

Finn Borum: **Strategier for organisationsændring**, Handelshøjskolens Forlag, Distr. Munksgaard, 1995, ISBN 87-16-13295-5. 162 sider.

Anmeldt v. *Camilla Kølsen de Wit, cand.mag. i informationsvidenskab og kunsthistorie, Ph.D* studerende ved institut for informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus.

For tiden er der mange artikler og bøger, der beskæftiger sig med, hvordan man forandrer organisationer. Tilsyneladende er den traditionelle funktionelle organiseringsform ved at have udspillet sin rolle, fordi den ikke understøtter læring, procesorientering, team-building og andre organiserings principper, som praktikere og forskere vurderer er nødvendige i dag. Men forandring er en kompliceret affære i praksis, hvilket bl.a. har givet anledning til at 'forandringsledelse' er blevet et centralt begreb i forbindelse med strategi og ledelse.

Man skal dog ikke blive forledt til at tro, at der ikke fandtes organisationsforandringer før 1990, for det gjorde der naturligvis, og hvis man er interesseret i forskellige måder at opfatte organisationsforandringer på, er Finn Borums bog et udmærket sted at starte.

Bogen er opbygget omkring et gennemgående case-studie i organisationsændring, der betragtes fra fire forskellige forandringsspektiver: organisationsudvikling (OU), teknisk-rationel ændringsstrategi, intervention set som en kulturændring og intervention som led i politiske processer<sup>1</sup>. Hvert af de fire perspektiver fremtrækker særegne karakteristika i case-studiet, og gør det herigennem klart, hvad der fokuseres på indenfor det respektive perspektiv.

Ikke overraskende viser det sig, at hvert af de fire perspektiver har et eller flere hovedproblemer, således at et hybridperspektiv bestående af udvalgte dele fra alle fire er at foretrække. Hybridperspektivet kaldes af Borum for 'den eksplorative ændringsstrategi'. Det er et perspektiv på organisationsændring, som ligger tæt på den nutidige forståelse af organisationen som et kompleks socialt fænomen. Sagt med andre ord er den eksplorative ændringsstrategi en opdatering af den bagvedliggende organisationsforståelse i de øvrige fire perspektiver.

Ved at strukturere sin bog på denne måde, får Borum understreget sin indledende pointe om, at organisationsteorien ikke kan adskilles fra 'ændringsteorien', fordi enhver forandrende handling må bero på en bagvedliggende opfattelse af, hvad en organisation er for noget.

Bogens enkelte analyserende afsnit er opbygget efter det samme skema, således at det bliver muligt at sammenligne de fire perspektiver og den eksplorative ændringsstrategi. En given ændringsstrategi beskrives ud fra flg. parametre: problem/ mål der behandles, organisatorisk perspektiv, principiel løsningsmetode, ændringsagenter, ændringsteknologi og strategiens hovedproblemer. Dette er en fornuftig måde at håndtere stoffet på, om end den historiske kontekst omkring hvert perspektiv bliver nedtonet.

Borum skriver, at bogens hovedformål er at skabe overblik over metoder til ændring af organisationer på baggrund af en historisk gennemgang af efterkrigstidens strategier til organisationsændring (side 11). Relationerne mellem perspektiverne findes i deres respektive problemer, der formodes at være afsæt for det følgende perspektiv på, hvordan

---

<sup>1</sup> Borum sammenfatter OU og intervention som kulturændring under ét som 'den humanistiske ændringsstrategi'.

organisationsændringer skal udføres. Den samlede historiske udvikling starter med den teknisk-rationelle ændringsstrategi, efterfulgt af den humanistiske og politiske ændringsstrategi for at ende ved den eksplorative strategi.

Som læser kunne man savne perspektivernes relation til omverden, dvs. en generel historisk tråd ved siden af ændringsstrategierne, for at forstå, hvorfor organisationsforståelsen, der kraftigt influerer ændringsstrategien, forandrer sig.

Det er tankevækkende, at se det samme interventionsforløb udlagt med fire forskellige perspektiver på forløbet, og man kan ikke undvige den snigende tanke om, at den centrale problemstilling i forbindelse med forandring af organisationer er, hvordan man skal håndtere alle de mulige sameksisterende perspektiver - uanset hvilket perspektiv man ellers måtte synes bedst om. Denne indsigt som bogen gør meget klar, er efter min mening lige så vigtig som overblikket over væsentlige ændringsstrategier, hvis ikke vigtigere.

Som helhed er bogen god at læse. Personligt kunne jeg have ønsket mig lidt mere teori, lidt mindre case og en mere ligelig behandling af de fire perspektiver. Men disse indvendinger kan ikke fratage bogen, at den er anbefalelsesværdig som en indføring i ændringsstrategier.