

Hovedopgave HD Økonomistyring og Procesledelse

CBS, Institut for Produktion & Erhvervsøkonomi

August 2014

# **Metaforer for organisationer og strategier for organisationsændring**

(Metaphors of organizations and strategies for organizational change)

Opgaveløser: Thomas Lynggaard Germann

Vejleder: Peter Beyer, Ph.D. Lektor CBS

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	4
2. Problemformulering.....	5
3. Afgrænsning .....	6
4. Metode.....	6
5. Hvad karakteriserer en organisation, når man anlægger Morgans forskellige metaforer? .....	7
5.1. Organisationer som maskiner .....	8
5.2. Organisationer som organismer .....	9
5.3. Organisationer som hjerner .....	11
5.4. Organisationer som kulturer.....	13
5.5. Organisationer som politiske systemer .....	15
5.6. Organisationer som strømninger og transformation .....	17
5.7. Konklusion på første underspørgsmål .....	21
6. Hvad dækker de fire rendyrkede ændringsstrategier af Borum over?.....	22
6.1. Den tekniske rationelle ændringsstrategi.....	23
6.2. Organisationsudvikling (OU) .....	24
6.3. Kulturtilgangen.....	26
6.4. Den politiske ændringsstrategi .....	27
6.5. Den eksplorative ændringsstrategi.....	28
6.6. Konklusion på andet underspørgsmål .....	30
7. Hvordan kan en eller flere af de fire ændringsstrategier anvendes på de enkelte metaforer? .....	31
7.1. Organisationer som maskiner .....	31
7.2. Organisationer som organismer .....	34
7.3. Organisationer som hjerner .....	36
7.4. Organisationer som kulturer.....	39
7.5. Organisationer som politiske systemer .....	41
7.6. Organisationer som strømninger og transformation .....	43
7.7. Konklusion på tredje underspørgsmål .....	45
8. Samlet konklusion .....	47
9. Perspektivering .....	49
10. Referencer.....	50

## **Executive summary**

*The purpose of this paper is to look at the connection between an organization and the changes that one or more players try to initiate and perform in this organization. The selected books are the book of Finn Borum "Strategies for organizational change" (2013) and Gareth Morgan's book "Image of organization" (2006).*

*Borum sets in "Strategies for organizational change" four main categories of change strategies. These four approaches based on their own perception of what an organization is. The four change strategies combine head-thinking and practice in the theories of change. Morgan also uses in "Images of organization" different approaches to illuminate an organization. Morgan sees organizations from eight implicit images in the form of metaphors. Using different metaphors thus becomes a way to understand and shape the situation, we would like to organize and lead.*

*Using the metaphor approach, we are better able to discern which aspect a problem we want to address belongs and thus choosing a change strategy that is related to this aspect and its assumptions. That is, the metaphor approach makes us better able to choose between or a combination of the methods and techniques the four change strategies offer and covers.*

*Metaphor approach is a way to use different interpretive frameworks of situations. Therefore, the approach is characterized by a degree of subjectivity. Our perception and way of gaining knowledge will therefore be interpretive. In order to be able to learn how to learn, so we can handle situations better, it is important not to lock ourselves to a few metaphors. By using Borum's four pure change strategies, we are better able to control and discipline ourselves in relation to the choice of a dominant metaphor.*

*Morgan's approach is that all organizational theories are based on implicit images or metaphors. Thus, the metaphor approach helps us to identify the correct theoretical standpoint. Additionally the metaphor approach also opens up for new insights that are not theorized. Moreover, experience, intuition and creativity, which may be difficult to theoretically addressed, therefore, in no way ruled out with metaphorical approach. Morgan's metaphor approach can complement an approach based on explicit theories, without breaking with this.*

*A narrative approach may be a way to see structural changes as open processes rather than as closed results. This narrative approach is also to be found in the metaphor approach, where we use different metaphors form narratives. The two authors' contributions can thus complement each other in a stronger narrative story, as input to organizations and change.*

## **1. Indledning**

Formålet med denne hovedopgave er at se på sammenhængen mellem en organisation og de forandringer, som en eller flere aktører forsøger at iværksætte og udføre i denne organisation. Til det har jeg valgt at bruge Finn Borums bog "Strategier for organisationsændring" (2013) og Gareth Morgans bog "Image of organisations" (2006).

Grunden til jeg har valgt lige netop disse to bøger er, at de begge benytter sig af flere indfaldsvinkler til at belyse de områder af organisationer, der behandles. Fordelen ved at have flere indfaldsvinkler er, at man ikke begrænser sig til et enkeltstående teoretisk synspunkt.

Borum peger på, at når vi fortolker og prøver at forstå organisatoriske processer, sker det ud fra positioner eller perspektiver. Det repræsenterer et valg i forhold til et større antal af analytiske perspektiver (Finn Borum side 153 (2013)). En måde at undgå denne begrænsning på er netop at bruge flere indfaldsvinkler.

Borum opstiller i "Strategier for organisationsændringer" (2013) fire hovedkategorier af forandringsstrategier. Disse fire tilgange bygger på hver deres opfattelse af, hvad en organisation er. Dvs. de bestanddele man nedbryder en organisation i, og de spørgsmål man stiller i forhold til det. De fire forandringsstrategier rendyrker nogle hovedtankegange og praksisgange inden for forandringsteorier.

På samme måde som Borum anvender Morgan i "Images of organization" (2006) forskellige indfaldsvinkler til at belyse en organisation på. Morgan betragter organisationer ud fra otte implicite billeder i form af metaforer. Brug af forskellige metaforer bliver dermed en måde til at forstå og forme den situation, som vi gerne vil organisere og lede.

Der er umiddelbart mange lighedspunkter mellem Borum og Morgan, men der er også flere forskelle. En af forskellene er, at Borum er mere generel end Morgan. En anden forskel er, at Borum fokuserer på organisationsforandringer, som er planlagt og styret til en vis grad, mens Morgan fokuserer på selve organisationen. Dette blødes dog op af, at enhver forandringsteori ifølge Borum ikke bør selvstændiggøres. Valg af forandringsstrategi og den organisation, man anvender forandringsstrategien på, skal ses i et sammenhæng.

## **2. Problemformulering**

Jeg vil holde de to forfattere op mod hinanden for at belyse, hvordan de to forfattere kan berige hinanden. På den måde kan man sige, at jeg vil prøve at forstå Borum på baggrund af Morgan og omvendt. Dette princip er netop det, der gælder, når man anvender en metafor. Borum har som nævnt en højere grad af generalisering. På denne måde kan man også sige, at jeg i denne opgave putter Morgan ind i en større ramme, og omvendt putter Borum ind i en mindre ramme.

Min problemformulering er dermed:

*Hvordan kan Gareth Morgans "Image of organisations" og Finn Borums "Strategier for organisationsændring berige hinanden?"*

For at svare på dette spørgsmål opstiller jeg tre underspørgsmål:

*Første underspørgsmål*

Hvad karakteriserer en organisation, når man anlægger Morgans forskellige metaforer?

*Andet underspørgsmål*

Hvad dækker de fire rendyrkede ændringsstrategier af Borum over?

*Tredje underspørgsmål*

Hvordan kan en eller flere af de fire ændringsstrategier anvendes på de enkelte metaforer?

### **3. Afgrænsning**

Morgan opstiller i alt otte metaforer. Morgans fem første metaforer, er organisationer som henholdsvis maskiner, organismer, hjerner, kulturer og politiske systemer. De repræsenterer henholdsvis organisationsstruktur, omgivelser, læring, kultur og magt. Tilsammen giver de fem metaforer en rimelig forståelse af organisationer og betragtes som komplementære.

Morgans sidste tre metaforer er organisationer som henholdsvis psykiske fængsler, strømninger og transformation og organisationer som værktøj til dominans. Disse tre metaforer er mere abstrakte i forhold til de fem første. Jeg har valgt at undlade metaforen for organisationer som psykiske fængsler under en selvstændig behandling, fordi den kræver en mere dybdegående psykologisk analyse, og det samme med metaforen for organisationer som værktøj til dominans.

Metaforen for organisationer som strømninger og transformation, som fokuserer på forandring som følge af kaos og kompleksitet, autopoiesis, gensidig kausalitet og dialektik, har jeg trods et vist abstraktionsniveau valgt at tage med, fordi den siger noget om, hvordan forandringer spredt sig i en organisation. Det er især relevant, fordi jeg netop holder Morgans tolkning af organisationer ud fra metaforer op i mod strategier for organisationsændring.

En anden afgrænsning er, at jeg betragter store forandringer. Det gør jeg for, at få alle dele af de enkelte ændringsstrategier i spil og for at analysere forandringer på tværs af aspekter og karakteristika af og i en organisation.

### **4. Metode**

Jeg har valgt at basere denne opgave på teori alene. Der er valgt en teoretisk tilgang, idet det giver mig mulighed for at få godt hånd om flere teoretiske tilgange inden for det undersøgelsesfelt, som jeg har valgt at beskæftige mig med og blive klogere på. Det har dog også den ulempe, at anvendelse af teori på empiri for at blive klogere på en konkret og virkelig organisation ikke bliver muligt.

Den teori, jeg har valgt at bruge, er Finn Borums bog "Strategier for organisationsændring" (2013) og Gareth Morgans bog "Image of organisations" (2006). Udover at disse skriver om det område, jeg gerne vil undersøge, er de begge anderkendte og meget refereret. Det giver en vis troværdighed i forhold til den anvendte teori.

Jeg har valgt at dele opgaven op på tre underspørgsmål. De to første spørgsmål omfatter en beskrivelse af den teori, jeg har valgt at arbejde med. Denne teori anvender jeg så til at besvare det tredje underspørgsmål, som derfor har karakter af en analyse.

Med det første spørgsmål belyser jeg, hvad Morgans metaforer anvendt på organisationer egentlige fortæller og giver af brugbar indsigt. Derefter belyser jeg Borums fire rendyrkede strategier for organisationsændring, hvor disse er iværksat af enkelte eller flere aktører med det formål at indfri ønskede mål. Endelig analyserer jeg med det sidste underspørgsmål sammenhængen mellem strategier til organisationsændring og organisationer betragtet ud fra en metafor ved at holde de to forfattere op mod hinanden. Den sidste del har også det formål, at åbne op for en diskussion af organisation versus strategi til forandring af organisationer.

### ***5. Hvad karakteriser en organisation, når man anlægger Morgans forskellige metaforer?***

Jeg vil i denne del se nærmere og undersøge organisationer, når man anlægger forskellige fortolkningsrammer på organisationer i form af metaforer. Morgans tilgang er, at alle organisationsteorier er baseret på implicitte billeder eller metaforer, og ingen enkeltstående teori vil derfor nogensinde give os et perfekt synspunkt. Derfor er vi nødt til at lære at bruge metaforer, når vi gerne vil forstå organisationer.

Ved at bruge en metafor, kan vi forstå et element på baggrund af et andet. Et forhold betragtes dermed ud fra en synsvinkel, mens andre synsvinkler trækkes i baggrunden. Det skaber altid et forvrænget billede af virkeligheden, men der er tale om en konstruktiv løgn, som hjælper os til at fokusere (Gareth Morgan side 4 (2006)).

Eksempelvis metaforen, der beskriver organisationer som en maskiner. Denne synsvinkel giver indblik i de formelle og rationelle aspekter af en organisation, men ser bort fra de menneskelige aspekter. For en organisation er ikke en maskine, men er opbygget, styret og kontrolleret af mennesker.

Morgan mener, at brugen af en metafor giver en partiel indsigt, som kan være meget værdifuld. Det betyder ikke, at andre synsvinkler ikke er relevante, men at der ses bort fra disse for at kunne fokusere på en bestemt synsvinkel.

## 5.1. Organisationer som maskiner

Den første metafor betragter organisationer som maskiner. Organisationer som er designet og opererer som maskiner kaldes også mekanistiske. Disse er kendetegnet ved faste rutiner, effektivitet og driftssikkerhed, hvor medarbejderne forventes at agere, som var de en del af maskinen. Der er i organisationen en velordnet relation mellem veldefineret dele, som har en bestemt orden.

Især i industrien har brugen af maskiner betydet, at organisationer tilpassede maskinernes behov. Under nogle forudsætninger kan en mekanistisk organisering være effektiv. Men i andre kan den have uheldige konsekvenser (Gareth Morgan side 13 (2006)).

Max Weber (1947) har leveret et stor bidrag til at forstå bureaukratier / mekanistiske organisationer. Han noterede, at denne form for organisation ligger vægt på præcision, hastighed, klarhed, regelmæssighed, driftssikkerhed og effektivitet gennem en fast inddeling af opgaver, hierarkisk opsyn og detaljerede regler og anordninger. Han så, at denne tilgang have potentiale til at mekanisere næsten alle aspekter af mennesker til ødelæggelse for den menneskelige sjæl og kapacitet til at være spontan. Han så også, at dette kunne have politiske konsekvenser ved at underminere demokratiske former for organisationer (Gareth Morgan side 17 (2006)).

Klassisk og videnskabelig ledelsesteori har udover Max Webber leveret bidrag til denne teori om organisationer. I kontrast til Weber var de klassiske og videnskabelige ledelsesteoretikere tilhængere af den mekanistiske tilgang. Hvor klassisk ledelsesteori fokuserer på designet af hele organisationen, fokuserer videnskabelig ledelsesteori på design og ledelse af det individuelle job (Gareth Morgan side 18 (2006)).

Klassisk ledelsesteori handler om præcist defineret stillinger organiseret i et hierarki med præcise kommando- og kommunikationslinjer. Det er ligesom en maskine. Når en ingeniør designer en maskine er opgaven at definere et netværk af afhængige dele arrangeret i en specifik orden forankret i præcist defineret punkter af modstand og træghed.

Den videnskabelige tilgang (Frederick W. Taylor (1911)) handler om at skille planlægning og udførelsen af arbejdet. Denne adskillelse af hjerne og hænder anses oftest som det mest skadelige element af denne tilgang. Arbejdet var simplificeret, så den enkelte arbejder var let at træne, let at overvåge og let at udskifte.



Alt i alt virker maskintilgangen godt under de vilkår, som får en maskine til at virke godt. Disse vilkår er, at der er en ligefrem opgave at løse, at omgivelserne er stabile, at der efterspørges det samme produkt, at det produkt, man ønsker at producere, er det samme, at der er krav til præcision og at den menneskelige del er føjelig og opfører sig som tiltænkt. Betragtningen af organisationer som maskiner har dog også svagheder. Disse svagheder er at tilpasse sig til ændringer i omgivelserne, at der skabes bureaukrati, som man er ligeglad med og ikke stiller spørgsmål ved, at personlige interesser kan komme før organisationens mål og ikke mindst dehumaniserende konsekvenser, specielt for de laveste i hierarkiet

## **5.2. Organisationer som organismer**

Den anden metafor betragter organisationer som organismer. Dvs. levende systemer, som er afhængig af deres omgivelser for tilfredsstillelse. Organisationer må tilpasse sig omgivelserne for at overleve på sigt. Organisationer i stabile omgivelser kan godt leve fint uden at forandre sig, mens organisationer med ustabile omgivelser må være i stand til at håndtere forandringer. Ideen om at integrere organisationens og dets medlemmers behov er således helt central, når vi betragter organisationer, som organismer.

Medarbejdere er mennesker med sammensatte behov, som må være opfyldt, hvis de skal leve et fuldt og sundt liv og præsterer effektivt på deres arbejdsplads. Ifølge Abraham Maslov (1968) motiveres vi mennesker ved at få opfyldt vores behov hierarkisk. Først kommer de fysiologiske behov, derefter de sociale behov og til sidst kommer de psykologiske behov. Den bureaukratiske organisering, som motiverer medarbejdere ved at betale en løn eller tilbyde et sikkert job, dækker kun de nederste niveauer af dette behovshierarki. Ved at give en medarbejder et meningsfuldt arbejde, ansvar, selvstændighed og anerkendelsen og dermed sikre, at de andre behov bliver opfyldt, er derfor et middel til at motivere (Gareth Morgan side 36 (2006)).

Metaforen understreger, at organisationer ligesom organismer er åbne overfor deres omverden og må opfylde en passende relation til omverden, hvis de vil overleve. Det betyder, at en organisation skal være god til at scanne og fornemme forandringer i opgaver og de kontekstuelle omgivelser, gode til at lede kritiske grænseflader til omgivelserne og udvikle passende operationelle og strategiske responser (Gareth Morgan side 38 (2006)). Derudover er der med denne indfaldsvinkel lagt vægt på, at organisationer består af afhængige delsystemer, og der skal være overensstemmelse mellem disse systemer, hvor potentielle dysfunktioner identificeres og elimineres.

Disse indsigter hører under den såkaldte contingency teori, som siger, at organisationer er åbne systemer, som skal ledes forsigtigt for at tilfredsstille og balancere interne behov og for at kunne tilpasse sig til omgivelserne. Der er ingen bedste måde at organisere sig på. Det afhænger af opgaven og de omgivelser, man har med at gøre.

Helt centralt for denne tilgang er Burns og Stalkers (1961) ide om, at det er muligt at identificere forskellige organisatoriske former fra mekanistiske til organiske, og at de mere fleksible former er nødvendige under skiftende omgivelser. Dette er støttet af andre studier. Eksempelvis Joan Woodward (1965), som har vist, at forskellige teknologier stiller forskellige krav til individet og organisationen, som kun kan mødes gennem en passende struktur.

Paul Lawrence og Jay Lorsch (1967) redefinerede contingency teorien. De viste, at organisationer, som operere under usikre og turbulente omgivelser er nød til at have en større grad af intern differentiering mellem afdelinger i forhold til organisationer med mindre usikre og turbulente omgivelser. Med intern differentiering menes, at forskellige former for ledelse og organisering, er nødvendig i forskellige typer af afdelinger i en organisation. De viste desuden, at en passende grad af integration var nødvendig for at binde disse differentierede dele sammen (Gareth Morgan side 48 (2006)).

Alt i alt sætter organismemetaforen fokus på nødvendigheden at tilpasning af organisationer til deres omgivelser, hvilket betyder, at en organisation kan tage flere former. Under denne metafor kan ledelse af en organisation bedst forbedres gennem systematisk at være opmærksom på de behov, der skal være opfyldt, hvis organisationen skal overleve. Desuden betoner metaforen innovation, idet fleksible, dynamiske og projektorienteret eller organiske organisationer er at foretrække fremfor mere mekaniske.

Ulempen ved denne metafor er dog, at organisationer ikke betragtes som socialt konstrueret. Organisationer og dets omgivelser kan til en vis grad forstås som social konstrueret. Desuden er en ulempe, at med denne metafor betragtes personinteresser og politiske motiver som anormal, og dermed underbetoner den magt og konflikter. Sluttelig rummer metaforen faren for idelogi, idet mennesker her bliver ressourcer, som skal udvikles i stedet for mennesker i dem selv, som er værdisat i dem selv.

### 5.3. Organisationer som hjerner

Den tredje metafor betragter organisationer som hjerner. Den sætter fokus på bearbejdning af information, intelligens, læring og lærende organisationer. I en verden med hurtige forandringer har organisationer behov for at blive lærende, hvor nye udfordringer og forandringer indarbejdes som norm. Morgan udforsker denne metafor ved at betragte organisationer som holografiske hjerner, informationsproces hjerner og lærende organisationer.

#### *Organisationer som holografiske hjerner*

Morgan starter med at tage udgangspunkt i et hologram. Hologrammet demonstrerer, at det er muligt at skabe processer, hvor helheden er kodet ind i alle delenheder. Så hver enkelt del repræsenterer det hele ligesom i et hologram. Hjerneforsker har foreslået, at hjernen fungerer i overensstemmelse med et hologram (Gareth Morgan side 73 (2006)). Hukommelsen er distribueret igennem hele hjernen og kan dermed rekonstrueres ud fra enhver del. Hologrammet taler for en mere decentraliseret form for intelligens og organisering.

#### *Organisationer som informationsproces hjerner*

Denne tilgang til at forstå organisationer er oprindeligt benævnt som beslutningstagningstilgangen. En af pionererne er Herbert Simon (1962), som siger, at organisationer aldrig kan være perfekt rationelle. Det skyldes, at en organisations medlemmer har begrænset evner til at behandle information.

Antagelserne er, at personer som regel er nødt til at handle ud fra ufuldstændig information omkring mulige retninger og konsekvenser heraf, personer kan kun forholde sig til et begrænset antal af alternativer relateret til en beslutning, og personer er ikke i stand til at vurdere den sande værdi af et udfald. Denne begrænsning af menneskelig rationalitet er ifølge Simon institutionaliseret i strukturen og funktionsmåderne i en organisation. Ud fra dette kan vi forstå organisationer som en form for institutionaliseret hjerne, som fragmenterer og binder beslutningsprocessen for at gøre den styrbar (Gareth Morgan side 76 (2006)).

Denne tilgang har to kritikpunkter. Den ene er, at denne tilgang ikke rummer en mere intuitive og ikke lineære tilgang. Dvs. højre hjernedel er ikke med. Et mere fuldt udviklet perspektiv på beslutningstagning vil være at balancere og integrere venstre og højre hjernehalvdels kapaciteter.

Simon anerkender dog, at venstre og højre hjernekapaciteter er forbundet, og mange intuitive vurderinger kan forstås som et resultat af kompleks informationsbehandlingsfærdigheder, som består i at genkende mønstre fremfor en formel logik og analyse (Gareth Morgan side 79 (2006)).

Det andet kritikpunkt er, at hovedvægten er lagt på individet, når det kommer til at behandle information. Den fundamentale organisation hviler i virkeligheden på et komplekst informationssystem, som koordinerer aktiviteter for alle personer og virksomheder involveret.

### *Organisationer som lærende organisationer*

Lærende organisationer er kendetegnet ved at have kapaciteten til at lære ligesom hjernen. Spørgsmålet om hvordan man kan designe komplekse systemer, som er i stand til at lære ligesom en hjerne er noget af det kybernetik forsøger at svare på. Kybernetik er et studie i information, kommunikation og kontrol. Det bruges som en måde at karakterisere processer af informationsudveksling, hvorved maskiner og organismer har en selvregulerende adfærd mod en ligevægt. Dette sker gennem en proces af negativ feedback (Gareth Morgan side 82 (2006)).

Den grundlæggende ide ved et sådan system med negative feedback er, at der skabes en kontinuerlig proces af udeveksling af information mellem et system og dets omgivelser, som gør, at systemet kan overvåge dets omgivelser og rette ind på en passende måde. Det betegnes også som enkeltkredslæring, som illustreres i følgende tre skridt kørende i ring.

Skridt 1 = Processen, hvor omgivelserne fornemmes, afsøges og overvåges

Skridt 2 = Sammenligningen af denne information op imod operationelle normer

Skridt 3 = Processen, hvor passende handling initieres

Men læringsevnen her er begrænset til, at systemet kun kan handle ud fra de operationelle normer, som guider den. Systemet er ikke i stand til at sætte spørgsmålstejn ved om det, den gør, er passende.

Mere komplekse kybernetiske systemer som hjernen er i stand til at opdage og rette fejl i de operationelle normer, der guider dens operationer. Det er denne form for evne til at sætte spørgsmålstejn ved det, man gør, som gør, at systemer kan lære at lære (Gareth Morgan side 84 (2006)). Dette betegnes også som dobbeltkredslæring. Det kan illustreres ved at tilføje et ekstra skridt til de tre skridt kørende i ring ovenfor. Det ekstra skridt er benævnt 2a.

Skridt 1 = Processen, hvor omgivelserne fornemmes, afsøges og overvåges

Skridt 2 = Sammenligningen af denne information op imod operationelle normer

Skridt 2a = Processen hvor der stilles spørgsmål til, hvorvidt de operationelle normer er passende

Skridt 3 = Processen, hvor passende handling initieres

Alt i alt giver hjernemetaphoren svar på, hvordan organisationer bliver lærende organisationer. Det betyder bl.a., at vi må tænke ledelsesprincipper på en ny og mindre traditionel måde. Fremfor stærk central ledelse og mål må disse justeres, så de kan rumme en mere holistisk, intuitiv og kreativ type af organisation. Ulempen med denne metafor er, at man kommer til at overse konflikter mellem på den ene side lærende og selvorganiserende organisationer og på den anden side magt og kontrol. Desuden er der med metaforen en manglende fokusering på kultur, værdier og holdninger.

#### **5.4. Organisationer som kulturer**

Den fjerde metafor betragter organisationer som kulturer. Med kultur refereres der typisk til udviklingsmønstre reflekteret i et samfunds system af viden, ideologi, værdier, love og daglige rutiner. Vigtige dimensioner i moderne kulturer har rødder i det industrielle samfunds strukturer, hvor organisationen i sig selv er et kulturelt fænomen (Gareth Morgan side 116 (2006)).

Selvom moderne samfund har meget til fælles, er der forskelle på tværs af nationaliteter.

Eksempelvis i Japan er organisationen set som et kollektiv, som medarbejderne tilhører og ikke et arbejdssted bestående af forskellige individer. Medarbejdere ser i Japan organisationen som en forlængelse af familien. Autoriteter er ofte faderlige og ærbødige.

I mange vestlige lande er kulturen anderledes. Her søger og får vi selvrespekt ved at konkurrere med hinanden og mod det mere brede system. Det understreger en entydig- og adskilthed. Fokus på Japan er således illustrativ med den pointe, at national kultur former karakteren af organisationer (Gareth Morgan side 122 (2006)).

Organisationer er minisamfund, som har deres egne karakteristiske mønstre af kultur og delkulturer. Mønstre af overbevisninger og fælles meninger fragmenteret eller integreret og støttet af diverse driftsnormer og ritualer kan have afgørende betydning for en organisations evne til at handle i forhold til de udfordringer, den står overfor. En organisations fundamentale natur består lige så meget i dens kultur som i de mere formelle koder for handling (Gareth Morgan side 125 (2006)).

I organisationer kan der være forskellige og konkurrerende værdisystemer, som skaber en mosaik af organisatoriske realiteter i stedet for en uniform kultur. Sprog, køn, race, professionelle grupper, religion, venskab og samfundsøkonomi kan have afgørende betydning for denne mosaik. Subkultur opstår således på grund af professionelle grupperinger, social eller etnisk gruppering eller opdelt loyalitet (Gareth Morgan side 133 (2006)).

Kultur er ifølge Morgan en proces virkeligheden konstrueres på. Og som tillader mennesker at se og forstå særlige begivenheder, handlinger, objekter, ytringer og situationer på karakteristiske måder. Disse mønstre af forståelse hjælper os til at klare situationer og gør vor egen adfærd meningsfuld. Men hvordan konstruerer vi vores virkelighed?

Der er ifølge Morgan to tilgange her. Den ene er at følge regler den anden er enactment. Mht. den første tilgang har Harold Garfinkel (1967) vist, at de fleste rutiner og tagen-for-given aspekter som en del af vores sociale virkelighed er med til at skabe ro og orden. Vi kan dermed sige, at naturen af en kultur er baseret på dets sociale normer og skikke. Og hvis disse regler for opførsel efterleves, vil man være succesfuld i at konstruere en passende social virkelighed (Gareth Morgan side 135 (2006)).

Men der er mere ved kultur end det at følge regler. Den anden tilgang belyser, at vores konstruktion af en situation påvirker hvilke regler eller koder for opførsel, som er passende at anvende i en given situation.

De normer vi anvender i forskellige situationer sker i lyset af vores forståelse af situationens kontekst. Karl Weick (1995) beskriver processen, hvor igennem vi former og strukturerer vores virkelighed, som en vedtagelsesproces (Gareth Morgan side 136 (2006)). Det betyder, at vi bringer vores virkelighed til at være gennem forskellige fortolkende skemaer.

Disse tilgange betyder, at vi må prøve på at forstå kultur som en løbende og proaktiv proces, hvor vi konstruere virkeligheden. Kultur kan dermed ikke blot reduceres til en simpel variabel, som et samfund besidder eller en organisation besidder.

Alt i alt retter kulturmetaforen fokus på den menneskelige side af organisationer, hvor organisationer bygger på fælles meningssystemer i handlinger og fortolkningsskemaer, som skaber og genskaber denne mening. Her må ledere se dem selv som hjælpere til at skabe og forme de meninger, der guider en organisations handlinger. Desuden betoner denne metafor sammenhængen mellem en organisation og dets omgivelser som social konstrueret. Metaforen understreger også, at effektive forandringer involverer kulturelle forandringer. Ved at betragte organisationer som kulturer åbnes der op for, at organisationer kan bruges til manipulation. Svaghederne ved denne metafor er desuden, at kultur hverken kan designes eller bestemmes.

### **5.5. Organisationer som politiske systemer**

Den femte metafor betragter organisationer som politiske systemer. Det betyder, at der må skabes orden og retning mellem personer med forskellige interesser. Det er værdifulgt at huske på, at ideen om politik i sin oprindelige betydning handler om, at hvor interesser divergerer, skal samfundet tilvejebringe et middel, som tillader individer til at forene deres forskelligheder gennem forhandling (Gareth Morgan side 150 (2006)).

Vi kan analysere organisatoriske politikker systematisk ved at fokusere på relationen mellem interesse, konflikt og magt. Organisatoriske politikker opstår, når mennesker tænker forskelligt og ønsker at handle forskelligt. Den forskellighed skaber spænding, som må løses gennem politiske midler, der er mange måder, det kan ske på. Ved autokrati (vi gør det på denne måde), ved bureaukrati (vi formodes at gøre det på denne måde), ved teknokrati (det er bedst at gøre det på denne måde) eller demokrati (hvordan skal vi gøre det?).

#### *Interesser*

Vi kan ud fra en hverdagsbetragtning beskrive interesser som områder af bekymring, som vi ønsker at bevare eller gøre større, eller positioner som vi ønsker at beskytte eller opnå. Vi lever i vores interesser og ofte ser vi andre, som nogen der trænger ind på dem. Det gør, at vi er klar til at forsvare eller angribe for at bevare eller udvide vores position. Den politiske proces er forbundet med denne måde at positionere os selv på (Gareth Morgan side 156 (2006)).

En måde at forstå organisatoriske politikker er at se interesser som tre sammenkoblede domæner, ens arbejdsopgaver, ens karriere og ens personlige liv. Disse tre domæner overlapper hinanden i ganske få situationer og er derfor for det meste separate. Vi prøver at opnå en balance mellem disse tre hovedinteresser. For det meste forandrer denne balance sig hele tiden, hvilket skaber spændinger, som ligger i centret for politiske aktiviteter. Det er således svært at balancere disse tre interesser, hvilket gør relationen til ens arbejde politisk. Denne måde at forstå forskellige former for interesser, gør at vi kan afkode personlige agendaer ud fra en specifik adfærd (Gareth Morgan side 157 (2006)).

Når vi udvider analysen til at omfatte andre organisationsmedlemmer, mangedobles det politiske indhold. Diversiteten af interesser er indlysende i enhver organisation og kan analyseres ved at spore, hvordan ideer og adfærd mellem mennesker kolliderer eller er sammenfaldende. Dette er i kontrast til et synspunkt, om at organisationer er integrerede og rationelle med fælles mål. Vi ser i stedet med denne metafor organisationer som løse netværk af mennesker med divergerende interesser, som er samlet, fordi det er hensigtsmæssigt (Gareth Morgan side 162 (2006)).

### *Konflikter*

Når interesser kolliderer, opstår der konflikter. En konflikt er enten personlig, interpersonel eller mellem koalitioner. Den kan være bygget ind i organisationsstrukturen, roller, attituder, stereotyper eller opstå som følge af knappe ressourcer. Uanset konfliktens årsag og form er kilden til konflikten en opfattet eller reel divergens i interesser (Gareth Morgan side 163 (2006)).

Mange organisatoriske konflikter bliver ofte indlejret i attituder, værdier, ritualer og andre aspekter af organisationens kultur. I den socialiseret form, kan den underliggende konflikt derfor være ekstrem svær at identificere og nedbryde (Gareth Morgan side 165 (2006)).

### *Magt*

Magt er det medium, hvorigennem konflikter løses. Der er enighed om at definere magt som evnen til at få en anden person til at gøre noget, som vedkommende ellers ikke ville have gjort. Der findes forskellige former for magtbaser. Men selvom vi kan identificere disse former for magtbaser, er det svært at få helt hånd om fænomenet magt. Det har en del at gøre med asymmetrisk mønstre af afhængighed, hvorved en person eller gruppe er afhængig af en anden på en ubalanceret måde.



Og det har at gøre med evnen til at definere realiteten for andre på måder, som får dem til at opfatte og gøre, som man ønsker (Gareth Morgan side 193 (2006)).

Alt i alt gør denne metafor op med organisationer som funktionelle og integrerede systemer, hvor organisatoriske mål er rationelle og effektive for nogle, men ikke alle. Modellen bestående af interesser, konflikter og magt kan anvendes praktisk og systematisk til at forstå sammenhængen mellem politikker og organisationer. Dermed politiseres forståelsen af menneskelig adfærd og giver forståelse af konflikter, modsatrettede interesser og magtforhold. Ulemperne ved denne metafor er, at alle handlinger tolkes som værende politiske, og organisationer betragtes som værende et nulsums spil, hvor der er vindere og tabere.

## **5.6. Organisationer som strømninger og transformation**

Morgan opstiller fire metaforer til at beskrive strømninger og forandringer i organisationer. Disse er autopoiesis, kaos og kompleksitet, gensidig kausalitet og dialektisk forandring. Disse teorier hjælper os til at forstå hvordan forandringer spredes i organisationer, og hvordan vi kan tænke over forandringer på nye måder.

### *Autopoiesis*

Traditionelle organisationsteorier er domineret af ideen om, at forandringer stammer fra omgivelserne. Dette udfordres af Maturana og Varela (1980). De hævder, at alle levende systemer er lukket og henviser kun til sig selv. Ideen om at et sådant system er åbent for omgivelserne, er derfor et produkt af en ekstern observatør, som forsøger at få mening ud af det (Gareth Morgan side 243 (2006)).

Deres teori bygger på tre antagelser, som er, at levende systemer er præget af autonomi, cirkularitet og selvreference. Disse tre funktioner tillader systemet til at forny eller skabe sig selv. Formålet med autopoietiske systemer er at producere dem selv, og derfor er deres egen organisation og identitet altafgørende.

Maturana og Varela bruger hjernen som eksempel på et levende system. De hævder, at hjernen er et system, som er lukket, autonomt, cirkulært og selvrefererende. Selv om det virker indlysende for os, at hjernen bearbejder information fra omgivelserne, peger Maturana og Varela på, at det er umuligt for hjernen at have et ydre referencepunkt (Gareth Morgan side 245 (2006)).

Hvis man tænker over ideen om, at hjernen kan danne sande repræsentationer af sine omgivelser forudsætter det eksterne referencepunkter, hvor det er muligt at bedømme graden af overensstemmelse mellem repræsentation og virkelighed. Det forudsætter implicit, at hjernen skal have en kapacitet til at se og forstå sin verden fra et punkt uden for sig selv. Det kan ikke lade sig gøre (Gareth Morgan side 245 (2006)).

Denne måde at betragte organisationer på har tre overordnet implikationer for organisationer. For det første at organisationer altid forsøger en form for selvrefererende lukning i forhold til deres omgivelser. For det andet at mange af de problemer, som organisationer støder på, er et resultat af deres forsøg på at opretholde en bestemt identitet. For det tredje at forklaringer på organisatorisk forandring og udvikling må forstås på baggrund af de faktorer, som former de mønstre, som påvirker organisationer (Gareth Morgan side 246 (2006)).

### *Kaos og kompleksitet*

Selvom det er normalt at trække en klar skelnen mellem kaos og kompleksitet, giver det mere mening at betragte organisationer og deres omgivelser til at være dele af de samme udviklende mønstre. Morgan taler her om tilfældige forstyrrelser som kan producere uforudsigelige begivenheder og relationer, men hvor der altid dukker en sammenhængende orden ud af tilfældighed og overflade kaos (Gareth Morgan side 251 (2006)).

Små ændringer kan føre til enorme konsekvenser. Det mest berømte eksempel på dette er sommerfugleeffekten, hvor en lille og ubetydelig hændelse som en sommerfugls bevægelse med sine vinger i Kina i sidste kan ende med at påvirke vejret på den anden side af jorden.

Disse ideer giver anledning til fem centrale ideer (Gareth Morgan side 251 (2006)).

- Nytænkning, hvad vi mener med organisation - især i form af hierarki og kontrol
- At lære kunsten at styre og ændre sammenhænge
- At lære at bruge små ændringer for at skabe store effekter
- At leve med konstant forandring og opstående orden som en naturlig tilstand
- At være åben for nye metaforer, der kan facilitere selvorganiserende processer

### *Gensidig kausalitet*

Forandring i forhold til teorierne ovenfor udfolder sig ikke lineært, men via cirkulære mønstre (sløjfer ikke linjer). A forårsager ikke B under et sådant system. I stedet er både A og B defineret som en konsekvens af at tilhøre det samme system af cirkulære relationer. Det betyder, at vi må erstatte ideen om mekanisk kausalitet med gensidig kausalitet (Gareth Morgan side 263 (2006)).

Magorah Maruyama (1982) har vist, hvordan positiv feedback loops kan føre til komplekse systemer. Eksempelvis bliver en landmand tiltrukket af et stykke land. Andre landmænd følger, og en af dem åbner en værktøjsbutik. Butikken bliver et mødested, og en fødevarerbutik etableres derfor ved siden af. Gradvist vokser stedet til en by, idet købmænd, leverandører og andre er tiltrukket af stedet. Ofte ønsker vi at forklare og analysere situationer ved at finde en bestemt årsag. Men fænomener kan faktisk opholde sig inden for generelle mønstre af positiv og negativ feedback (Gareth Morgan side 263 (2006)).

Der er flere fordele ved at bruge denne form for loop analyse på organisationer. Den hjælper os til at forstå organisatoriske problemer fra en tankegang, der respekterer mønstre af gensidig kausalitet. Den giver indsigt i, hvordan små ændringer kan have store effekter. Den opfordrer os til at forstå de mønstre, der låser et system i cirkler på grund af positiv feedback loops (Gareth Morgan side 272 (2006)).

### *Dialektisk forandring*

Dette går ud på, at ethvert fænomen indebærer og genererer dets modsætning. Du kan ikke rigtig kende betydningen af varm medmindre, du kender betydningen af kold. Du kan ikke forestille dig dag uden nat osv.

En sådan dialektisk filosofi har en lang historie og tradition, hovedsagelig gennem taoistisk filosofi, som opstod i det gamle Kina. Denne filosofi forstår universet ved at være omfattet af dynamisk samspil mellem yin og yang, skabende og ødelæggende kræfter (Gareth Morgan side 274 (2006)).

Taoistisk filosofi har haft en stærk påvirkning på teorier om social forandring af Karl Marx, hvor disse teorier dækker over tre principper. Det første princip er indbyrdes kamp. Når en person forsøger at kontrollere en anden, skaber det en proces af modstand, som underminerer dette forsøg.

Det andet princip er negationer af negationer. Dette beskriver, hvordan ændringer kan blive udviklingsmæssige i den forstand, at hver negation afviser en tidligere form. Det tredje princip er ændringer i mængde fører til ændring i kvalitet. Vand omdannes eksempelvis til damp, når temperaturen når 100 grader (Gareth Morgan side 276 (2006)).

Sætte disse tre principper sammen kan vi se, at organisatoriske ordninger eksisterer sammen med dets modsætninger og modstand. Dette fører til en proces af negation og mod-negation. Denne proces fortsætter, indtil en grænse er nået, og den kvalitative tilstand skal ændres eller ødelægges.

Den dialektiske analyse har to primære konsekvenser for ledelse (Gareth Morgan side 281 (2006)). Den første er, at omstrukturering ikke er løsningen på et problem, idet det i sig selv er en manifestation af et dybere problem. I stedet bør problemer behandles gennem sociale og politiske initiativer. Modsætninger kan kun håndteres gennem en forståelse af, hvad der skaber de primære modsætninger, som skaber den kontekst de fungerer i. Den anden er, at ledere ikke kan vente på, at problemerne på makroniveau løser sig. De er nødt til at tage hånd om strømninger i deres organisationer og forstå kreative destruktion for at skabe en velfungerende organisation.

Med den dialektiske måde at tænke på, kan nye initiativer eller retninger, der er anlagt til at forårsage en positiv organisatorisk ændring blive nedsunket i paradoksale spændinger, der underminerer den ønskede ændring. Derfor er det vigtigt for en ledelse at erkende, at begge dimensioner af de modsætninger, der ledsager forandring normalt kan føre til forbedringer. Det er også vigtigt at finde måder at skabe en kontekst, som kan mobilisere og fastholde ønskelige kvaliteter på begge sider og samtidig minimere de negative dimensioner (Gareth Morgan side 283 (2006)).

Alt i alt tilbyder denne måde at betragte organisationer som strømninger og transformation en ny forståelse for forandringer. Det kan føre til nye tanker, som kan bruges til at berige vores forståelse af ledelse og lederskab. Desuden giver metaforen et kraftfuldt nyt perspektiv på leders rolle i forhold til at skabe rum til selvopstående forandringer. Den store svaghed ved denne metafor er dog at kunne forudsige og styre forandringer.

## 5.7. Konklusion på første underspørgsmål

De seks metaforer præsenteret ovenfor repræsenterer aspekter, som kendetegner organisationer i al almindelighed. Aspekter som må betragtes som komplementære. En organisation har en formel struktur (maskine), mennesker med behov, som interagerer med omgivelser (organisme), læringsprocesser (hjerne), værdier og uformelle koder for adfærd (kultur), personer med forskellige magtbaser (politisk system) og der sker forandringer (strømninger og transformation).

Disse uformelle og formelle aspekter i en organisation, kan variere meget i deres sammensætning og hver have deres eget særpræg. Men ved at stille skarp på et enkelt aspekt kan vi bedre forstå de antagelser, der ligger bag. Det gør os i stand til at stille spørgsmål ved de antagelser, som vi forstår en situation ud fra. Metaforerne dækker således over forskellige karakteristika, men også antagelser, der gør at lige netop disse karakteristika opstår, når vi tager et par metaforbriller på.

Maskinmetaforens grundantagelse om et mekanisk sammenhæng mellem mål og middel åbner op for, at mennesker kan styres alene med belønning. Men denne metafor antager også en organisation som et lukket produktionssystem i forhold til omverdenen. Organismemetaforen bygger derimod på en antagelse om, at vi motiveres gennem opfyldelse af behov og interagerer i overensstemmelse med vores omgivelser for at have det godt og kunne overleve. Metaforen antager dog, at vores virkelighed ikke er konstrueret, hvilket igen understreger, at metafortilgangen stiller skarpt på noget ved at undlade noget andet.

Hjernemetaforen bygger på en antagelse om at læring ikke er centraliseret og kræver plads til at kunne opstå i en selvorganiserende virkelighed. Og antager desuden, at et system er i bevægelse. Kulturmetaforen bygger på en antagelse om, at vores verden er socialt konstrueret, hvor vores adfærd er knyttet til de forudsætninger og måden, vi vælger at fortolke situationer på. Politikmetaforen bygger på en antagelse om, at vi forfølger egne interesser, og det derfor er magt, som holder en organisation sammen.

Metaforen for strømninger og transformation bygger på antagelser om, at orden udspringer af kaos, at spændinger gør at nye måder opstår, at der er mange dimensioner af en organisation og forandringer ikke kan ledes og planlægges på nogen absolut måde.

## **6. Hvad dækker de fire rendyrkede ændringsstrategier af Borum over?**

Jeg vil i denne del se nærmere og undersøge Borums fire rendyrkede ændringsstrategier. Borums formål er at skabe overblik over tankegange om og metoder til ændring af en organisation. I sin fremstilling lægger Borum vægt på det historiske aspekt af teorierne om ændring i organisationer, da dette gør det lettere at forstå dagens ideer om organisationsforandring, deres grundlag og begrænsninger.

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 (Finn Borum side 15 (2013)). Det stemmer overens med et klassisk citat, som bogen tager udgangspunkt i.

*”...den måde, hvorpå man griber ændring af organisationer an, afsløres i en slags skarp karikatur grundlæggende antagelser og fordomme om organisationens vigtige dimensioner” (Leavitt (1970)).*

Borum betoner vigtigheden af tidligere teorier om strategier for organisationsændring, idet nutidens beslutninger om organisering trækker dybe spor tilbage til tidligere udviklede tankesæt og sociale praksisser på området. Teorier om og praktiske fremgangsmåder til ændring af organisationer må derfor ses på baggrund af og i opposition til klassisk strukturtænkning repræsenteret af den bureaukratiske og tayloristiske organisationsform.

Selvom ændringsteorier forsøger at bryde med eller modificere den bureaukratiske logik, deler de dens opfattelse af organisationer, som instrumenter, der kan beherskes af mennesket. Men fokus forskydes fra kontrol og rationalitet via et overordnet strukturelt design til planlægning og styring af processer ved hjælp af sociale teknologier (Finn Borum side 15 (2013)). Dermed anfægtes den strukturelle, lineære og ledelsesstyret opfattelse af ændringsprocesser.

Finn Borum opstiller fire hovedkategorier af forandringsstrategier, som er:

- Den teknisk-rationelle ændringsstrategi
- Den humanistiske ændringsstrategi, som består af to varianter: organisationsudvikling og kulturtilgangen
- Den politiske ændringsstrategi
- Den eksplorative ændringsstrategi

Med strategi refererer Borum til den sammenhængende fremgangsmåde og den kombination af teknikker og metoder, som anvendes i forsøget på at påvirke organisationer i en planlagt retning (Finn Borum side 20 (2013)).

Denne strategidefinition betyder ikke, at planlagt forandring kan reduceres til, at man opnår præcise mål med velafprøvede midler. Ændringsmål er oftest upræcise og forskydes over tid. Selvom målene og problemerne ikke altid er præcise, er nøglepersonernes intentioner og oplevelser af forandringsbehov det sædvanlige udgangspunkt (Finn Borum side 21 (2013)).

Borum opstiller et oversigtsskema til analyse af ændringsstrategier. Dette skema består af seks punkter. 1) Problemet der behandles, 2) Organisatorisk perspektiv, 3) Principiel løsningsmetode, 4) Ændringsagenter, 5) Ændringsteknologi og 6) Strategiens hovedproblemer. Den efterfølgende gennemgang af ændringsstrategierne er baseret på disse punkter.

### **6.1. Den tekniske rationelle ændringsstrategi**

Med den teknisk-rationelle strategi fokuseres der på at få organisationer til at leve op til formulerede målsætninger og outputkrav på den mest økonomiske og effektive måde. Det bagvedliggende organisationsideal er den veldrevne maskine, et produktionssystem, der via en funktionelt designet struktur transformerer input til output.

Hvis organisationen ikke fungerer hensigtsmæssigt, er der enten noget galt med designet eller med en del af systemet. Løsningen er altså enten rationalisering via et andet design, reparation eller udskiftning af dele, der fungerer dårligt. Det er ledere, bistøt af tekniske eksperter og analytikere, som tager initiativet, planlægger og designer ændringer, så en organisation kan fungere hensigtsmæssig igen (Finn Borum side 79 (2013)).

De organisatoriske komponenter, der arbejdes med i et ændringsforløb her, 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 en ændring er sket, er forbedringer i output mht. kvalitet eller kvantitet eller forbedring af input-output ratio.

Styrken ved strategien er, at ændringer er baseret på rationel analyse, og der er ledelsesmæssigt fokus tilstede. Implementering er derimod 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 (Finn Borum side 79 (2013)).

## **6.2. Organisationsudvikling (OU)**

Denne ændringsstrategi repræsenterer et forsøg på at angribe bureaukratiets og mekanistiske organisationers to hovedsvagheder. Manglende tilpasningsevne til dynamiske omgivelser og fornægtelsen af den menneskelige natur. OU's grundlæggende antagelse er, at det via planlagt forandring er muligt at bryde ud af det bureaukratiske fængsel og opnå en højere organisatorisk effektivitet som følge af en realisering af det enkelte individ (Finn Borum side 55 (2013)).

Det grundlæggende perspektiv er en organisation som et socialt og åbent system. Et socialt system opfattes ud fra Kurt Lewins (1952) formulering af feltteori som et felt af kræfter, inden for hvilket en kvasi-stationære tilstand opretholdes som et resultat af samspillet mellem drivkræfter og bremsende kræfter. Disse kræfter stammer både fra systemet og dets kontekst, som tilsammen udgør feltet som en helhed (Finn Borum side 55 (2013)).

Planlagt forandring kræver en analyse af det totale felt inklusive både dets psykologiske og ikke-psykologiske aspekter. Herefter kan planlagt forandring sættes i gang ved enten at forstærke eksisterende drivkræfter, introducere nye, reducere eksisterende eller ved en kombination heraf (Finn Borum side 23 (2013)). Et vigtigt træk ved feltteori er desuden dets åbne systemperspektiv. Systemet analyseres derfor som værende i samspil med dets omgivelser, der er den del af verden, det lokale system interagerer med.

En central sondring inden for OU er mellem forandringsproces og resultat (indhold). Antagelsen er, at vi som individer kun opbygger en egentlig forpligtigelse over for løsninger på vore problemer, hvis vi selv opfinder løsningerne og derved kommer til at eje dem ligeså meget, som vi ejer problemerne. Klientens frie, informerede og behovsstyrede valg er et grundlæggende princip for OU (Finn Borum side 55 (2013)).



Der findes en lang række af fasemodeller for forandringsprocessen her, men de kan alle betragtes som varianter over Kurt Lewins (1952) klassiske tre-fase-model. Første fase er optøning af systemets eksisterende ligevægtstilstand. Anden fase er en forskydning af systemets ligevægtstilstand gennem ændring af kraftfeltet. Tredje og sidste fase er fastfrysning af systemet i den ønskede ligevægtstilstand gennem stabiliserende handlinger.

Ud over topleder går OU normalt ud fra, at planlagt forandring kræver medvirken af en ekstern konsulent, der arbejder ud fra en adfærdsvidenskabelig kompetence. Fordelen er, at vedkommende kan se organisationen udefra og dermed ikke er indfanget af eksisterende lokale opfattelser og fortolkninger (Finn Borum side 58 (2013)).

OU definerer sig i overensstemmelse med det felt- og systemteoretiske udgangspunkt, som interventioner rettet mod hele systemet. Man arbejder som hovedregel ikke med direkte påvirkning af alle medlemmer eller alle dele af systemet, men søger at opnå systemeffekter. At arbejde med gruppen som nøgle til påvirkning af hele organisationen er dermed den dominerende praksis inden for OU (Finn Borum side 59 (2013)). Det antages, at man gennem en afdækning af organisationens skyggesider og en forbedring af kommunikationsprocesserne kan opnå en transformation af organisationen til alles fordel (Finn Borum side 59 (2013)).

OU omfatter en stor samling konkrete metoder og teknikker til at påvirke det humane delsystem. Der er mange teknikker, men selvom mange af disse teknikker er detaljerede og afprøvede, er der ikke tale om helt gennemsigtige og entydige teknikker. Ændringer i holdninger og værdier er indikatorer på mulige ændringer i de dybereliggende organisatoriske lag, som er det egentlige mål for OU-interventioner (Finn Borum side 65 (2013)).

Et OU program indebærer skabelsen af små alternative miljøer, som muliggør bearbejdning af problemstillinger, der fortrænges i organisationens dagligdag. Ved at definere miljøer, der er forskellige fra det normale, bliver det muligt at bringe fortrængte spørgsmål op til overfladen, bearbejde dem og eventuel beslutte at gøre noget ved dem. Dette er potentiel en meget effektiv teknolog, men der er to hovedproblemer.

Det første problem er overførslen af en erkendelse eller en beslutning fra det alternative miljø til den daglige praksis. Den organisatoriske dagligdag er en social konstruktion, der skabes af flere aktører. I de fleste tilfælde vil kun en enkelt eller få have deltaget i OU aktiviteten. Yderligere er det ikke nok at nå til en erkendelse eller beslutning om at gøre noget. Der er ofte tale om adfærdsændringer, som kræver understøttende træning eller uddannelse af flere personer.

Det andet hovedproblem er forbundet med antagelsen om det frie informerede valg som en forudsætning for etablering af en forpligtigelse (Finn Borum side 65 (2013)). En svaghed ved OU er også, at den er problemfokuseret. At sætte organisationens problemer i centrum kan risikere at udløse defensive mekanismer og virke mindre engagerende i forhold til at tage udgangspunkt i de stærke sider.

### **6.3. Kulturtilgangen**

Kulturteori omfatter ifølge Borum to ret forskellige tilgange. Den ene er en ledelsesmæssig, normativ behandling af kultur også benævnt corporate culture. Inden for denne betragtes kultur oftest som en manipulerbar variabel på linje med opgaver, struktur, teknologi og aktører. Den anden er en mere etnografisk tilgang, hvor kultur ikke betragtes som en variabel (Finn Borum side 86 (2013)).

Mens den ledelsesmæssige tilgang har et ledelsesperspektiv og fokuserer på de kulturtræk, der adskiller en organisation fra andre, studerer den etnografiske tilgang kulturen, som den udfolder sig i den organisatoriske dagligdag i forbindelse med løsningen af organisationens opgaver. Dette har ført til afdækning af subkulturer (Finn Borum side 87 (2013)). Subkulturer ser, ligesom corporate culture, på, hvad der forener og skaber et "vi" og dermed adskiller sig fra "de" andre. Men det har ikke et ledelsesperspektiv og går ikke på forhånd ud fra, at der eksisterer en fælles organisationskultur, men åbner op for inkonsistensser.

Den grundlæggende opfattelse er på lige fod med OU, at organisationer er åbne, sociale systemer. Ligesom organisationsudvikling er kulturteori derfor også optaget af nødvendigheden af tilpasning, innovation og forbedring af fastgroede forestillinger og normer som følge af pres fra omverdenen.

Opblødning af stivnede interaktionsmønstre og forbedret kommunikation er den principielle løsningsmetode i OU. Kulturstrategien bryder ikke med dette, men der lægges mere vægt på selvrefleksion og læreprocesser, der både kan være af første og anden grad. Dvs. perfektionering inden for eksisterende kompetencer og udvikling af helt nye (Finn Borum side 93 (2013)).

Ledelsen er under denne strategi indgangen til en organisation ligesom i OU. I nogle varianter af kulturteorien tildeles ledelsen en afgørende rolle som skaber, vedligeholder eller reformator af organisationskulturen. Det er dog mest udpræget i corporate culture tankegangen. Den mere etnografiske tilgang til organisationskulturer, er mindre ledelsesfokuseret. Den betragter ledelsen som en blandt flere subkulturer.

De organisatoriske komponenter i et forandringsforløb er subkulturer. Den kognitive mekanisme, der anvendes som nøgle til forandring, er individers og gruppers identifikationsprocesser. Som supplement til OU's mere åbne procesorientering er kulturændring mere fokuseret på identitet og indholdet af kulturen. Hvordan organisationsmedlemmer opfatter og fortolker organisationen og omverden og konstruere deres virkelighed bliver dermed mere centralt (Finn Borum side 93 (2013)).

Kulturændring lægger vægt på at bygge mekanismerne til ændring og vedligeholdelse ind i organisationen. Det reducerer problemet ved OU med overføring af læring fra interventionen til den organisatoriske hverdag. Men rejser nye spørgsmål, om hvordan individer og grupper fortolker nye signaler (Finn Borum side 93 (2013)).

#### **6.4. Den politiske ændringsstrategi**

Grundlæggende opfatter det humanistiske ligesom det tekniske rationelle perspektiv organisationer som instrumenter til løsning af konkrete opgaver. Et brud med denne opfattelse af organisationer som midler til opgaveløsning er at anskue dem som midler til varetagelse af særinteresser, dominans og kontrol (Finn Borum side 100 (2013)).

Mens den humanistiske ændringsstrategi 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. Organisatorisk stabilitet forklares ud fra en konflikt- fremfor harmoniopfattelse, som konsekvens af en gruppes eller koalitions dominans.

Ændring af organisationer sker, enten fordi den dominerende koalition vil det, eller fordi kontrollen skifter til en ny koalition (Finn Borum side 100 (2013)). Det fører i sidste ende til en modifikation af kontrolstrukturen via magtbaser. Det er særinteresser, der driver ændringer. Både individer og grupper med en fælles interesser kan dermed blive ændringsagenter.

Hovedproblemerne ved denne strategi er, at for det første bliver grænserne mellem organisation og omverden med et meget håndgribelige. Den politiske ændringsstrategi arbejder ligesom den humanistiske ændringsstrategi ud fra en opfattelse af organisationer som et åbent system. Men den dominerende koalition har oftest mulighed for at lukke eller åbne systemet i forhold til eksterne konsulenter. For det andet er legitimitet et problem i forhold til de magtmidler, som politiske ændringsstrategier potentielt anvender, eksempelvis trusler og forvridning af information (Finn Borum side 111 (2013)).

### **6.5. Den eksplorative ændringsstrategi**

De andre strategier er fælles om to vigtige egenskaber. Den første er, at organisationer er kendetegnet ved et tæt indre sammenhæng (integration), og at det er uproblematisk at identificere og afgrænse en organisation i forhold til omverden (differentiering). Hvis integrationen eller differentieringen er for svag, vil det være en ledelses eller konsulentopgave at afhjælpe dette organisatoriske problem. Den anden er stabilitet. Organisationen befinder sig i en kvasi-ligevægt. Ændringer sker i form af marginale forskydninger og er kun undtagelsesvis af dramatisk størrelse (Finn Borum side 121 (2013)).

Disse egenskaber anfægtes med, at organisationer er løst koblede systemer, som netværk indlejret i organisatoriske felter, som processer snarere end strukturer, og på forandring som selvopstående fra den daglige organisatoriske praksis snarere end episodiske ledelsesinitiativer. Tæt integration og sammenhæng anses potentielt for at kunne være problematik.

For at kunne overleve i en kompleks og modsætningsfyldt verden kan løse koblinger være nødvendige (Finn Borum side 123 (2013)).

Begrebet løse koblinger åbner op for en opfattelse af organisationer som kendetegnet både ved koordination og mangel på samme.

Borum giver tre eksempler på at løse koblinger kan have fordele. Mellem hierarkiske lag, hvor det er en væsentlig forudsætning for en uforstyrret varetagelse af de daglige operationer. Mellem grupper, hvor det kan bidrage til eksperimentering og kreativitet og kan sikre en variationsbredde i fortolkninger og værdier. Mellem individer, hvor ledere og grupper kan sikre selvbestemmelse og frihedsgrader til eksperimentering og dermed tilfredshed.

Det problem, der behandles under denne strategi, er organisationens kontinuerlige forandring og uudnyttede muligheder for læring og innovation. Den principielle løsningsmetode er at lette selvorganisering, omdirigere bevægelser og udnytte momentum samt at skabe læringsmuligheder. Ændringsagenterne er individer, grupper og netværk i organisation og felt.

Den organisatoriske komponent, der arbejdes med, er innovatører og netværk af professionelle og praktikere. Den kognitive mekanisme, der udløser ændringer, er attraktion, nysgerrighed og fortolkning. Forandringsprocesser er under denne strategi kendetegnet ved udforskning og genfortolkning af rutiner og daglige aktiviteter, improvisation. Derudover er forandringsprocesser kendetegnet ved synliggørelse og omdirigering af igangværende forskydninger.

Forandringsindikatorer er forskydninger i meningsdannelse og fortolkningsramme samt ændringer i organisatorisk praksis og kontekst.

Hovedproblemerne ved strategien er ufokuserede småforandringer, ufuldstændige læringsprocesser og rationaliserede myter (Finn Borum side 137 (2013)). *Ufokuserede småforandringer*: Den kollektive proces risikerer at resultere i usammenhængende småforandringer og ikke i nogen egentlig fælles strategisk retning.

*Ufuldstændige læringsprocesser*: Læringscyklussen fra individuel fortolkning til individuel handling til organisatorisk handling til omgivelsernes respons kan blokeres på flere måder. Eksempelvis kan rolledefinitioner betyde, at den individuelle fortolkning ikke omsættes til individuel handling (Finn Borum side 141 (2013)).

*Rationaliserede myter*: Ved at betjene sig af og leve op til taget-for-given praksisser i det organisatoriske felt, om hvad der sikrer organisatorisk effektivitet, opnår en organisation legitimitet, tilførsel af ressourcer og sikrer dermed sin overlevelse. Men den risikerer at imitere noget, som måske ikke i den nærmeste fremtid er effektivt.

## 6.6. Konklusion på andet underspørgsmål

De fire rendyrkede ændringsstrategier dækker over forskellige måder at opfatte en organisation og dets problemer og mål på. Det betyder, at hver strategi har været deres løsning. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi har rationalisering, den humanistisk ændringsstrategi har modifikation af interaktions og kommunikationsprocesser, identitetsskabelse, selvreflektion og læreprocesser, den politiske ændringsstrategi har modifikation af kontrolstruktur og den eksplorative at lette selvorganisering for at skabe læringsmuligheder. Den teknologi, som anvendes i forsøget på at planlægge og udføre en forandring, er derfor også forskellig ligesom hovedproblemerne ved de forskellige strategier er forskellige.

De fire strategier dækker over hver deres metode til at løse et problem. Og kan derfor i en konkret situation anvendes til at gøre valg og fravalg mellem forskellige fremgangsmåder mere entydige og fundamentet. Strategierne kan naturligvis også anvendes i kombination. Det betyder, at de enkelte strategier styrker kan kompensere for de enkelte strategiers svagheder. Dog er det værd at hæfte sig ved, at strategierne bygger på forskellige antagelser om, hvordan en organisation fungerer. Det kan man dog bløde op ved, at sige, at de situationer, som vi vil forandre, kan bero på forskellige antagelser.

Det er værd at hæfte sig ved, at den humanistiske og eksplorative ændringsstrategi har en mere blød tilgang, mens de to andre har en mere hård tilgang. Den eksplorative og den humanistiske ændringsstrategi tager begge udgangspunkt i læring, tilpasning og understreger samarbejde som middel til at skabe forandring. Den teknisk-rationelle og politiske ændringsstrategi tager derimod udgangspunkt i kontrol, hvor magt kommer til at spille en afgørende rolle i forhold til at flytte adfærden. Man kan sige at adfærden flyttes mere direkte her i forhold til de to andre strategier, hvor adfærden flyttes mere indirekte gennem eksempelvis kultur og meningsdannelse.

## **7. Hvordan kan en eller flere af de fire ændringsstrategier anvendes på de enkelte metaforer?**

I denne del vil jeg bruge hvad jeg har lært i de to første dele. Formålet er at få en mere helhedsforståelse af forskellige måder at betragte organisationer på i sammenhæng til strategier for, hvordan man flytter adfærden gennem valg af en eller flere ændringsstrategier i sådanne organisationer.

Jeg vil derfor ved at tage hver af de metaforer, jeg har arbejdet med, belyse sammenhængen til valg af ændringsstrategi. På denne måde vil jeg belyse den enkelte metafor på baggrund af en eller flere af ændringsstrategierne. Jeg vil dermed finde frem til områder, hvor den enkelte metafor overlapper med en eller flere af ændringsstrategierne. Dette vil jeg supplere med en mere generel diskussion af forskellige sammenhænge.

Morgan belyser under hver af sine metaforer en central problemstilling. Jeg vil derfor helt konkret anvende en tilgang, som tager udgangspunkt i, hvordan problemstillingen under den enkelte metafor kan behandles med en eller flere af ændringsstrategierne.

De fire ændringsstrategier bygger på forskellige antagelser, hvor den teknisk-rationelle og den politiske ændringsstrategi er baseret på magt, mens den humanistiske og eksplorative ændringsstrategi er baseret på samarbejde. Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at de fire ændringsstrategier såvel som metaforerne bygger på forskellige antagelser eksempelvis om hvad en organisation er, hvordan medlemmerne agerer og hvordan, den udvikles.

### **7.1. Organisationer som maskiner**

Maskinmetaforen retter fokus på skabelse og fastholdelse af effektive processer gennem standardisering af arbejdsprocesser og hierarkisk kontrol. Holder man maskinmetaforen op mod Borum, er der et klart sammenhæng over til den tekniske-rationelle ændringsstrategi, som har samme formål og bygger på samme antagelser, som ligger til grund for organisationer som maskiner.

Det centrale problem, der behandles under denne strategi, er at skabe effektive gentagne processer. Hvis en organisation som en maskine skal kunne køre optimal kræver det, at både tekniske og adfærdsmæssige problemer håndteres.

I forhold til adfærden under denne metafor er der for mig at se to væsentlige problemstillinger, når der skal foretages nødvendige ændringer for at få maskinen/organisationen til at køre optimalt. Den ene problemstilling knytter sig til det at kunne analysere sig frem til de rigtige beslutninger om nødvendige ændringer. Den anden knytter sig til implementeringen af disse ændringer.

Opstår der problemer, som ikke kan løses gennem eksisterende standarder, eller lever en organisation ikke op til målene, er det op til ledelsen at træffe beslutninger, som løser dette. For at træffe beslutninger, som kan løse de problemer, som blokerer for at de satte mål om output kan nås, kræver det adgang til information om problemet og dets årsager.

Det besværliggøres af, at de medarbejdere, som problemet er knyttet til, vil have interesse i at tilbageholde vigtig information om problemets egentlige årsager for ikke at blive holdt ansvarlige. Desuden vil det være svært at analysere problemet og finde de optimale løsninger, når eksperterne og ledelsen som ændringsagenter ikke har daglig kontakt med det område, hvor problemet i første omgang er opstået.

I forhold til disse problemer knyttet til adgang og behandling af information i en organisation, hvor udførelse og planlægning er skilt, har mange organisationer i dag dog mulighed for at anvende komplekse informationssystemer, som giver adgang til megen information, og gør det muligt at processe store mængder af information.

Udover problemer med at tilvejebringe og behandle den information, som er nødvendig for at kunne analysere sig frem til de rigtige beslutninger om nødvendige ændringer, er en anden problemstilling om i hvilket omfang, det er muligt at flytte adfærden for at kunne implementere nødvendige ændringer.

Større ændringer vil føre til usikkerhed og manglende overblik, hvilket vil føre til en betydelig modstand mod disse ændringer. Desuden er den hierarkiske kontrol i en organisation designet som en maskine med til at fjerne ansvaret for medarbejderne, idet denne funktion kun er operationel, når der opstår problemer. Derved er der ingen tilskyndelse til at tage interesse i ens arbejde og bruge flere kræfter end højst nødvendigt, hvilket øger modstanden mod forandringer.



Teknisk forandringsledelse peger her på, hvordan den ledelsesmæssige top ved at skabe en brændende platform, danne en stærk koalition og gennem formidling af en klar vision kan overvinde modstand mod forandring. En sådan ledelse kan naturligvis altid beordre en ændring igennem, hvis individerne ikke deltager som ønsket. Men den risikerer, at medarbejderne vil finde måder at undgå denne på, så længe de ikke oplever ændringen som nødvendig og forbundet med fordele.

Den hierarkiske struktur med specifikt opdelt arbejds gange og opdelingen mellem udførelse og implementering, som kendetegner organisationer som maskiner, skaber således problemer i forhold til organisatorisk tilpasning. Maskinorganisationen er derfor mest effektiv i forholdsvis stabile omgivelser. OU forsøger at håndtere denne manglende tilpasningsevne.

OU bygger på antagelsen om, at vi som individer kun opbygger en egentlig forpligtelse over for løsninger på problemer, hvis vi selv opfinder løsningerne. Gennem involvering og tildeling af ejerskab over problemer er det dermed muligt at skabe initiativ og omstillingsparathed. Anvender man denne strategi på maskinmetaforen gør man op med nogle af de antagelser, der ligger til grund for maskinmetaforen, bl.a. at det ikke er noget problem at udskifte medarbejdere og medarbejdere grundlæggende foretrækker *statue quo*. Men på samme tid har denne strategi også som formål at skabe effektive processer, som stemmer overens med maskinmetaforen.

Ved at holde den humanistiske ændringsstrategi (OU) op imod maskinmetaforen tydeliggøres problemerne i organisationer som maskiner og sætter en i stand til at finde og anfægte de grundlæggende antagelser, som denne metafor bygger på, og anvende en alternativ strategi, som bygger på andre antagelser, som i mindre grad reducerer mennesker til kalkulerende individer og organisationer som lukkede systemer.

Jeg har ovenfor argumenteret for, at den teknisk-rationelle ændringsstrategi og dets antagelser passer på maskinmetaforen. Her har jeg belyst hvordan teknisk forandringsledelse kan tage hånd om modstand mod forandring, når organisationer betragtes som maskiner. Derudover har jeg argumenteret for, at den humanistiske ændringsstrategi gør op med maskinmetaforen og tager hånd om de problemer, som maskinen har.

## 7.2. Organisationer som organismer

Hvor maskinmetaforen rettede fokus på at skabe og fastholde effektive processer gennem formalia, har organismemetaforen fokus på tilpasning gennem opfyldelse af behov. Det helt centrale problem ved at betragte organisationer som organismer er derfor for mig at se at integrere en organisations og dets medlemmers behov, så den er i stand til at innovere og tilpasse sig.

Manglende organisatorisk tilpasning kan skyldes flere forhold. Både formelle aspekter som teknologi, mål og struktur og uformelle aspekter som kultur, menneskers behov, uformel magt og processer som læring indvirker på en organisations evne til at tilpasse sig, hvor disse aspekter også påvirker hinanden indbyrdes. For at en organisation kan tilpasse sig til sine omgivelser er ledelsen nødt til at træffe beslutninger, som betyder, at der opnås en balance mellem disse aspekter både indbyrdes og i forhold til organisationens omgivelser.

Den humanistiske ændringsstrategi stemmer godt overens med organismemetaforen, idet de deler forankringen i en harmoniopfattelse af organisationen som et socialt system bestående af individer med behov, og begge derudover har tilpasning som mål. De to ændringsstrategier under den humanistiske ændringsstrategi er OU og kulturtilgangen.

Hvis manglende tilpasning bunder i et kulturelt problem, kan kulturtilgangen med fordel anvendes. Kulturtilgangen gør det i et vist omfang muligt at bryde med de normer og værdier, som guider adfærden i en organisation, så andre normer og værdier kan træde i stedet. Normer og værdier som betyder, at organisationen bedre kan tilpasse sig sine omgivelser i den nuværende situation og senere. I forhold til Kulturtilgangen er OU er med dets fokus på forbedring af informations og kommunikationsprocesser bedre at anvende, når manglende tilpasning også bunder i mere tekniske/strukturelle problemer. OU er således velegnet til at tage hånd om meget bureaukratiske organisationer, hvor eksempelvis strukturelle ændringer som fører til mere dialog og samarbejde, er medvirkende til, at en organisation bedre kan tilpasse sig til ændringer i omgivelserne.

Manglende tilpasning kan udover kultur og struktur også bunde i et læringsproblem i form af uudnyttede muligheder for læring og innovation. Her kan den eksplorative ændringsstrategi anvendes til at lette selvorganisering, så der skabes rum til læring og dermed tilpasning. Behovet for læring vil være større i de organisationer, som står overfor forholdsvis turbulente omgivelser i forhold til organisationer med mindre turbulente omgivelser.

En organisation som agerer i omgivelser, hvor eksempelvis produkter og teknologier hele tiden ændrer sig, er således nødt til at søge nye ideer og muligheder løbende, hvis den vil sikre tilpasning. Det vil kræve medarbejdere som er dybt engageret og motiveret i forhold til at finde på nyt. Det må bero på en antagelse om, at medarbejdere har behov for at udvikle sig, og dette behov kan opfyldes gennem involvering og tildeling af ansvar, hvilket både den humanistiske og den eksplorative ændringsstrategi forudsætter.

Manglende tilpasning kan udover kultur, struktur og læringsprocesser også være politiks grundet. Hvis manglende tilpasning kræver en forandring af organisationen, men denne forandring er forbundet med tab for en gruppe i organisationen, kan denne gruppe blokere for forandringen, hvis den har tilstrækkelig magt. Her vil det være naturligt at bruge den humanistiske ændringsstrategi til at skabe en stærk og sammenhængende koalition. Eksempelvis kan OU's strategiseminar bruges til at skabe fælles fodslag og dermed bane vejen for nødvendige forandringer. Det beror dog på en antagelse om, at der kan skabes plussums-spil, hvilket den rene politiske ændringsstrategi ikke forudsætter.

Den humanistiske ændringsstrategi har til formål at ændre en organisation, så den bedre er i stand til at håndtere forandringer i omgivelserne, hvilket er skarp kontrast til den teknisk-rationelle ændringsstrategi, som er god til at skabe og fastholde effektive gentagne processer, hvilket forudsætter mere stabile omgivelser. Men den teknisk-rationelle ændringsstrategi kan dog i lighed med den politiske ændringsstrategi vise sig fordelagtig i en situation, hvor tiden er knap, og der er tilstrækkelig med magt bag ønsket om en hurtig ændring i modsætning til eksempelvis OU, som er mere tidskrævende. I en sådan situation kan man så efterfølgende gå ind og anvende OU for at sikre en forandring forbliver vedvarende.

Den teknisk-rationelle ændringsstrategi kan desuden anvendes, når en organisations omgivelser er forholdsvis stabile. Er de det, kan den interne integration ske ved bureaukrati, mens integrationen i mere turbulente omgivelser bør ske ved projektteams og personer, der er gode til koordinering og konfliktløsning. På denne måde understreger organismemetaforen, at der ikke er en optimal organisationsform i modsætning til maskinmetaforen, men flere.

Det betyder desuden, at der ikke er en ændringsstrategi, som er bedst, men at valget af ændringsstrategi afhænger bl.a. behovet for tilpasning. Eksempelvis vil den eksplorative ændringsstrategi være bedre på organisationer som opererer i turbulente omgivelser, mens den teknisk-ratioelle ændringsstrategi kan bruges, når organisationer agerer i forholdsvis stabile omgivelser.

Jeg har ovenfor argumenteret for, at manglende tilpasning kan have rødder flere steder i en organisation, hvilket betyder, at flere af ændringsstrategierne kan anvendes alt afhængig af, hvad en organisations mangel på tilpasning til omgivelserne bunder i. Derudover har jeg belyst at med organisme metaforen er der ikke en optimal organisationsform, men flere, hvilket betyder, at der ikke er en optimal ændringsstrategi, men flere alt afhængig af omgivelser og kontekst.

### **7.3. Organisationer som hjerner**

Med denne metafor er der især sat fokus på den lærende organisation, hvor en organisation er kendetegnet ved; at scanne og være en naturlig del af sine omgivelser, udfordre de normer og antagelser, som guider adfærden, plads til at nye processer kan opstå. Det kræver et organisatorisk design som faciliterer dobbeltkredslæring for, at en organisation løbende kan innovere og tilpasse sig sammen med omgivelserne. Disse kendetegn hænger sammen med organisationer som værende dynamiske systemer, som er løst koblet. Sammenhængen til den eksplorative forandringsstrategi er dermed klar.

For at en organisation kan blive god til at lære at lære (dobbeltkredslæring), kræver det en stor grad af decentral frihed, men for at det hele ikke bliver fuldstændig tilfældigt, er der nød til at være en overordnet styring. Det indebærer et paradoks. Et centralt problem under hjernemetaforen er derfor at skabe plads til, at en organisation kan lære at lære og stadig bevare en fælles strategisk orientering. Derudover er et andet centralt problem under denne metafor ufuldstændige læringscirkler. Dobbeltkredslæring vil som regel være en dialektisk proces, hvor der opstår spændinger mellem eksisterende måder at gøre tingene på og nye. Der kan være flere grunde til disse spændinger. Eksempelvis at centrale aktører ikke vil afgive kontrol og magt eller på grund af dybereliggende frygt for ændringer. Disse spændinger kan resultere i, at omsætning af ny indsigt til ændret adfærd blokeres, så der ikke opstår fuldstændige læringscirkler.

Jeg vil i det efterfølgende forholde mig til det første centrale problem bestående i at styre læring, så de mange læringsprocesser i en organisation bliver sammenhængende og fører til forandringer, som er i overensstemmelse med de udfordringer, en organisation har.

Grunden til, at jeg ikke vil fokusere på det andet centrale problem her er, at dette problem bestående i at skabe fuldendte læringscirkler ofte båndes i en dialektisk proces, som er mere nærliggende at belyse under metaforen organisationer som strømninger og transformation, hvor dynamiske systemer netop betragtes som dialektiske.

Det første centrale problem bunder i et paradoks, idet forandringer der sker i en løbende udviklings- og læringsproces og dermed ikke kan planlægges på forhånd, skaber et paradoks for en ledelse i form af at lede. Men for at sikre en fælles organisatorisk retning og sammenhæng er der nød til at være en eller anden form for overordnet styring. Svaret på dette paradoks er at angive en retning og rammer for, hvor man skal hen uden at tegne den præcise rute. Eller sagt på en anden måde at skabe en organisatorisk kontekst, hvori en passende selvorganisering kan ske.

Kulturtilgangen kan bruges til at skabe en sådan kontekst. Kulturen er således central i forhold til at skabe en organisation, hvor helheden er bygget ind i alle dele for at sikre, at tilpasning kan ske decentralt, hurtigt og i overensstemmelse med en organisations overordnede formål og udfordringer. En anden måde at bygge helheden ind i alle dele for at skabe et mere holografisk organisationsdesign, som forudsætning for at lære at lære, er at designe passende informationssystemer. Forbedring af informationsprocesser igennem forbedring af mere tekniske systemer, læner sig mere op af OU, som derfor også kan anvendes her til at skabe den nødvendige deling af viden og retning på tværs af en organisation.

Tilpasning kræver således, at man gør tingene på andre og bedre måder. For at kunne gøre tingene på andre og bedre måder, må man have en kontekst, hvori man kan gøre dette. For at gøre tingene på andre og bedre måder, må man også være i stand til at udfordre og sætte spørgsmålstejn ved eksisterende antagelser, som guider adfærden (dobbeltkredslæring).

Udover at skabe en organisatorisk kontekst, hvori selvorganisering kan lade sig gøre for at kunne gøre tingene på andre og bedre måder, må man derfor for at kunne gøre tingene på andre og bedre måder være i stand til at udfordre og sætte spørgsmålstejn ved eksisterende antagelser, som guider adfærden. Hjernemetajoren stiller således også skarp på, at kontinuerlig selvorganisering kræver kapacitet for dobbeltkredslæring, som tillader, at normerne og reglerne i et system kan ændre sig i takt med omgivelserne.

For at lære og forandre sig, må en organisations medlemmer være dygtige til at forstå de antagelser, rammer og normer, som guider de nuværende aktiviteter og være dygtige til at udfordre og ændre dem, når det er nødvendigt. Kulturtilgangen kan også bruges til at understøtte dette ved at forme værdier og normer, som understøtter nysgerrighed, fri og åben diskussion, samarbejde og det at stille spørgsmål ved benyttede rutiner.

Den humanistiske ændringsstrategi og den eksplorative ændringsstrategi med dets vægt på samarbejde som udgangspunkt for læring og deling af information er centrale i forhold til denne metafor. Dog forudsætter OU under den humanistiske ændringsstrategi integration som bedre fremfor løse koblinger. Men når vi betragter en organisation som en hjerne må vi også forholde os til, at hjernen lærer bedst når venstre- og højre hjernehalvdel arbejder sammen. Hjernen er både holografisk og specialiseret. Denne sammenhæng kan illustreres ved, at selvom forskellige mennesker bringer en højre eller venstre dominans til en specifik opgave, er begge halvdele af storhjernen nødvendig for en effektiv problemløsning.

Det betyder, at den teknisk rationelle ændringsstrategi med dens meget lineære og analyserende tilgang ikke kan udelukkes fuldstændig under hjernemetajoren. Det betyder, at en høj grad af specialisering og distribueret funktion skal kunne være til stede på samme tid i en organisation. Det rummer naturligvis et paradoks. Pointen er således, at for at skabe effektiv læring i en organisation skal denne både kunne rumme første- og andengrads læring repræsenteret ved henholdsvis den teknisk-rationelle og eksplorative ændringsstrategi.

Jeg har ovenfor argumenteret for, hvordan hjernemetajoren med dens fokus på intelligens som et decentralt opstående fænomen passer med den eksplorative ændringsstrategi. Jeg har videre belyst, at udfordringen under denne metafor er at skabe sammenhæng mellem en organisations retning og selvopstående processer.

Det stiller krav til, at organisationens medlemmer har referencepunkter de kan styre efter uden, de er bundet. Her kan forbedring af informationssystemer som en del af en organisations formelle aspekter og kultur som en del af en organisations uformelle aspekter spille en nøglerolle. Derudover har jeg argumenteret for, at selvrefleksion og det at stille kritiske spørgsmål med kulturtilgangen kan bygges direkte ind i en organisations kultur for at understøtte dobbeltkredslæring. Sluttelig har jeg belyst, at vi med denne metafor ikke kan se bort fra den tekniske-rationelle ændringsstrategi, som afspejler vore venstre hjernehalvdel.

#### **7.4. Organisationer som kulturer**

Denne metafor fremhæver den menneskelige side af organisationer bestående af mennesker, som handler ud fra grundlæggende opfattelser og måder at se og forstå situationer på. Adfærden i en organisation er således styret af koder indlejret i kulturen, som kan være svære at ændre på. Det centrale problem er at forme og påvirke kulturen, så den i større grad understøtter en organisation positivt. En af grundene til at kultur er svær at påvirke er, at der ikke er et direkte og klart sammenhæng mellem middel og mål. Kultur er en måde virkeligheden konstrueres på, hvis man vil forme kulturen, skal man dermed være i stand til at kunne påvirke den måde meninger dannes og opstår i en given organisation.

En ting er at forstå den måde kultur opstår på for at kunne påvirke den. En anden ting er, hvor fastlåst og dysfunktionel en kultur kan være. Dette kommer især til syne, når vi anvender Morgans metafor organisationer som psykiske fængsler. Her ses en organisation som socialt konstruerede virkelighed baseret på ubevidste bekymringer mennesker har i organisationen. Disse socialt konstruerede virkeligheder eller kulturer kan opleves som problematisk. Derfor anvender Morgan ordet psykiske fængsler. Metaforen kaster et skarpere lys over, hvorfor det ofte er meget svært for mennesker og organisationer at ændre sig.

Alle de kræfter, som hjælper en organisation til at danne fælles meninger, kan blive begrænsninger som forhindrer dem i at opføre sig på en anden måde. Foretrukne måder at tænke og opføre sig på bliver fælder, som indskrænker individer i deres socialt konstrueret verden og forhindrer, at andre verdener kan opstå (Gareth Morgan side 211 (2006)).

Organisationer er i sidste ende skabt og opretholdt af bevidste og ubevidste processer, hvor personer rent faktisk kan blive fængslet eller begrænset af de billeder, ideer, tanker og handlinger, som disse processer giver anledning til.

Organisationer som kultur og især organisationer som psykiske fængsler rummer derfor det budskab, at vi må sætte spørgsmål ved de grundlæggende præmisser, som vi vedtager i hverdagen.

Den humanistiske ændringsstrategi har kultur som indgang til at ændre eller tilpasse en organisation. Af de to ændringsstrategier under den humanistisk ændringsstrategi er kulturtilgangen dog mere fokuseret på identitet og indholdet af kulturen i forhold til OU. Kulturmetaforen har derfor det mest klare sammenhæng til organisationer som kulturer.

Selvom kultur handler om de uformelle aspekter ofte ubevidste i en organisation, kan den påvirkes gennem organisationens formelle aspekter som eksempelvis organisationsstruktur, regler og standardiseret procedure, fordi de er referencepunkter for måden personer handler og får mening ud af den kontekst, hvori de arbejder. Det må være vigtig at indse, at udover den humanistiske ændringsstrategi med dens klare sammenhæng til kultur er brugen af de andre ændringsstrategier i større eller mindre grad indirekte med til at forme kulturen i de organisationer, de anvendes på.

Alternativet til styring gennem eksterne procedure og regler er at bygge styring ind i selve kulturen. Kulturen kan således være effektiv som koordineringsmekanisme, hvor den enkelte medarbejdere bedre er i stand til at træffe de rigtige beslutninger, når der opstår nye situationer. Det skaber et potentiale for, at en organisation bedre kan tilpasse sig til sine omgivelser, idet beslutninger kan træffes decentralt og hurtigt. Kulturmetaforen betoner dog, at relationen mellem en organisation og dets omgivelser er socialt konstrueret. Dermed giver det bedre mening at tale om tilpasning med omgivelserne fremfor tilpasning til omgivelserne, idet en organisations omgivelser under denne metafor mere bliver en forlængelse af organisationen selv.

For at skabe en kultur der løbende er i stand til at forny sig, må en kultur for mig at se rumme en demission af læring, som er kendetegnende for den eksplorative ændringsstrategi og den måde hjernen fungerer på. På denne måde lukker den eksplorative ændringsstrategi op for at skabelse af en adfærd, hvor det er en del af kulturen at stille spørgsmål til de normer, som guider adfærden.



Det kan eksempelvis ske ved at skabe plads til innovation og udvikling, idet dette kan føre til at operationelle normer modificeres. Det at stille de rigtige spørgsmål, eksperimentering og udforskning er således elementer fra den eksplorative ændringsstrategi, som kan anvendes til at skabe en mere fleksibel kultur.

Den politiske ændringsstrategi beror på, at personer med magt er indgangen til kulturændringer. Det betyder, at ledelsen (eller andre med magt) er i stand til at forme kulturen, hvilken læner sig imod den mere etnografiske tilgang til kultur. Ledere har typisk den fordel, at de på grund af magtmidler til at straffe, opfordre og belønne dem, som følger dem, kan udvikle koder for adfærd. Men det må være vigtigt at indse, at formelle ledere ikke har monopol på evnen til at skabe fælles mening. Andre kan således også påvirke denne proces, hvori kulturen skabes, ved at opføre sig som uformelle meningsdannere eller bare ved at være dem, de er. Ledere må derfor se dem selv som hjælpere til at forme og skabe de meninger, der guider en organisations handlinger.

Jeg har ovenfor argumenteret for, hvordan kulturmetaforen med dens fokus på den menneskelige side af organisationer passer med kulturtilgangen under den humanistiske ændringsstrategi. Derudover har jeg belyst, at det centrale problem under kulturmetaforen er at ændre kulturen, det og dets mulige årsager kommer især til syne med organisationer som psykiske fængsler. Jeg har belyst, at brugen af ændringsstrategier til at tage hånd om andre aspekter i en organisation i større eller mindre grad vil påvirke kulturen, hvilket naturligvis er vigtigt at tage højde for i et ændringsforløb. Desuden har jeg ved brug af den eksplorative ændringsstrategi argumenteret for, at ændringsmekanismer kan indbygges mere direkte i kulturen.

## **7.5. Organisationer som politiske systemer**

Med denne metafor er der fokus på interesser, konflikt og magt. Organisationer som politiske systemer har et klart sammenhæng til den politiske ændringsstrategi, som deler samme opfattelse af organisationer bestående af mennesker som forfølger egne interesser, hvor magt er det, som holder en organisation sammen.

En forudsætning for at anvende magt er legitimering af den magtstrategi, der anvendes. Magtens forudsætning er dermed autoritativ kommunikation. Dvs., at der ageres med eksempelvis legitimitet, troværdighed, værdier og synspunkter.

Hovedproblemet under denne metafor er derfor autoritativ kommunikation. Det er ikke nok at legitimere en magtstrategi alene ved et argument om, at den fremmer overordnede mål, idet dette vil åbne op for en diskussion mellem midler og mål.

I forhold til at legitimere en magtstrategi, kan den teknisk-rationelle magtstrategi anvendes. Det kan ske ved at anvende den teknisk-rationelle måde at argumentere for for at få gennemført ændringer, hvor disse ændringer i virkelighed kun er rationelle for dem, der ønsker dem gennemført.

Politiske processer er væsentlig forskellige fra de informations-, uddannelses- og socialiseringsprocesser, som er kernen i den humanistiske ændringsstrategi. Politiske processer omfatter tvang og overtagelse. Forsøg på at legitimere en ændringsstrategi med henvisning til rationelle argumenter bliver derfor nogle gange nøglen til at sikre opbakning.

Organisationer som politiske systemer betoner organisationer som nul-sums spil, hvor der er vindere og tabere. Den humanistiske ændringsstrategi antager derimod, at der gennem konsensus og fælles fodslag kan skabes plussums-spil. Under denne antagelse kan der trækkes på dele af den humanistiske ændringsstrategi til at løse op for konflikter og skabe mere opbakning om en politisk retning. Eksempelvis kan OU's strategiseminarer anvendes som interventionsteknik til at opbygge en politisk koalition og konsensus om en vision, som betyder, at ændringer lettere kan gennemføres og fastholdes. Hvis der er bred konsensus bag en beslutning, mindsker man dermed sandsynligheden for, at politiske processer genopstår, og organisationens konfliktniveau stiger.

Kulturtilgangen rummer den mulighed, at kultur under antagelse af kultur som en mekanisk størrelse, kan anvendes politisk til at manipulere andre, hvilket dog strider mod OU's grundlæggende antagelse om det frie informative valg og mod en mere etnografisk og holistisk tilgang til kulturbegrebet.

Jeg har ovenfor argumenteret for at organisationer som politiske systemer hænger sammen med den politiske ændringsstrategi. Derudover har jeg belyst at hovedproblemet under denne metafor er at skabe legitimitet i forhold til anvendelse af eksempelvis magtmidler som tvang og trusler, hvorfor den tekniske-rationelle ændringsstrategi måde at argumentere for tingene på kan anvendes som led i politiske processer. Derudover har jeg belyst, at den humanistiske ændringsstrategi kan anvendes i en politisk proces til at skabe en guidende koalition stor nok til, at ændringer kan gennemføres.

## 7.6. Organisationer som strømninger og transformation

At se organisationer som strømninger og transformation betyder, at vi ser organisationer som selvrefererende, komplekse, kaotiske og paradoksale. Organisationen er ikke adskilt fra deres omgivelser, men er derimod en del af den. Så i stedet for at se en organisation som et selvstændigt system, der tilpasser sig til sine omgivelser, er organisationen en del af omgivelserne, med en evne til at organisere, ændre og forny sig selv.

Den teknisk-rationelle ændringsstrategi bygger på en antagelse om et lukket produktionssystem, hvor input omdannes til output. Den humanistiske ændringsstrategi bygger på en antagelse om, at organisationer er åbne systemer, som kan adskilles fra dets omgivelser. Den politiske ændringsstrategi bygger også på denne antagelse om organisationer som åbne systemer, men betoner, at den dominerende koalition har mulighed for at lukke systemet i forhold til omverdenen. Den eksplorative ændringsstrategi bygger på en antagelse om organisationer som løst koblede systemer, som netværk indlejret i organisatoriske felter. Dette stemmer i modsætning til de øvrige ændringsstrategier overens med denne metafor antagelse om, at det er problematisk at definere og adskille en organisation i forhold til omverdenen.

Derudover indebærer denne metafor også, at forandringer løbende opstår. Det stemmer overens med den eksplorative ændringsstrategi i modsætning til de andre. Sammenhængen mellem organisationer som strømninger og transformation har samlet set derfor det største sammenhæng til den eksplorative ændringsstrategi.

Metaforen anfægter først og fremmest det at planlægge og styre forandringer, idet forandringer opstår ud af komplekse systemer, som ikke kan styres, men kun påvirkes. Det centrale problem med denne metafor er derfor at planlægge og styre forandringer.

Selvom kulturtilgangen under den humanistiske ændringsstrategi ikke har et klart sammenhæng til denne metafor, åbner kulturbegrebet op for at betragte relationen mellem en organisation og dets omgivelser som socialt konstrueret. Dermed bliver en organisations omgivelser mere en forlængelse af organisationen selv. Det stemmer godt overens med begrebet autopoiesis under denne metafor. Autopoiesis implicerer, at de problemer, som organisationer støder på, er et resultat af deres forsøg på at opretholde en bestemt identitet.

Dette kan løses op ved at anvende kulturtilgangen, hvor en organisations identitet bevidstgøres, og der sættes spørgsmål ved den for at kunne skabe en anden og mere støttende identitet.

Med kaos og kompleksitetsteori understreges anfægtelsen af planlagt forandring, hvor der er et klart sammenhæng mellem mål og middel. Budskabet er, at mens en eller anden rækkefølge for det meste er en funktion af komplekse systemer, kan struktur og hierarki ikke have nogen fast form. Mønstre er nød til at dukke op. De kan ikke påtvinges. Det betyder, at ledere er nødt til at blive dygtige til at hjælpe til med at forme de parametre, der kan definere en passende kontekst, hvori en ny orden kan opstå. De parametre kan eksempelvis være nedskrevne regler, fordeling af magt eller kultur. Ved at anvende den teknisk-rationelle, den humanistiske eller den politiske ændringsstrategi går man netop ind og ændre på disse parametre. Ved brug af disse er man derfor nød til at være opmærksom på, at man ikke kan planlægge en forandring, men at man ved at ændre på forskellige parametre kan skabe en ny kontekst, hvori en ny og måske mere passende orden kan opstå.

På denne måde skal ændringsagenter uanset valg af ændringsstrategi være bevidste om, at de ikke kan forme processer, men at de kan forme en passende kontekst for på den måde at være med til at forme de processer, som opstår. Derudover betyder metaforen også, at systemer ikke er lineære. Derfor kan små ændringer fører til store forandringer. Det er derfor vigtigt at indse dette, når man foretager tiltag på en organisation. Specielt er det vigtigt at være opmærksom på de punkter, som manifesterer dem selv som spændinger mellem status quo og fremtidige mulige stater. Rykkes de punkter, kan der opstå store forandringer.

Den dialektiske tilgang problematiserer effekten af de tiltag, der foretages på en organisation. Eksempelvis at omstrukturering ikke er løsningen på et problem, idet det i sig selv er en manifestation af et dybere problem. I stedet bør problemer behandles gennem sociale og politiske initiativer. Her kan der trækkes på flere af de teknikker og metoder fra den humanistiske og politiske ændringsstrategi for at håndtere det, som skaber de primære modsætninger. Men nye initiativer eller retninger til at forårsage en organisatorisk ændring har modsætninger. Det er derfor vigtigt at balancere nogets modsætninger, når vi vil påvirke organisationer eksempelvis balancen mellem kontrol og samarbejde. Denne tilgang kan hjælpe os til at forstå de blokeringer, som opstår, når eksisterende måder at forstå og fortolke en situation blokerer for nye måder at forstå og fortolke en situation på.

Jeg har ovenfor argumenteret for, at det centrale problem med denne metafor er at planlægge og styre forandringer. Derudover har jeg belyst sammenhængen til den eksplorative ændringsstrategi. Videre har jeg diskuteret, at anvendelse af de øvrige ændringsstrategier kan påvirke en organisation ved at skabe en ny kontekst, hvori en ny orden kan opstå, men at denne orden ikke kan formes direkte på nogen som helst måde. I det hele taget sætter denne metafor os bedre i stand til at forstå, at ændringer ikke kan formes på en absolut måde, og vi ved at bruge forskellige strategier til ændringer skal være opmærksomme på paradokser, kausalitet og modsætninger.

### **7.7. Konklusion på tredje underspørgsmål**

Borum har fokus på sammenhængen mellem valg af strategi og det problem, der behandles, hvor der er tale om forandringer som en eller flere aktører forsøger at iværksætte og gennemføre. Dette passer særdeles godt på maskinmetaforen, hvor der er et instrumentelt sammenhæng mellem middel og mål. Maskinmetaforen har det at skabe effektive gentagne processer som centralt problem, hvilket passer med den teknisk-rationelle ændringsstrategi og dets antagelser.

Organismemetaforen bløder dog op for dette, ved at lægge vægt på mennesker som mere end rollebeskrivelser, men med følelser og behov. Derudover åbnes der op for, at organisationer skal være i harmoni med deres omgivelser for at kunne overleve. Dermed introduceres omgivelsernes betydning. Manglende tilpasning, som er det centrale problem under organismemetaforen, kan have rødder flere steder i en organisation, hvilket betyder, at flere af ændringsstrategierne kan anvendes alt afhængig af, hvad en organisations mangel på tilpasning til omgivelserne bunder i.

Brugen af ændringsstrategier udvides bl.a. her til at omfatte metoder og teknikker til at påvirke mennesker, så opfyldelse af deres behov skaber motivation og vilje som grundlag for, at en organisation kan tilpasse sig sine omgivelser. Men brugen af de mere magtbaserede ændringsstrategier udelukkes ikke, idet magt ikke udelukkes som en forudsætning for at foretage de nødvendige ændringer i sammenhæng til omgivelserne.

Hjernemetaforen modificere læring som en nødvendighed for at kunne tilpasse sig løbende med omgivelserne. Et centralt problem er at balancere styring og frihed til, at selvorganisering kan opstå på en måde, som sikrer sammenhæng mellem læringsprocesser og en organisations strategiske orientering. Hjernemetaforen fortæller, hvordan intelligens opstår decentralt og ikke kan planlægges.

Det betyder således, at ændringsstrategierne mere skal bruges til at skabe en organisatorisk kontekst, hvori en passende kontinuerlig selvorganisering kan opstå. Her kan forbedring af informationssystemer som en del af en organisations formelle aspekter og kultur som en del af en organisations uformelle aspekter spille en nøglerolle. Derudover kan selvrefleksion og det at stille kritiske spørgsmål med kulturtilgangen bygges direkte ind i en organisations kultur for at understøtte dobbeltkredslæring. Men hjernemetaphoren understreger også med vægten på venstre hjernehalvdel, at det hele ikke må blive for løst. Det betyder, at vi ikke bare kan kaste de ændringsstrategier, som betoner et mere direkte sammenhæng mellem mål og middel, over bord.

Kulturmetaforen giver adgang til et yderligere aspekt af organisationer nemlig de koder ofte ubevidste i en organisation, som er med til at styre adfærd. Dvs. den måde vi opfatter en situation på, er afgørende for vores valg af handling. Det centrale problem under denne metafor er at ændre kulturen på en ønsket måde. Her vil brugen af ændringsstrategier til at tage hånd om andre aspekter end kulturen i en organisation i større eller mindre grad påvirke kulturen, idet ændringer vil influere på vore måde at fortolke på. Det er naturligvis vigtigt at tage højde for i et ændringsforløb. Desuden kan man med tilgangen i den eksplorative ændringsstrategiændringsmekanismer bygge ændringsmekanismer mere direkte ind i kulturen i form af en mere fleksibel kultur.

Den politiske metafor betoner, at betydningen af, at mennesker har deres egne interesser i en organisation, som de ønsker at følge. Det komplicerer naturligvis et mål om at indfri de mål, som den teknisk-rationelle strategi er baseret på. Det centrale problem under denne metafor er at skabe legitimitet i forhold til anvendelse af eksempelvis magtmidler som tvang og trusler, hvorfor den tekniske-rationelle ændringsstrategi måde at argumentere for tingene på kan anvendes som led i politiske processer. For at ændringer bedre kan ske og til fleres fordele kan der desuden trækkes på andre ændringsstrategier til at skabe konsensus og en mere sammenhængende opfattelse af virkeligheden, som betyder, at organisationer lettere flytter sig.

Metaforen for strømninger og transformation understreger organisationer som komplekse, kaotiske og paradoksale dynamiske systemer, hvilket betyder, at ledelse af organisationer får en helt ny dimension, som umiddelbart ikke er forenelig med Borums første tre strategier for organisationsændring. Det centrale problem med denne metafor er at planlægge og styre forandringer. Vi skal dermed være mere bevidste om, at der ikke er et lineært sammenhæng mellem mål og middel, når vi vil påvirke organisationer.

Vi skal være bedre til at se og fornemme betydningen af de situationer, som opstår, og forsøge at påvirke dem indirekte. I det hele taget sætter denne metafor os bedre i stand til at forstå, at ændringer ikke kan formes på en absolut måde, og vi ved at bruge forskellige strategier til ændringer skal være opmærksomme på paradokser, kausalitet og modsætninger.

### **8. Samlet konklusion**

De anvendte metaforer repræsenterer aspekter, som kendetegner organisationer i al almindelighed. Aspekter som må betragtes som komplementære. En organisation har en formel struktur (maskine), mennesker med behov, som interagerer med omgivelser (organisme), læringsprocesser (hjerne), værdier og uformelle koder for adfærd (kultur), personer med forskellige magtbaser (politisk system) og der sker forandringer (strømninger og transformation). Ved at stille skarp på et enkelt aspekt kan vi bedre se og forholde os til, om et givent problem tilhører aspektet. Såfremt det gør, kan vi ved at tage udgangspunkt i de antagelser aspektet bygger på lettere håndtere problemet. Metaforerne gør os således bedre i stand til at finde sammenhæng mellem problem og dets antagelser, som gør os i stand til at forstå hvad et organisatorisk problem bunder i.

De fire rendyrkede ændringsstrategier dækker over forskellige måder at opfatte en organisation på. Typen af det problem/mål, der behandles, peger på hvilke antagelser, vi har, omkring hvad en organisation er, hvordan medlemmerne agerer og hvordan den udvikles. Det betyder, at hver strategi har været deres principielle løsningsmetode. Den teknisk-rationelle ændringsstrategi har rationalisering, den humanistisk ændringsstrategi har modifikation af interaktions og kommunikationsprocesser, identitetsskabelse, selvreflektion og læreprocesser, den politiske ændringsstrategi har modifikation af kontrolstruktur og den eksplorative at lette selvorganisering for at skabe læringsmuligheder.

Ved at anvende metafortilgangen er vi bedre i stand til at få øje på hvilket aspekt et problem, vi ønsker at behandle, tilhører og dermed vælge en ændringsstrategi, som har sammenhæng til dette aspekt og dets antagelser. Dvs., at metafortilgangen gør os bedre i stand til at vælge mellem en eller en kombination af de metoder og teknikker de fire ændringsstrategier tilbyder og dækker over. Ændringsteorier bør således ikke selvstændiggøres. De antagelser, der ligger bag en organisation, kan dermed ikke skilles fra valg af ændringsstrategi og skal ses i sammenhæng til valg af ændringsstrategi. Det understreger en klar komplementaritet og sammenhæng mellem metafor og ændringsstrategi.

Metafortilgangen er en måde at anvende forskellige fortolkningsrammer på situationer. Derfor er tilgangen præget af en vis subjektivitet. Vores erkendelse og måde at få viden på bliver derfor fortolkende. For selv at kunne lære at lære, så vi kan håndtere situationer bedre, er det derfor vigtigt ikke at låse os fast på for få metaforer. Ellers risikerer vi at anlægge den forkerte tilgang, når vi vil behandle et problem ved at flytte adfærden i en organisation. Ulempen ved at anvende mange metaforer er dog, at det er ressourcekrævende og let kan føre til et usammenhængende ændringsforløb, hvor forventninger er svære at afstemme. Ændringsstrategierne anlægges også forskellige vinkler på situationer. Men de er begrænset til fire rendyrkede strategier, som repræsenterer et meget bredt spektrum af tilgange til ændringer. Ved at anvende Borums fire rendyrkede ændringsstrategier er vi dermed bedre i stand til at begrænse og disciplinere os selv i forhold til valg af en dominerende metafor.

Borums tilgang er teoretisk. Han siger ligefrem, at den eneste forsvarlige måde at arbejde med organisationsændring i teori og praksis er at tage udgangspunkt i en eksplicit teori om organisationer. Morgans tilgang er, at alle organisationsteorier er baseret på implicite billeder eller metaforer. Således kan metafortilgangen hjælpe os til at finde frem til rette teoretiske ståsted. Derudover åbner metafortilgangen også op for ny indsigt, som ikke er teoretiseret. Desuden er erfaring, intuition og kreativitet, som alt andet lige kan være svært at få teoretisk hånd om, derfor på ingen måde udelukket med metafortilgangen. Morgans metafortilgang kan derfor supplere en tilgang, som bygger på eksplicitte teorier, uden at bryde med denne.

Borum anfægter en lineær og mekanisk opfattelse og tilgang til at arbejde med organisationer. Organisationer og forandringsprocesser er ikke ting, men sociale fænomener, som medlemmer såvel som tilskuer fortolker og skaber mening i og med. Derfor kan et narrativt perspektiv være et middel til at se organisationsændringer som åbne processer fremfor som lukkede resultater. Denne narrative tilgang er også at finde i metafortilgangen, hvor vi ved at anvende forskellige metaforer danner fortællinger. De to forfatteres bidrag kan dermed supplere hinanden i en styrket fortælling, som indgang til organisationer og forandringer.



Metafortilgangen gør os også i stand til at anfægte eksisterende teorier, så eksisterende fortolkningsrammer på problemer kan udvides eller erstattes med nye og mere passende fortolkningsrammer. Det styrkes kun af, at vi er bevidste om de rammer, som bygger på eksisterende og eksplicitte teorier. Borums tilgang giver os lige netop mulighed for dette. Man kan sige at Borum giver os mulighed for at evaluere nye tilgange til forandringer, som er opstået ved at bruge metaforer.

### ***9. Perspektivering***

Ved at anvende metaforer på en situation bliver man bedre i stand til at se problemer og potentialer for forbedring. Derudover sætter det også en bedre i stand til at vælge mellem forskellige ændringsstrategier. I forhold til at anvende denne tilgang på konkrete og virkelige problemstillinger bliver tilgangen dog meget mekanisk og systematisk. Derfor må denne tilgang suppleres med andre tilgange.

Desuden stiller valget af metaforer, og hvordan man vil rangerer disse indbyrdes for at skabe en fortælling, som sætter en i stand til at forstå virkelige problemstillinger og løse dem bedst muligt, krav til en vis fornemmelse og intuition. Hvilke metaforer skal man vælge at anvende på en situation og hvor mange forudsætter derfor en vis erfaring i brugen af metaforer, men også andre tilgange til at arbejde med organisationer på.

Morgan og Borum tilbyder samlet set værktøjer, som kan anvendes til at forme og skabe organisationer i ønskede retninger. Men hvordan disse værktøjer anvendes og kombineres kræver praktisk erfaring med mange forskellige typer af konkrete og virkelige problemstillinger. Denne praktiske erfaring med forskellige tilgange til at forstå og håndtere organisatoriske forandringsprocesser er derfor i sidste ende altafgørende. Morgan og Borum tilbyder således værktøjer som supplement til andre værktøjer og tilgange.

## **10. Referencer**

- Burns, T og G. M. Stalker. *The Management of innovation*. Tavistock, 1961
- Garfinkel, H. *Studies in Ethnomethodology*. Prentice Hall, 1967
- Kotter, John P. *Leading Change: Why transformation efforts fails*. Harward Buisness Review, 1995
- Lawrance, P. R. og J. W. Lorsch. *Differentiation and Integration in Complex Organisations*. Administrative Science Quarterly, 1967
- Leavitt, H. J. *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*. Penguin Books, 1970
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. Tavicstock, 1952
- Maruyama, M. *Mindscales, Management, Buisness Policy, and Public Pulicy*. Academy of Management Review, 1982
- Maslov, A. H. *Toward a Psychology of Being*. Van Nostrand, 1968
- Maturana, H og F. Varela. *Autoppoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Reidl, 1980
- Morgan, Gareth. *Images of orgnisations*. Sage Publication, 2006
- Simon, H. A. *The Architecture Of Complexity*. Proceedings of the American Philosophicl Sociaty, 1962
- Taylor, F. W. *Principles of Scientific Management*. Harper and row, 1911
- Weick, K. E. *Sencemaking in Organizations*. Sage 1995
- Weber, M. *The theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press, 1947
- Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965