kvasi-ligevægtssituation. Disse grundlæggende betragtninger fra feltteori er centrale for OU.

I ABACUS forsøger konsulenterne at fokusere på at skabe rammer frem for løsninger.

OU tager udgangspunkt i nøgleaktørers oplevelse af behov for forandring og OU går normalt ud fra at forandring kræver medvirken af en ekstern konsulent og **at forandringen skal starte i toppen af hierarkiet og derfra brede sig ned gennem organisationen**. Man arbejder som hovedregel ikke med direkte påvirkning af alle medlemmer eller alle dele af systemet, men søger at opnå en systemeffekt. OU fokuserer også på den enkelte individ, men Ou's dominerende praksis er at arbejde med gruppen som hovedkomponent, da normer, holdninger og adfærd formes i grupper.

OU omfatter en stor samling konkrete metoder og teknikker til påvirkning af det humane delsystem:

Figur 3.7 OU's indgrebsniveauer og metoder side 52

Enhed som søges forbedret	OU-teknik
Individet	Sensitivitetstræning Uddannelse
Gruppen	Family group Diagnosis
Interngrupperelationer	Gruppekonefronation (Indholds- eller procesorienteret)
Hele organisationen	Virksomhedskonference Strategisk planlægning

Når en organisation skal forandres er det ikke altid at man har fuldt overblik over, hvad man vil med forandringen og Thompson og Tudens har derfor opstillet en forfeltstabel der illustrerer de beslutningssituationer man står over for ved en forandring.

Figur 3.8: Fire beslutningssituationer s. 53

Enighed/klarhed om mål- middelsammenhænge.	Enighed/Klarhed om mål		
		Ja	Nej
Ja		Kalkulation	Kompromis
Nej		Vurdering	Inspiration

Figur 3.9: OU-forskrifter for succesfulde interventioner side. 56

Succesbetingelser for ændringsprojekter:

- Nøglepersoners oplevelse af organisatoriske problemer
- Anvendelse af ekstern konsulent
- Tidlig involvering af topledelsen
- Projektorganisering i en eller anden form
- Trinvis opbygning af udviklingsprogrammet
- Succes i de tidligere faser af programmet
- Åbenhed omkring udviklingsmetoderne og baggrunden for iværksættelsen af programmet
- Overensstemmelse imellem udviklingsprogrammets mål og metoder og den hidtil før4ste ledelses- og personalepolitik.
- Udvikling af interne ressourcer
- Løbende tilbagemelding til samtlige involverede omkring procesforløb samt resultatopgørelse.

Holdninger og værdier er indikatorer på mulige ændringer i de dybereliggende organisatoriske lag, som er det egentlige mål for OU-interventioner. Et OU-program indebærer ofte skabelsen af små alternative miljøer, fx rolleanalyse, gruppesammensætning og virksomhedskonference, hvor der kan bearbejdes problemstillinger som fortrænges i det daglige.

Figur 3.11: Sammenfattende karakteristisk organisatorisk udvikling

Hoveddimension	Karakteristik af organisationsudvikling
Problemer/mål, der behandles	Tilpasning og innovation arbejds miljø
Organisatorisk perspektiv	Åbent, socialt system, hierarkisk og differentieret
Principiel løsningsmetode	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser
Ændringsagenter	Ledelsen og proceskonsulenter
Ændringsteknologi • Organisatorisk komponent • Kognitiv mekanisme • Forandringsprocesser • Forandringsindikatorer • Strategiens hovedproblem	Grupper Konsensus (accept) Information træning socialisering Adfærd, normer, værdier Forpligtelse, overføring

Kapitel 4: Interventionen som et tilfælde af den teknisk-rationelle ændringsstrategi

1. Problemer/mål der behandles:

Organisationens effektivitet, produktivitet og efficiens er i fokus. Organisationen skal leve op til specificerede målsætninger og outputmål og gøre dette på den mest økonomiske måde.

2. Grundlæggende perspektiv på organisationer.

Organisationen er en maskine, et produktionssystem, der via en funktionelt designet struktur transformerer input til output.

3. Principiel løsningsmetode

Hvis organisationen ikke fungerer hensigtsmæssigt, er der enten noget galt med designet eller med en del af systemet. Løsningen er altså enten rationalisering via redesign, reparation eller udskiftning af dele, der fungerer dårligt.

4. Ændringsagenter:

Ledere, bistået af tekniske eksperter og analytikere, tager initiativet, planlægger og designer ændringerne.

5. Ændringsteknologi.

De organisatoriske komponenter, der arbejdes med, er operative eller produktive grupper og afdelinger.

Den kognitive mekanisme, der anvendes som nøgle til forandring er rationel kalkule, beregning og konsekvensvurdering.

De hovedfaser som forandringsprocessen anses for at bestå af, er problemanalyse, redesign af organisationen og dekret af de nødvendige ændringer.

De indikatorer, der kan afgøre, om ændring er sket, er forbedringer i output mht. kvalitet eller kvantitet eller forbedring af input-output ratio.

6. Strategiens hovedproblem

Implementering er strategiens svage punkt. Efter at analysen er gennemført og redesign foretaget, er problemet i princippet løst. Men derefter opstår der ofte uforudset modstand mod forandring, som skaber forhindringer og forsinkelser.

Forskellen mellem den teknisk-rationelle og den humanistiske ændringsstrategi kan tydeliggøres i tabellen nedenfor. **Der er tale om fundamentale forskelle og dette kan føres tilbage til de bagvedliggende opfattelser af organisationer som henholdsvis rationelle systemer (maskiner) eller naturlige systemer (organismer)** Tilsvarende afspejler ændringsteknologierne grundlæggende forskellige opfattelser af mennesket, som henholdsvis rationelt kalkulerende og socialt tilpasningsorienteret. Dette må ikke forstås sådan, at OU fornægter viden og rationalitet, Tværtimod betoner OU betydningen af valid information og frie, informerede valg. OU anser mennesket for at være andet og mere end et nyttebetonet kalkulerende individ.

Figur 4.2: En sammenligning af den teknisk-rationelle strategi og organisationsudvikling

Strategi Hoveddimension	Teknisk-rationel Ændringsstrategi	Organisations- udvikling
Problemer/mål, der behandles	Effektivitet efficiens	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø
Organisatorisk perspektiv	Produktionssystem	Åbent, socialt system, hierarkisk og differentieret
Principiel løsningsmetode	Rationalisering redesign, tuning	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser
Ændringsagenter	Ledelse og analytikere	Ledelsen og proceskonsulenter
Ændringsteknologi • Organisatorisk komponent ----- • Kognitiv mekanisme ----- • Forandringsprocesser ----- • Forandringsindikatorer	Produktionsenheder ----- Kalkulation (konsekvenser) ----- Problemanalyse, redesign, dekret ----- Output	Grupper ----- Konsensus (accept) ----- Information træning socialisering ----- Adfærd, normer, værdier
Strategiens hovedproblem	Implementering	Forpligtelse, overføring

Kapitel 5: Interventionens elementer af kulturændring

Der findes i dag **to ret forskellige tilgange til kulturteori**. Den ene er ledelsesmæssig, normativ behandling af kultur hvor kultur oftest betragtes som en manipulerbar variabel på linie med f.eks. opgaver, struktur, teknologi og aktører, se Leavitt's organisationsmodel figur

2.3. Den anden tilgang er mere åben hvor kultur ikke betragtes som en variabel, men som et grundlæggende perspektiv på organisationer – en organisation er en kultur.

Schein har opstillet ændringsmekanismerne ved organisationer i forskellige livsløbsfaser.

Figur 5.1: Organisatoriske udviklingstrin og ændringsmekanismer

Organisatoriske udviklingstrin	Ændringsmekanismer
Fødsel og tidlig vækst	1. Gradvis ændring ved generel og specifik udvikling
	2. Ændring ved indsigt fra organisatorisk terapi
	3. Ændring ved at fremme hybrider i kulturen
Midaldrende kulturer	4. Ændring ved systematisk forfremmelse fra udvalgte subkulturer
	5. Planlagt ændring ved organisationsudviklingsprojekter og skabelse af parallelle læringsstrukturer
	6. Optøning og ændring ved teknologisk forførelse
Alder og forfald *	7. Ændring ved tilførsel af udenforstående
	8. Optøning ved skandaler og punktering af myter
	9. Ændring ved kursændringer
	10. Ændring ved frivillig tvang
	11. Opløsning og genfødsel

Schein's kulturdefinition sonderer mellem tre niveauer:

Artefakt: Kulturens synlige, observerbare fremtrædelsesformer (Påklædning, sprog, arkitektur, rutiner, ritualer etc.)

Værdier: Holdninger og normer med disses følelsesmæssige og kognitive orienteringer og sorteringer af adfærd, aktører og begivenheder i positive og negative kategorier.

Grundlæggende som er kulturens dybereliggende ubevidste niveau af overbevisninger, **Antagelser:** som er fælles for medlemmer af en organisation. De definerer en

organisations syn på sig selv og sine omgivelser. De grundlæggende antagelser, der er taget for givne, diskuteres som regel ikke og derfor svære at ændre.

Schein udvikler en typologi for ændringsmekanismer, der er afhængig af organisationens udviklingstrin (ung, moden eller aldrende). Grundlæggeren antages at have en betydelig kulturformende rolle, specielt i den første fase, medens andre aktører og grupper får større betydning efterhånden, som organisationen bliver ældre.

I Casen ABACUS forsøger konsulenterne at inkorporerer elementer af kulturanalyse og påvirkning. Grundlæggeren har sat sit stærke præg på ABACUS og ikke blot hans mere eller mindre frivillige afsked, men også udnævnelsen af en ny leder er vigtig begivenheder med

vidtrækkende konsekvenser. Desuden vover konsulenterne at formulere tre grundlæggende værdier for virksomheden som tilsammen peger på en individualistisk, konkurrencebetonet organisationskultur. Konsulenternes interviews med medarbejderne viser også at der findes mange subkulturer i organisationen, som følge af den meget markante opdeling i afdelinger.

1. Problemer/mål der behandles:

Som OU er kulturteori optaget af tilpasning, innovation og forbedring af fastgroede forestillinger og normer som følge af pres for omverden

2. Grundlæggende perspektiv på organisationer.

Kulturteorien opfatter organisationer som organismer eller naturlige systemer i modsætning til den teknisk-rationelle ændringsstrategi som opfatter organisationer som maskiner eller rationelle systemer. Både OU og kulturteori tildeler den formelle struktur mindre opmærksomhed end den uformelle relationer, faktisk adfærd, holdninger og følelser. Den grundlæggende opfattelse af organisationer som åbne, sociale systemer er fælles for de to strategier.

3. Principiel løsningsmetode

Isbjergmetaforen for OU kan relateres til kulturtankegangen og Schein's sondring mellem artefakter, værdier og grundlæggende antagelser.

4. Ændringsagenter:

I kulturstrategien antages ligesom OU, **at ledelsen er indgangen til en organisation**, men i kulturteorien er mindre ledelsesfokuseret. Den betragter ledelsen som en blandt flere subkulturer og som en af flere grupper af aktører. Kulturændringsstrategien nuancerer således OU strategiens opfattelse af ledelsens og eksterne konsulenter som forandringsagenter, men bryder ikke med den.

5. Ændringsteknologi.

De organisatoriske komponenter der arbejdes med er subkulturer. Den kognitive mekanisme, der anvendes som nøgle til forandring er individers og gruppers identifikationsprocesser og kulturændring fokuserer i forhold til OU mere på identitet og indhold af kulturen. Hvem og hvad individer og grupper identificerer sig med bliver en central indgangsvinkel til at finde organisationens identitet.

6. Strategiens hovedproblem

Kulturændring lægger vægt på at bygge mekanismerne til ændring og vedligeholdelse heraf ind i organisationen.

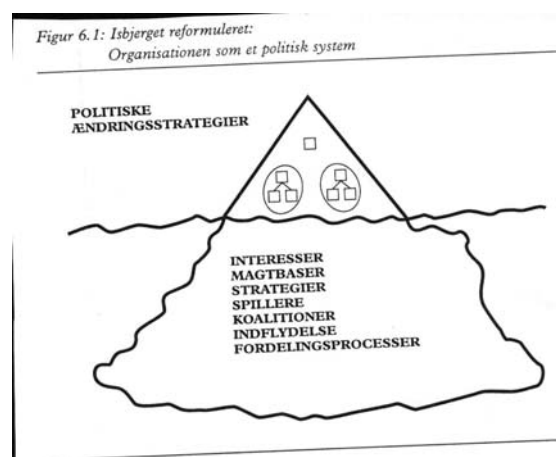
Kulturændringsstrategi adskiller sig ikke fundamentalt for OU.

Figur 5.3: Den humanistiske ændringsstrategi
– OU's og kulturs bidrag

Hoveddimension	Den humanistiske ændringsstrategi
Problemer/mål der behandles	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø
Organisatorisk perspektiv	Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret
Principiel løsningsmetode	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse
Ændringsagenter	Primært ledelsen og proceskonsulenter
Ændringsteknologi <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk komponent • Kognitiv mekanisme • Forandringsprocesser • Forandringsindikatorer 	Grupper, <i>subkulturer</i> Konsensus (accept), <i>identifikationsprocesser</i> Information, træning, socialisering, <i>kulturel tilpasning eller transformation via ritualer</i> Adfærd, <i>artefakter</i> , normer, værdier, <i>grundlæggende antagelser</i>
Strategiens hovedproblemer	Førpligtelse, overføring, fortolkningsprocesser

Kapitel 6: Interventionen som led i politiske processer

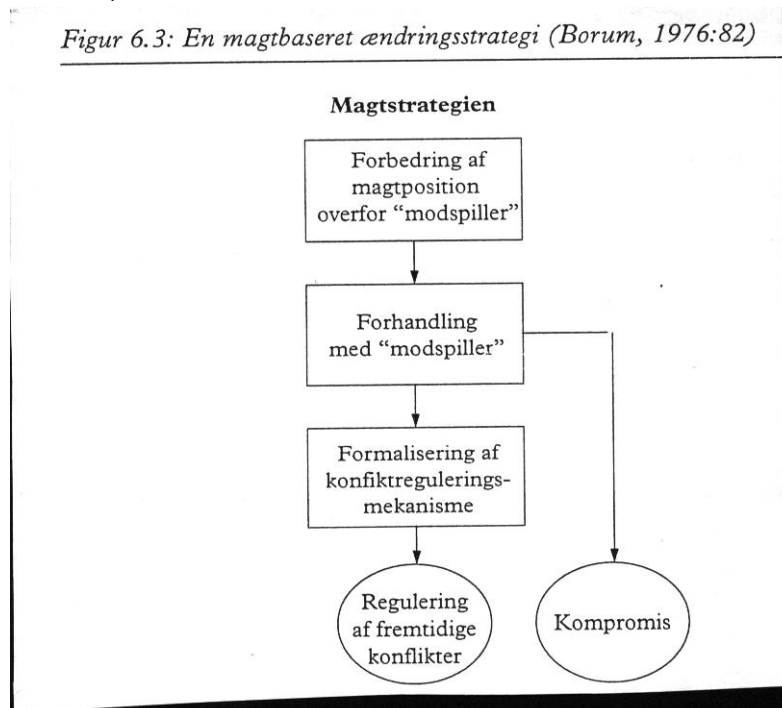
Medens OU og kulturændring går ud fra, at fælles værdier og normer integrerer organisationens medlemmer, **fører den politiske opfattelse af organisationer frem til magt og kontrol som det, der holder organisationen sammen**. Inden for magtstrategien er der to opfattelser af en organisation:



Figur 6.2. Harmoni og konekonfliktopfattelsen:

Harmoniopfattelsen	Konfliktopfattelsen
H1: En organisation er en stabil struktur	K1: En organisation er altid under forandring
H2: En og. Er opbygget af velintegrerede Elementer	K2: En og. Rummer altid uenighed og konflikt
H3: Alle og. Elementer har en funktion, dvs. bidrager til og. Opretholdelse	K3: Ethvert element i og. Bidrager til og. Opløsning og forandring.
H4: En fungerende og. Er baseret på medlemmernes enighed og værdier.	K4: En og. Er baseret på nogle medlemmers udøvelse af tvang over for andre.

Figur 6.3: En magtbaseret ændringsstrategi (Borum, 1976:82)



At udøve indflydelse og påvirke andre aktører så der sker ting, der ellers ikke ville være sket, kræver besiddelsen af magtbaser, dvs. kontrol over belønninger eller sanktioner som andre tillægger betydning.

Magtbaseteori iflg. Borum:

Figur 6.4: Oversigt over magtbaser

- gruppesammenhold - energi	}	evnen til at agere som en enhed og tid til rådighed for aktioner
- sagskompetence	}	evnen til at analysere de politiske processers emne
- autonomi	}	uafhængighed af andre grupper og aktører
- politiske forbindelser	}	relationer til andre grupper, afdelinger og aktører
- strategisk kompetence	}	evnen til at kontrollere ændringsprocessens forløb

I ABACUS ses magt anvendt flere steder. F.eks. indfører koncernledelsen et nyt økonomisk styringskoncept og pålægger alle afdelinger, at reducerer antallet af medarbejdere. Direktøren og IT-chefen beslutter enerådigt at udskille IT-afdelingen som selvstændigt profitcenter. Forfremmelsen af produktionschefen besluttet også af koncerndirektøren og den tidligere IT-chef. **Specielt rolleanalysen kan vise hvem der har hvilken magt i organisation.**

Den politiske ændringsstrategi kan opstilles som et modstykke til den tidligere formulerede humanistiske ændringsstrategi. Den politiske strategi arbejder ligesom OU ud fra en opfattelse af organisationen som åbent system, men driftsherren eller den dominerende koalition har oftest ulighed for at lukke eller åbne systemet i forhold til eksterne konsulenter.

Figur 6.7: Forskellene mellem den politiske og den humanistiske ændringsstrategi.

Hoveddimension	Den humanistiske ændringsstrategi	Den politiske ændringsstrategi
Problemer/mål, der behandles	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø	Interessevaretagelse og indflydelse
Organisatorisk perspektiv	Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret, konsensuelt	Åbent, socialt system, spillere i positioner, konfliktuelt
Principiel løsningsmetode	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse	Modifikation af kontrolstruktur
Ændringsagenter	Primært ledelsen og proceskonsulenter	Individer og grupper i og omkring organisationen
Ændringsteknologi	Grupper, subkulturer	Koalitioner, nøgleaktører
• Organisatorisk komponent	Konsensus (accept)	Forhandling (overtalelse)
• Kognitiv mekanisme	identifikationsprocesser	
• Forandringsprocesser	Information, træning, socialisering, kulturel tilpasning eller transformation via ritualer	Interesseartikulation, manipulation af magtbaser, koalitionsdannelse
• Forandringsindikatorer	Adfærd, artefakter, normer, værdier, grundlæggende antagelser	Fordeling af positioner og ressourcer
Strategiens hovedproblemer	Forpligtelse, overføring, fortolkningsprocesser	Legitimitet, konflikregulering

Kapitel 7: Interventionen som en udforskning af et dynamisk, løst koblet system

I de foregående teorier har man tillagt organisationer to vigtige aspekter. Den første er kendetegnet ved en tæt indre sammenhæng og at det er uproblematisk at identificere og afgrænse en organisation i forhold til omverden. Den anden er stabilitet, hvor det antages at organisationen befinde sig i en kvasiligevægtssituation.

I dette kapitel vil disse antagelser blive anfægtede. Først vil organisationen blive betonet som løst koblet og dernæst vil antagelsen om stabilitet blive opløst og vil blive betragtet som en aktivitetsstrøm hvor forandringer er indbygget i dagligdagen.

Løse koblinger kan forekomme mellem flere forskellige enheder. (hentet fra figur 7.2) Mellem individer, mellem afdelinger/grupper, mellem hierarkiske lag, mellem organisation og omverden, mellem aktiviteter, mellem ideer, mellem intentioner og handlinger.

Mange nye teoretikere stiller spørgsmålstegn ved den traditionelle opfattelse af organisationer som velafgrænsede og stabile strukturer. De anskuer i stedet organisationer som flertydige, svært afgrænselige bundter af processer. **"Organisationer som vi ser dem, er bundter af aktiviteter.** Deres fælles elementer gør det muligt at gruppere aktiviteter og mennesker, og at behandle dem som en enhed." "Organisatoriske handlinger... er klynger af aktivitetssæt hvis medlemmer, komposition, ejerskab og mål skifter konstant og hvori projekter snarere end positioner er centrale".

Fremtidige organisationer går mod at blive mere vidensintensive, fleksible, befolket af højt kvalificerede, nysgerrige og mobile medarbejdertyper, netværk og deltidsdeltagere.

Den eksplorative ændringsstrategis hovedelementer er udforsknings- og læringsprocesser af en åben karakter:

Figur 7.4: Den eksplorative ændringsstrategi

Hoveddimension	Den eksplorative ændringsstrategi
Problemer/mål, der behandles	Kreativitet, innovation, mobilisering af interesse
Organisatorisk perspektiv	Løst koblet system, organiseringsprocesser
Principiel løsningsmetode	Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder
Ændringsagenter	Aktører tilknyttet det organisatoriske felt
Ændringsteknologi	
• organisatorisk komponent	Netværk professionelle samfund (communities)
• Kognitiv mekanisme	Fortolkning (enactment), nysgerrighed
• Forandringsprocesser	Rutiner og dagligdags aktiviteter, udforskning, eksperimentering, imitation
• Forandringsindikatorer	Interaktionsmønstre, fortolkningsskemaer
Strategiens hovedproblemer	Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter

Der er et markant brud mellem den humanistiske ændringsstrategi, den teknisk-rationelle og den politiske ændringsstrategi på den ene side og den eksplorative strategi på den anden side. De tre første tildeler **mennesket en rolle som behersker verden.** Ved at handle ud fra

intellekt og følelser får vi ting til at ske og skaber organisationsverdenen. Den eksplorative strategi tildeler os en mere ydmyg og reduceret rolle i forhold til de kæder af begivenheder, vi indgår i. Uklarhed, tilfældigheder og kræfter udenfor aktørernes bevidsthed og rækkevidde kommer til at spille en vigtig rolle.

Hoveddimension	Den Teknisk-ratio- nelle ændringsstrategi	Den humanistiske ændringsstrategi	Den politiske ændringsstrategi	Den eksplorative ændringsstrategi
Problemer/mål, der behandles	Effektivitet, efficiens	Tilpasning og innovation, arbejdsmiljø	Interessevaretagelse og indflydelse	Kreativitet, innovation, mobilisering af interesse
Organisatorisk perspektiv	Produktionssystem	Åbent, socialt system, hierarkisk, differentieret, konsensuelt	Åbent, socialt system, spillere i positioner, konfliktuelt	Løst koblet system, organiseringsprocesser
Principiel løsningsmetode	Rationalisering, redesign, tuning	Modifikation af interaktions- og kommunikationsprocesser, <i>selvrefleksion og læreprocesser, identitetsskabelse</i>	Modifikation af kontrolstruktur	Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder
Ændringsagenter	Ledelsen og analytikere	Primært ledelsen og proceskonsulenter	Individer og grupper i og omkring organisationen	Aktører tilknyttet det organisatoriske felt
Ændringsteknologi				
• Organisatorisk komponent	Produktionsenheder	Grupper, <i>subkulturer</i>	Koalitioner, nøgleaktører	Netværk, professionelle samfund (communities)
• Kognitiv mekanisme	Kalkulation (konsekvenser)	Konsensus (accept), <i>identifikationsprocesser</i>	Forhandling (overtalelse)	Fortolkning (enactment), nysgerrighed
• Forandringsprocesser	Problemanalyse, redesign, dekret	Information, træning socialisering, <i>kulturel tilpasning eller transformation via ritualer</i>	Interesseartikulation, manipulation af magtbasen, koalitionsdannelse	Rutiner og dagligdags aktiviteter, udforskning, eksperimentering, imitation
• Forandringsindikatorer	Output	Adfærd, <i>artefakter</i> normer, værdier, <i>grundlæggende antagelser</i>	Fordeling af positioner og ressourcer	Interaktionsmønstre, fortolkningskemaer
Strategiens hovedproblemer	Implementering	Forpligtelse, overføring, <i>fortolkningsprocesser</i>	Legitimitet, konfliktregulering	Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter

Figur 8.1: De tre ændringsstrategier opsummeret

I bogen findes herefter 6 Appendiks som illustrerer sagsforløbet i casen ABACUS.

Der er hver af de 6 faser, som er illustreret i kapitel 2, herunder dataindsamling, rolleanalyse, organisationsanalyse, virksomhedskonference.