

## Organisationsændring som løsning på at skabe accept af fortsat dårlige resultater

Af John Jøhn-Andersen

Organisationsændringer er nødvendige nu og da. Ingen tvivl om det. I en organisations levetid sker der ændringer i omverdenen f.eks. med kunder, leverandører, lovgivning eller internt med f.eks. opgaver, produkter, services, teknologianvendelse, som nødvendiggør at organisationen ændres. Det er ikke det, jeg synes, er interessant. Min interesse - tese om man vil - er om organisationsændringer bruges bevidst til at skabe en situation, som bliver alment accepteres som gyldig grund til at det ikke går så godt i organisationen. At resultater ikke nås, løsningsstider ikke overholdes, processer kikser. Altså som en accepteret undskyldning for, at det er ok at det ikke går så godt.

Måske en skæv tanke grænsende til kynisk. Måske bare genial i al sin enkelhed.

Hæng med.

Når en organisation har fungeret uden større ændringer i 'kasserne', ledende medarbejdere, nøglepersoner og så videre skabes der stabilitet og balancer i organisationens måde at fungere på. Personlige relationer, procesforbedringer, uformelle kanaler, 'vi plejer' og forholdsvis stabil omverden med kunder, leverandører m.m. Organisationen fungerer og producerer på et niveau. Ikke nødvendigvis højt eller godt. Snarere accepteret og med en fælles opfattelse af, at det er sådan det er, med de fejl og mangler der er og som ingen måske gør noget ved.

Hvis organisationen af en eller anden grund ændres rives der op i samarbejds mønstre, relationer osv. Det vil som oftest skabe uro og føre til dårligere resultater. Der vil være mere eller mindre succesfulde forsøg på at forbedre situationen til mindst samme niveau som før - og formentlig bedre. De dårligere kan fremstilles som midlertidige og et resultat af den igangværende organisationsændring. Den forklaring vil i en vis tid blive accepteret af de fleste. Det er set og oplevet før. Det fremstilles om naturligt. Det er en krigsomkostning ved gennem organisationsændring at forbedre organisationen. Forandringsledelse er et nøglebegreb her. Gennem ledelse skal organisationen falde på plads med de nye ændringer i en ny organisationsorden. Og skabe resultater.

Hvis situationen er en anden. Ledelsen har brug for en undskyldning. Brug for fred. Der er utilfredshed med resultaterne. Ledelsen presses fra højere niveau. Ja måske fra mange sider. Og en permanent succesfuld løsning er ikke umiddelbar mulig.

Så er en organisationsændring en mulighed. En organisationsændring - med den uro, den skaber - kan levere undskyldningen for de stadig dårlige resultater. Den skal pakkes ind i et forsøg på at forbedre situationen. Forklares og rationaliseres. Som minimum så den accepteres af beslutningstagere - det vil så ofte være de samme, som har brug for den, som forklaring på, at de dårligere resultater ikke sådan lige forbedres.

Kan måske kaldes en strategisk organisationsændring - om end i en anden betydning. Som strategi til at have en god forklaring på, at det er ok og forventeligt, at det ikke går så godt. Og den kan gentages, igen og igen.