

Beyer, Peter

**Doctoral Thesis**

## Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet: Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

PhD Series, No. 16.2010

**Provided in Cooperation with:**

Copenhagen Business School (CBS)

*Suggested Citation:* Beyer, Peter (2010) : Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet: Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder, PhD Series, No. 16.2010, ISBN 9788759384275, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <https://hdl.handle.net/10398/8047>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208751>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

**COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL**  
**HANDELSHØJSKOLEN**  
SOLBJERG PLADS 3  
DK-2000 FREDERIKSBERG  
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934  
ISBN 978-87-593-8427-5

ISBN 978-87-593-8427-5



**Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet**

Ph.d.-serie 16.2010



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN

# Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

**Peter Beyer**

Forskerskolen LIMAC  
Program for Ledelsesteknologi

Ph.d.-serie 16.2010



## **Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet**



Peter Beyer

# **Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet**

Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

CBS / Copenhagen Business School

Ph.d.-skolen LIMAC

Ph.d. serie 16.2010

Peter Beyer

*Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet*

*Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder*

1. udgave 2010

Ph.d. serie 16.2010

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8327-5

ISSN: 0906-6934

Ph.d.-skolen LIMAC er knyttet til forskningsmiljøer inden for sprog, kulturelle studier, kommunikation, jura, informatik, regnskab og revision samt ledelsesteknologi.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Et projekt som dette er en proces, der involverer mange mennesker, som har ydet bidrag på mange forskellige måder.

Ført og fremmest tak til Tonny Johansen og Rambøll Management for at have huset projektet, og for den meget fine behandling og støtte jeg fik, i de 3 år jeg arbejdede der.

Endvidere en stor tak til mine øvrige ejervirksomheder og til virksomhederne i følgegruppen for bidrag til diskussioner der har givet fremdrift til projektet og indsigt i procesarbejdets problemstillinger og udfordringer.

Tak til de virksomheder der har lagt ryg til casebeskrivelserne, og til de ledere og medarbejdere der har været villige til at stille op og bruge tid på at fortælle om projektarbejdets dilemmaer.

Endelig en takt til mine vejledere på CVL, til John Christiansen og til Jens Bisballe for den konstruktive kritik jeg har fået gennem forløbet.

Peter Beyer





# Indholdsfortegnelse

|                                                                            | Side      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. FORORD</b>                                                           | <b>5</b>  |
| <b>2. RESUMÉ</b>                                                           | <b>9</b>  |
| <b>3. INDLEDNING</b>                                                       | <b>13</b> |
| 3.1. Problemstillingen                                                     | 15        |
| 3.2. Konceptlitteraturen                                                   | 16        |
| 3.3. Om fusionsprocesser                                                   | 19        |
| 3.4. Mine egne erfaringer                                                  | 20        |
| 3.5. Overvejelser om problemstillingen                                     | 21        |
| 3.5.1. Hypotesen                                                           | 22        |
| 3.6. Afhandlingens formål og målgruppe                                     | 23        |
| 3.7. Afhandlingens struktur og lay out                                     | 25        |
| <b>4. PROBLEMSTILLING</b>                                                  | <b>27</b> |
| 4.1. Kunds-kabsambition og undersøgelsens genstand og forsknings-spørgsmål | 27        |
| <b>5. OPSTILLING AF PROGRAMTEORI</b>                                       | <b>29</b> |
| 5.1. Hvornår er en tænke-måde en metode?                                   | 30        |
| 5.1.1. En metodes struktur                                                 | 30        |
| 5.1.2. Hvorfor en metode?                                                  | 31        |
| 5.1.3. Perspektiver og metoder                                             | 32        |
| 5.1.4. Procesarbejde og tænke-måder                                        | 33        |
| 5.2. Struktur-tænkning                                                     | 35        |

|             |                                                        |            |
|-------------|--------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.1.      | Harrington                                             | 35         |
| 5.2.2.      | Davenport                                              | 37         |
| 5.2.3.      | Hammer                                                 | 38         |
| 5.2.4.      | Andre faldgruber                                       | 41         |
| 5.2.5.      | Generelt om strukturtænkning                           | 41         |
| 5.2.6.      | Generaliserede procesdesign                            | 42         |
| 5.2.7.      | Strukturtænkningens syn på den organisatoriske praksis | 43         |
| 5.2.8.      | Kendetegn                                              | 44         |
| 5.2.9.      | Blinde pletter                                         | 46         |
| 5.2.10.     | Opsummering                                            | 47         |
| 5.2.11.     | Elementer til programteorien                           | 48         |
| <b>5.3.</b> | <b>Aktørtænkning</b>                                   | <b>50</b>  |
| 5.3.1.      | Hvordan forstås relationer                             | 51         |
|             | Dynamik og processer i individet                       | 52         |
|             | Dynamik og processer i relationer                      | 55         |
|             | Dynamik og processer i grupper                         | 56         |
|             | Dynamik og processer i organisationer                  | 58         |
|             | Resumé ( <i>Hvordan forstås relationer?</i> )          | 60         |
| 5.3.2.      | En metode til relationsskabelse                        | 60         |
|             | Resumé af del 2: metode til relationsskabelse          | 70         |
| 5.3.3.      | Elementer til programteori                             | 72         |
| <b>5.4.</b> | <b>Autoritetstænkning</b>                              | <b>74</b>  |
| 5.4.1.      | Barnards systemmodel                                   | 75         |
|             | Det fælles formål                                      | 76         |
|             | Autoritetstænkningens målstyringsopgave                | 76         |
|             | Villighed til samarbejde                               | 78         |
|             | Aktøren i samarbejdet                                  | 79         |
|             | Ledelsens reparationsarbejde                           | 80         |
|             | Fastholdelse af samarbejde                             | 82         |
|             | Kommunikation og autoritet                             | 84         |
|             | Lederens rolle                                         | 85         |
|             | Formalisering kontra proceskvalitet                    | 86         |
|             | Ledelsens sociale færdigheder                          | 87         |
| 5.4.2.      | Autoritetstænkning og dilemmedelse                     | 88         |
|             | Autoritetens dilemma                                   | 89         |
|             | Dilemmaet frihed kontra disciplin                      | 89         |
|             | Dilemmaet individualitet kontra kollektivitet          | 91         |
|             | Dilemmaet mellem integration og fragmentering          | 91         |
| 5.4.3.      | Opsummering                                            | 94         |
| 5.4.4.      | Elementer til programteori                             | 95         |
| <b>5.5.</b> | <b>Meta triangulering</b>                              | <b>98</b>  |
| <b>5.6.</b> | <b>Programteorien</b>                                  | <b>101</b> |
| 5.6.1.      | Aktiviteternes indhold                                 | 103        |
| 5.6.2.      | De generative mekanismer                               | 107        |
| <b>6.</b>   | <b>FORSKNINGSDESIGN</b>                                | <b>109</b> |
| <b>6.1.</b> | <b>Metateori</b>                                       | <b>110</b> |
| <b>6.2.</b> | <b>Undersøgelingsstrategi</b>                          | <b>111</b> |

|             |                                                   |            |
|-------------|---------------------------------------------------|------------|
| 6.2.1.      | Casestudier                                       | 111        |
| 6.2.2.      | Formativ evaluering                               | 112        |
| <b>6.3.</b> | <b>Kriterier for at være med i undersøgelsen</b>  | <b>114</b> |
| 6.3.1.      | Hvordan blev der taget hånd om ejervirksomhederne | 115        |
| <b>6.4.</b> | <b>Data og analyse</b>                            | <b>116</b> |
| 6.4.1.      | Struktureringen af informationsindsamlingen       | 116        |
| 6.4.2.      | Devoteam                                          | 118        |
| 6.4.3.      | CPH-casen                                         | 120        |
| 6.4.4.      | BIF casen                                         | 123        |
| 6.4.5.      | SKAT casen                                        | 128        |
| <b>6.5.</b> | <b>Kvalitetssikring af studiets resultater</b>    | <b>134</b> |
| 6.5.1.      | Reliabilitet                                      | 138        |
| 6.5.2.      | Validitet                                         | 138        |
| 6.5.3.      | Risiko for bias                                   | 138        |
| 6.5.4.      | Plausibilitet                                     | 139        |
| 6.5.5.      | Analytisk generalisation                          | 139        |
| <b>7.</b>   | <b>DE FIRE CASEBESKRIVELSER</b>                   | <b>141</b> |
| <b>7.1.</b> | <b>Devoteam</b>                                   | <b>142</b> |
| 7.1.1.      | Indledning                                        | 142        |
| 7.1.2.      | Kort resumé af casen                              | 143        |
| 7.1.3.      | Forløb                                            | 144        |
|             | Projektdefinition                                 | 144        |
|             | Forankring                                        | 144        |
|             | Design                                            | 145        |
|             | Implementering                                    | 146        |
|             | Tilbageføring                                     | 147        |
|             | Erfaringer og konklusion                          | 147        |
| 7.1.4.      | Svar på forskningsspørgsmål                       | 148        |
| <b>7.2.</b> | <b>CPH</b>                                        | <b>150</b> |
| 7.2.1.      | Indledning                                        | 150        |
| 7.2.2.      | Kort resumé af casen                              | 151        |
| 7.2.3.      | Forløb                                            | 151        |
|             | Projektdefinition                                 | 151        |
|             | Forankring                                        | 152        |
|             | Design                                            | 153        |
|             | Implementering                                    | 154        |
|             | Tilbageføring                                     | 155        |
|             | Erfaringer og konklusion                          | 155        |
| 7.2.4.      | Svar på forskningsspørgsmålene                    | 157        |
| <b>7.3.</b> | <b>BIF</b>                                        | <b>159</b> |
| 7.3.1.      | Indledning                                        | 159        |
| 7.3.2.      | Kort resumé af casen                              | 160        |
| 7.3.3.      | Forløb                                            | 161        |
|             | Projektdefinition                                 | 161        |
|             | Forankring                                        | 162        |
|             | Design                                            | 163        |
|             | Implementering                                    | 164        |

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Tilbageføring                                                                                                  | 165        |
| Erfaringer og konklusion                                                                                       | 166        |
| 7.3.4. Svar på forskningsspørgsmålene                                                                          | 168        |
| <b>7.4. SKAT</b>                                                                                               | <b>170</b> |
| 7.4.1. Indledning                                                                                              | 170        |
| 7.4.2. Kort resumé af casen                                                                                    | 171        |
| 7.4.3. Forløb                                                                                                  | 171        |
| Projektdefinition                                                                                              | 171        |
| Forankring                                                                                                     | 172        |
| Design                                                                                                         | 172        |
| Implementering                                                                                                 | 173        |
| Tilbageføring                                                                                                  | 174        |
| Erfaringer og konklusion                                                                                       | 174        |
| 7.4.4. Svar på forskningsspørgsmål                                                                             | 177        |
| <b>8. TVÆRGÅENDE ANALYSE</b>                                                                                   | <b>181</b> |
| <b>8.1. Sammenligning af de fire forløb</b>                                                                    | <b>181</b> |
| 8.1.1. Projektdefinitionen                                                                                     | 181        |
| 8.1.2. Forankring                                                                                              | 185        |
| 8.1.3. Design                                                                                                  | 188        |
| Procesarbejdet som det blev udført                                                                             | 190        |
| 8.1.4. Implementering                                                                                          | 194        |
| 8.1.5. Tilbageføring                                                                                           | 196        |
| <b>8.2. Svar på forskningsspørgsmålene</b>                                                                     | <b>197</b> |
| 8.2.1. Hvilket ejerskab er der i udgangssituationen? Hvilke forventninger er der til den valgte fremgangsmåde? | 197        |
| 8.2.2. Hvornår skaber procesarbejde sammenhængskraft og hvornår skaber det fragmentering?                      | 197        |
| 8.2.3. Hvornår skaber procesarbejde fleksibilitet, og hvornår skaber det forstening?                           | 203        |
| 8.2.4. Hvad kendetegner situationer, hvor der skabes såvel sammenhængskraft som fleksibilitet?                 | 205        |
| <b>9. PERSPEKTIVERING</b>                                                                                      | <b>210</b> |
| <b>9.1. Afhandlingens ærinde</b>                                                                               | <b>210</b> |
| <b>9.2. Læringspunkter</b>                                                                                     | <b>211</b> |
| <b>9.3. Hovedbudskabet</b>                                                                                     | <b>214</b> |
| <b>9.4. Kritik</b>                                                                                             | <b>216</b> |
| <b>9.5. Det fremadrettede</b>                                                                                  | <b>218</b> |
| <b>9.6. English resumé</b>                                                                                     | <b>219</b> |

## 1. Forord

Jeg har gennem hele mit arbejdsliv været konsulent med særlig interesse for metodisk procesarbejde. Det er denne disciplin, jeg gerne vil forske i.

Som konsulent har jeg beskæftiget mig med procesarbejde i mere end 30 år, i mange sammenhænge og i mange organisationer. I den forbindelse har jeg fungeret som mødeleder, underviser, designer og analytiker. Forskerrollen har for første gang tilladt mig alene at kunne fungere i rollen som observatør.

Denne rolle har givet mig en bredere synsvinkel på procesarbejde. Hvor jeg tidligere havde fokus på, om procesmodellerne var korrekte, om symbolbrug og taksonomi var i orden, om modellerne var optimerede etc., så fik jeg nu mere fokus på procesbeskrivelsernes rolle som afklarings- og aftalegrundlag mellem samarbejdspartnere.

Afhandlingens målgruppe er akademikere og forskere, der beskæftiger sig med procesarbejde, men også de beslutningstagere i organisationerne, som tager de afgørende beslutninger omkring igangsætning af større organisationsændringer og design af samme.

*Er temaet relevant?*

Er afhandlingens tema relevant? Det mener de virksomheder der er med i ejerkredsen og i følgegruppen. En af disse virksomheder er PFA, som var en af de første administrationsvirksomheder, der indførte Lean og som fik en effektiviseringsgevinst på op mod 30 pct. det første år (2003). Det gjorde Lean projektet i PFA til et af dette års mest omtalte projekter.

På møde 2 i følgegruppen blev projektet gennemgået.

Diagnosen i PFA i sommeren 2002 havde følgende hovedpunkter:

- Produkter sælges ikke som standarder, men tilpasses i høj grad til den enkelte kunde, hvilket ”produktionsapparatet” ikke er gearet til.
- Komplekst procesforløb med mange ansvarsskift skaber lange ekspeditionstider.
- Organisationen er præget af fagspecialiserede funktioner, der på skift deltager i processen.
- Fejl og mangler skaber returløb, og der forekommer mange kontroller.
- De mange uekspederede sager skaber mérarbejde og fjerner fokus fra nye sager.
- Ringe kendskab til fremtidig pipeline, ad hoc planlægning og dårlig datakvalitet.
- Fokus på funktionel styring frem for tværgående styring.

- Medarbejdere og afdelinger arbejder ikke efter ensartede metoder og principper.

Resultater det første år 2003 var følgende: den samlede mængde af igangværende opgaver i PFA er blevet bragt ned med 75%. Der er målt effektiviseringsgevinster på 50%, den gennemsnitlige gevinst er foreløbig over 30%. Medarbejdernes trivsel er forbedret

Resultater det andet år 2004 var følgende: proceskvalitet: 8 ud af 10 fejl er fjernet Kundekvalitet: 15 fejl pr. 100 opgaver reduceret til 3

I 2006 der kunne man i Børsen Finans tirsdag den 10. januar 2006 i en artikel af Povl Dengsø læse følgende: PFA kunder slås med lang ekspeditionstid, Op til seks gange så lange ekspeditionstider trods indførelsen af Toyota metoden Lean har kostet en PFA direktør jobbet

PFA resumerede selv deres ”Lessons learn 2006” fra projektet således: Tidligere opnåede resultater er svære at fastholde. Der er manglende systemer og strukturer samt ledelsesinvolvering. Lean er centreret om 2 eksternt styrede konsulentprojekter. Graden af mellemleder- og medarbejderinvolvering er ikke tilstrækkelig. Organisering af interne Lean-konsulenter ikke optimal.

Den overordnede konklusion blev formuleret således: Det er lettere at implementere Lean-værktøjer end at skabe en Lean-kultur, som er dybt forankret hos både ledelse og medarbejde. Lean-værktøjerne giver kun effekt en gang,

Ejerkredsen og følgegruppen, som har bestemt forskningstemaet, ønskede at få et billede af, hvad det er for mekanismer, der til stadighed bevirker tilbageslag i procesarbejdet samt en form for anvisning på, hvordan man kan komme uden om disse tilbageslag.

Man var rimelig klar over hvad man ville have, men ikke hvordan man kunne få det.

Gennem forskningsforløbet har jeg løbende meldt om resultater og overvejelser til ejerkredsen og til følgegruppen. Jeg har deltaget i og holdt oplæg om projektet på en lang række workshops og seminarer arrangeret i forskellige fora.

Det er ejerkredsen, der har sat rammerne for min publikationsstrategi. Den er baseret på konsulentagtige rapporter til ejerkredsen, præsentationer og notater til følgegruppen og artikler og lærebøger til en bredere kreds.

Fra diskussioner og tilbagemeldinger er det mit indtryk, at jeg gennem min publikationsstrategi har nået ejerkredsen og følgegruppen.

Mit projekt beskæftiger sig med etablering og udvikling af organisatorisk samarbejde med procesarbejde som løftestangen, hvor de kvaliteter, der ønskes for samarbejdet, er sammenhængskraft og fleksibilitet. Dette udgangspunkt betyder, at det er en bred undersøgelse, der lægges op til.

En af de overraskelser, jeg har haft i mit projektførløb har været, hvor meget forskning og hvor mange resultater, der allerede findes. Derfor har det været en udfordring at undgå at blive et ekko af andre. Det har været en vigtig begrundelse for at lægge projektet op i den bredde, jeg har valgt og for at prioritere metodeudvikling og lærebøger, som jeg har gjort. Dette valg har medført et større udviklingsarbejde i forbindelse med mine undervisningsaktiviteter.

Har det arbejde, der er blevet udført, så været værd at investere i? Det tror jeg, dels fordi det er lykkedes at finansiere projektet 100% udefra, dels på baggrund af virksomhedernes tilbagemeldinger.





## 2. Resumé

I mange virksomheder eller måske i alle virksomheder arbejder man løbende med forbedrings- og forandringsarbejder, gerne defineret som projekter med fokus på procesarbejde og de resultater, som projekterne forventes at skulle skabe.

Som deltagere i sådanne projekter er vi ofte blinde overfor de forandringer, der sker uden for projektets grænser. Forskningsstemmet i denne afhandling er følgende: *"Hvilke fremgangsmåder kan anvendes i procesarbejdet for samtidig at øge sammenhængskraft og fleksibilitet?"*. Hvad betyder det for projektafgrænsningen?

### *Hypotese*

Hypotesen er, at hvis man skal kunne skabe både sammenhængskraft og fleksibilitet, så skal procesarbejdet på en passende måde håndtere tre perspektiver samtidig. Procesarbejdet skal kunne blande tre forskellige tænke måder, som jeg har valgt at kalde strukturtenkning, aktørtænkning og autoritetstænkning. Mine undersøgelser går ud på at evaluere procesarbejdet i fire cases for at komme tættere på, hvordan en sådan blanding kan foretages.

Forskningsdesignet bygger på casestudier, programteori og formativ evaluering.

### *Programteori*

Programteorien for strukturtenkning tager afsæt i tre af de tænkere, der igangsatte det overhovedet at tænke organisationer som processer, nemlig Harrington, Davenport og Hammer. De tre kommer med detaljerede anvisninger på, hvordan man kan effektivisere eller innovere leveranceprocesser samtidig med, at de argumenterer for vigtigheden af, at flere perspektiver håndteres. Deres bøger og artikler indeholder dog ikke konkrete anvisninger på, hvordan dette gøres i praksis.

Programteorien for aktørtænkning tager udgangspunkt i Stapeleys beskrivelse af relationsbygning på individplan, på gruppeplan og på det organisatoriske plan. Desuden tages udgangspunkt i MG-Taylors koncept for ASE workshops. Det indeholder en lang række forløbsanvisninger, værktøjer og teknikker. MG Taylors koncept har i praksis vist bemærkelsesværdige resultater gennem mange år verden over.

Programteorien for autoritetstænkning tager udgangspunkt i Barnard. Han ser ledelsesopgaven som etablering og fastholdelse af samarbejde gennem formulering af fælles og delt formål, ved at vise tillid og anerkendelse og opbygge og fastholde et autoritativt kommunikationssystem. Autoritetstænkningen har betydning for

procesarbejdets mulighed for at skabe fleksibilitet gennem løbende værdidebatter.

I afhandlingen analyseres procesarbejde, som det er gennemført i fire organisationer. SKAT, hvor opgaven var fusion af det statslige skattevæsen og samtlige kommunale skattevæsener. BIF, hvor opgaven var etablering af en helt ny forvaltning på baggrund af et nyt lovgrundlag og med integrering af socialfaglige og beskæftigelsesfaglige subkulturer. CPH, hvor opgaven var at afprøve Lean som løftestang for tværorganisatorisk samarbejde og effektivisering og Devoteam, hvor opgaven var at bruge procesorganisering som middel til skabelse af mening, energi, produktudvikling og vækst.

*Empiri*

Alle fire cases var kendetegnet ved, at man gennemførte procesarbejde som løftestang for strategisk omstilling, effektivisering og integration af fagkulturer.

Devoteam casen viste, at kultur og emotionel sammenhængskraft kan skabe vækst i sig selv, og at åbenhed, tillid og fravær af konkurrence er centrale drivkræfter. Casen viste, at man kan komme langt med aktør- og autoritetstænkning, men også, at hvis organisationen skal vokse, skal der strukturtænkning til. Den bør dog gennemføres, så den ikke kolliderer med virksomhedens centrale styrker: åbenhed, tillid og fravær af konkurrence.

CPH casen viste, at procesarbejde ikke kan laves som en stabsøvelse med ledelsen på sidelinen og slet ikke, når det design som øvelsen fører frem til, ændrer på ledelsens beslutningskultur. Casen viste også, at en ledelse, der har taget ejerskab, er nødvendig i implementeringsprocessen, at strukturtænkning, der leder frem til nye samarbejdsformer, skal understøttes med aktør- og autoritetstænkning.

BIF casen viste, at procesbeskrivelser kan understøtte kulturintegration, at integrationen sker i praksisfeltet, og at teamdannelse og italesættelse af samarbejdet i teamene er centralt. Casen viste, at der var direkte sammenhæng mellem ledelsens sammenhængskraft og implementeringsdybden. En væsentlig årsag til fragmentering var intern konkurrence og fokus på kortsigtet lokal målopnåelse.

SKAT casen synes at vise, at procesarbejde i store organisationer bør foregå på flere kompetenceniveauer i overensstemmelse med modenhed, at procesarbejdet med fordel kan starte med aktørtænkning, og at det er værdifuldt med et særligt ledelsesspor (autoritetstænkning) for at sikre autoritativ kommunikation

gennem projektføreløbet.

### *Konklusion*

Den sammenfattende analyse leder frem til følgende konklusioner:

- Når det er ledelsen, der laver de første projektdesign, så er løsningskoncepterne bredere. Ledelsen har en bedre forståelse af sammenhængen mellem problembredden og bredden i tænkemåder. Ledelsens ejerskab skal omfatte såvel mål som midler, for at de løbende prioriteringer kan blive konsistente.
- Sammenhængskraft og fleksibilitet behøver ikke at være modsætninger. De sameksisterer fint, når der er tillid, når der er en fælles opfattelse af det fælles formål, når man har stærke virksomhedsværdier og bruger dem til at afgøre, hvornår man er nødt til at bryde reglerne, og når man bruger værdidebatter til at fastholde den adfærd, der giver sammenhængskraft og fleksibiliteten.

Mine caseforløb synes at vise, at vi begår mange af de samme fejl, som vi længe har gjort, at der er et gab mellem teori og praksis. Hammers (2007) forklaring på dette er, at vi ikke har det tilstrækkelige overblik over kompleksiteten i det rum, vi arbejder i, og vi har ikke et metodisk svar på denne kompleksitet. At vi i vores problemløsning er ramt af tunnelsyn. Er det den virkelighed, vi altid må leve med, eller kan vi gøre noget ved det?

Den løsning, som afhandlingen foreslår, er følgende: Vi kan undgå tunnelsyn ved:

- Bevidst at arbejde parallelt med alle tre tænkemåder (strukturaktør- og autoritetstænkning) i alle faser af procesarbejdet, fra problemidentifikation, over projektdefinition, forankring, design, implementering og opfølgning
- Bevidst at holde de tre perspektiver og dermed de tre tænkemåder metodisk adskilt.
- Bevidst at dosere styrken af tænkemåderne efter processens natur og sammenhængskraften og fleksibiliteten i udgangspunktet.

Afhandlingen indeholder en nærmere beskrivelse af dette.

I forbindelse med projektet er der udarbejdet undervisningsmateriale til et valgfag "Business Transformation Strategies", herunder en lærebog for hver af de tre tænkemåder.



### 3. Indledning

I mange virksomheder eller måske i alle virksomheder arbejder man løbende med forbedrings- og forandringsarbejder, gerne defineret som projekter med fokus på de resultater, som projekterne forventes at skulle skabe.

#### *Virksomhedernes projektafgrænsning*

Som deltagere i sådanne projekter er vi ofte blinde overfor de forandringer, der sker uden for projektets grænser. Kan vi gennemføre procesarbejdet på en sådan måde, at vi skaber både organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet? Og hvad betyder det for projektafgrænsningen?

Mit projekt havde først arbejdstitlen 2. Generations PVM. Denne lidt mærkelige titel har sin særlige forklaring. Den blev hæftet på projektet i den fase, hvor vi ledte efter virksomheder, der ville finansiere projektet. Arbejdstitlen skyldtes, at projektet tager udgangspunkt i et tidligere phd-projekt med titlen Process Value Management (PVM). Elkjær-Larsen (2002). Her var definitionen af PVM følgende:

*Process Value Management er et ledelseskoncept baseret på en kunderettet og horisontal synsvinkel, hvor processer, organisation, teknologi og ressourcer indgår i en dynamisk balance med henblik på størst mulig værdiskabelse til alle virksomhedens interessenter, såvel eksterne som interne.*

PVM indeholder følgende elementer:

**Ideologi:** processtyring, løbende forbedringer, livscyklus, porteføljestyling og kundefokus.

**Processer:** leveranceprocesbaseret, procesanalyse, procesattributter.

**Organisation:** procesorganisering, tværgående teams, empowerment, kompetence, belønning.

**Ressourcer:** activity based costing, processbenchmark, procesdimensioner i økonomisystemet.

**Teknologi:** procesrelateret IT.

Deltagende virksomheder: Codan, Statoil, Novo, Coloplast, ISS, IBM, BRF, B&O, ALKA, Lundbæk, Oracle.

Da min interesse var at dykke dybere i området ”procesarbejdets metoder”, var det naturligt at undersøge interessen for et sådant projekt i den gruppe af virksomheder, der var dannet omkring det tidligere projekt, dels de virksomheder, der indgik i selve projek-

tet og dels de virksomheder, som havde vist interesse i projektet og dets resultater.

Nogle af konklusionerne fra det første PVM projekt var følgende:

*Tidligere konklusioner*

1. Jo mere projektorienteret, professionelt og individorienteret organisationen er, desto mindre er tilbøjeligheden til strukturering og standardisering.
2. Implementering er et undervurderet område. Det er ikke klart, hvor langt man vil, og forberedelsen til rejsen er ofte mangelfuld.
3. Projekterne har i de fleste tilfælde haft deres egne succesmål og indgår ikke i en samlet porteføljeplan.
4. Mange af virksomhederne har ikke anvendt større ressourcer på den aktørbaserede modningsproces. *(Kræfterne bruges stort set kun til rationel strukturtenkning og kun ganske lidt til autoritets- og aktørtænkning).*
5. Den procesbaserede organisering har haft svært ved at overgå til drift. Procesejerne taber i spillet til linjen.

Når mit projekt fik undertitlen 2. Generations PVM, så var det for at udtrykke forventningen om, at projektet skulle lede frem til nogle anvisninger omkring procesarbejdet, som kunne føre til, at de mangler og implementeringshuller, som blev afdækket i det første PVM projekt, kunne undgås, hvis man fulgte anvisningerne.

I det første PVM-projekt havde man afgrænset sig til alene at se tingene ud fra et rationelt perspektiv. Konklusion 3 og 4 i PVM projektet peger på, at virksomhederne, når de arbejder med processer, ligeledes har afgrænset sig til et rationelt perspektiv.

Min egen oplevelse som konsulent har været, at praksis tilbyder en række enkeltstående værktøjer og fremgangsmåder, som er brugelige, men at der ikke findes en egentlig sammenhængende metode, man kan tage i anvendelse, når der skal arbejdes med fusions- og samarbejdsprocesser. En sådan ville have været værdifuld for de deltagende virksomheder som netop var konfronteret med den opgave at skulle håndtere samarbejds- og fusionsproblematikker på en effektiv måde. De etablerede metodeapparater til brug ved procesudvikling, som har vist sig brugelige inden for velafgrænsede dele af en organisation kommer til kort i procesarbejde, som går på tværs af organisatoriske og kulturelle grænser.

### 3.1. Problemstillingen

#### *Fordel eller ulempe?*

Teorien om processer siger, at man ved at arbejde med processer får en række fordele. Man får et fælles sprog, man kan bedre se systemvirkninger, årsagsvirkningssammenhænge etc. Såvel praksis som undersøgelser viser, at kulturintegrationen ikke virker. Hvad gør man galt? Hvorfor får man ikke udnyttet de fordele et processyn giver til at skabe kulturel integration, sammenhængskraft og fleksibilitet?

Situationen som phd-projektet retter sig mod kan kort beskrives således: Som virksomhed bliver man før eller siden konfronteret med den udfordring, at der sker nogle ting, enten i virksomhedens omgivelser eller internt i virksomheden, som bevirker, at der erkendes et forandringsbehov.

1. Derfor besluttet det, at en forandring skal gennemføres og et forandringsforløb igangsættes.
2. Dette forløb bevirker, at der opstår usikkerhed i organisationen, og usikkerheden resulterer evt. i modstand. Det vil reducere organisationens sammenhængskraft og formentlig også derigennem organisationens fleksibilitet.
3. Når man gennemfører et forandringsforløb, er det derfor vigtigt, at man identificerer og anerkender den usikkerhed organisationen er i, og at man skaber en ny sammenhængskraft.

Eftersom omgivelser, selve virksomheden, dens processer etc. til stadighed bliver mere og mere komplicerede, kan man ikke længere alene klare sig med regler og processtandardiseringer. Man er nødt til at forudsætte, at personalet selv er i stand til at tage beslutninger, når de falder uden for det etablerede regelsæt, eller når reglerne ikke dækker den situation, man er sat i.

Der er flere måder at nærme sig fleksibilitetsbegrebet på. Det er vigtigt for organisationerne, at de kan svaje i vinden samtidig med, at de bevarer sammenhængskraften på samme måde som et velbygget højhus, når der er jordrustelser. Sammenhængskraft og fleksibilitet er to sider af samme sag og en vigtig ting for fremtidens virksomheder. Phd-projektets formål kan derfor udbygges til det at give ny viden om forandringsforløb og især en ny viden, der kan sætte os i stand til at øge både fleksibilitet og sammenhængskraft under ændringsforløb.

En hypotese er, at det er en fordel at have noget at skabe dialog om forandringsprocessen omkring, og at det er hensigtsmæssigt at

skabe dialogen gennem procesbegrebet. Målet er en konvergerende organisatorisk dialog om sammenhængskraft og fleksibilitet.

En anden hypotese er, at det er vigtigt at gå efter fleksibilitet og sammenhængskraft på samme tid, aldrig kun efter den ene. De to begreber bør ikke ses som modsætninger, men snarere som hinandens forudsætning.

Den organisatoriske dialog har til formål at sikre en dybdeimplementering, (*internalisering – dvs. processerne hænger sammen, fordi aktørerne i processen har samme holdninger til de opståede situationer*) og ikke blot en overfladeimplementering (*installation – dvs. processerne hænger sammen, fordi der er konsistens mellem de skrevne arbejdsinstruktioner*). En dybdeimplementering, der kan sikre sammenhængskraften, også hvis processerne senere løses af hensyn til det eksterne samarbejde.

Med udgangspunkt i den ovenfor angivne problemstilling kan projektets forskningstema formuleres således: ***Hvilke fremgangsmåder kan anvendes i procesarbejdet for samtidigt at øge sammenhængskraft og fleksibilitet?***

### 3.2. Konceptlitteraturen

I alle årene har der været et løbende udbud af forskellige metoder og fremgangsmåder, som skulle hjælpe os til at gøre tingene bedre. Et af de nyeste bud er procesarbejde i form af Lean. Som konsulent er det min oplevelse, at vi til stadighed oplever samme divergens mellem det, vi i udgangspunktet forventer at kunne realisere og det, vi faktisk realiserer, selv om vi adopterer mange forskellige nye metoder som TQM, BPR, Lean etc. På denne baggrund er min undren: "Kan vi komme bedre igennem ved ikke bare mere eller mindre ukritisk at adoptere en ny metode? Hvordan kan vi forholde os såvel konstruktivt som kritisk til metoder?".

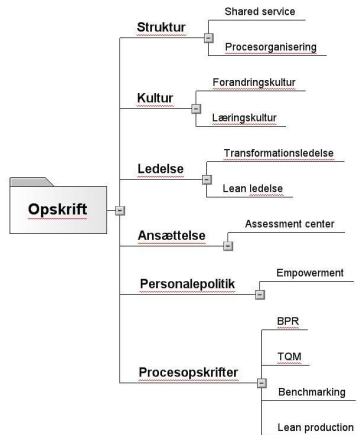
*Mange metoder*

Afhandlingen beskæftiger sig med det, man kunne kalde for koncepttænkning. En forsker, der har undersøgt denne form for tænkemåde, er Kjell Arne Røvik, Røvik (2005).

Røvik arbejder med begrebet organisationsopskrifter, som han definerer som "en legitimeret opskrift på, hvordan man bør udforme udsnit eller elementer af en organisation". Det er en opskrift som fænger, og som har fået en forbilledlig status for flere organisationer.



Lean er formentlig det nyeste eksempel på en sådan opskrift. Røviks organisationsopskrifter kan dække over de programmer, som jeg har undersøgt i min afhandling. De seneste års mest udbredte typer af opskrifter ifølge Røvik fremgår nedenfor:



Figur 1: De mest udbredte organisationsopskrifter ifølge Røvik (2005)

Røvik fremfører, at en organisationsopskrift får succes under følgende betingelser:

|                     |                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social autorisering | Den er benyttet af en stor og velrenommeret virksomhed.                                                     |
| Teoretiseret        | Den fremstilles som et generelt universalmiddel dvs. det virker og hviler på universelle kausalsammenhænge. |
| Produktivtivering   | Den fremstår som let omsættelig, let at bruge og indføre.                                                   |
| Tidsmarkering       | Den er et svar på omgivelsesdrevne ændringsprocesser.                                                       |
| Harmonisering       | Den giver noget til alle parter – win win situation.                                                        |
| Dramatisering       | Den indeholder historier med dramatiske indslag fx Mazda – Ford eksemplet.                                  |
| Individualisering   | Den giver tilbud om udvikling og vækst og empowerment til alle aktørerne.                                   |

Figur 2: Betingelser for at en organisationsopskrift kan få succes, Røvik (2005)

Hvis en sådan opskrift ikke leverer det ønskede resultat, hvad skyldes det så? Er det opskriften, der er gal? Bliver den brugt for-

ker? Bliver den brugt uden for dens virkeområde? Tager man hold om opskriftens blinde pletter?

Måske er en del af årsagen, den Røvik påpeger, at der i konceptlitteraturen lægges meget vægt på hvordan i beskrivelserne. Det giver en tendens til, at man bliver for værktøjsdrevet. Dertil kommer, at antallet af rapporterede succeser er begrænsede. Man ser også, at hvis resultater opnås i virksomhed Y med brug af opskrifterne x1, x2 og x3, så tager hver af de tre opskrifter æren for succesen. Fiaskoer rapporteres ikke, vi prøver i mange virksomheder. Blot få tilfælde er succesfulde, så beskrives succesen, og så hævdes opskriften at være generel.

Røvik påpeger også forskellen mellem forskernes verden og konsulenternes. Der er ikke sammenfald mellem den historiske udvikling af skoler og spredning af koncepter.

| Forskerverden                                                                                                 | Konsulentverden                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspektiver <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationel</li> <li>• Naturlig</li> <li>• Åben</li> </ul> | Koncepter <ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Lean</li> <li>• Osv.</li> </ul> |

Figur 3: Forskernes skoler og konsulenternes koncepter, Røvik (2005)

Perspektiverne er udtryk for forskellige systemplaner, som organisationen skal hænge sammen om

|                           |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Det rationelle perspektiv | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roller.</li> <li>• Processer.</li> <li>• Overblik.</li> <li>• Mål-budgetter.</li> </ul>                                     |
| Det naturlige perspektiv  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilje til samarbejde.</li> <li>• Fælles formål og vision.</li> <li>• Kommunikation.</li> <li>• Sammenhængskraft.</li> </ul> |
| Det åbne perspektiv       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mening.</li> <li>• Kommunikation.</li> <li>• Relationsdannelse.</li> <li>• Tillid.</li> </ul>                               |

Figur 4: De tre perspektiver og eksempler på emner de har fokus på

Røvik fremhæver endvidere, at opskrifter har det lige som atomkraft, de kan bruges godt eller dårligt, det afhænger af de motiver, der driver implementeringen. Bag enhver problemløsning ligger et ønske, et motiv. Når man tager et værktøj eller et koncept fra en forsker, bør man også vedstå sig hans motiver.

En mulig forklaring kunne være følgende: Jo mere en konceptbeskrivelse lever op til Røvik's succesbetingelser, jo lettere vil den

kunne komme ind i virksomhederne, men jo sværere kan den også få ved at levere de ønskede resultater, hvis de blinde pletter ikke påpeges. Gør man meget ud af at påpege de blinde pletter, får konceptbeskrivelsen (alt andet lige) sværere ved at trænge ind.

### 3.3. Om fusionsprocesser

#### *Fusionsproblemstillinger?*

Jan Molin og Jesper Strandgaard Petersen har undersøgt en række fusioner og på denne baggrund skrevet bogen ”Fusioner i Danmark”. I bogen testes tre hypoteser:

1. Integrationshypotesen: “Grunden til at så mange fusioner og overtagerier mislykkes er, at integration ses som den eneste og mest foretrukne løsning”.
2. Koblingshypotesen: “I en fusionsproces har organisationen en tendens til at lukke sig om sig selv internt”.
3. Imitationshypotesen: “Valget af fusionsform er i høj grad præget af imitation og institutionalisering”.

Molin og Pedersen, Molin (1996), fremhæver følgende:

#### *Viden om fusioner*

Jo mere integration og jo større ændringer der gennemføres umiddelbart efter overtagelsen, jo større er sandsynligheden for en organisatorisk fejltagelse.

Sandsynligheden for en organisatorisk fejltagelse er også stor, hvis der i forbindelse med fusionen indsættes en ny ledelse. I den situation vil der ofte opstå identitets- og samarbejdsproblemer.

Der kan skelnes mellem tre forskellige former for integration: 1. proceduremæssig integration (regnskabs- og økonomisystemer, personale- og servicepolitik mv.), 2. fysisk integration (bygninger, produktionslinjer, produktionssystemer, og produktionsteknologier) og 3. sociokulturel integration (fælles lederstil, identitet, normer, værdier, fælles forståelse for naturlig adfærd, referencerammer etc.) Den proceduremæssige integration er som oftest den første og den letteste integration at gennemføre. Den sociokulturelle integration er formentlig den vigtigste og den mest centrale form for integration.

Inddrages ingen ekstern bistand, opleves fusionen relativt ofte som en succes. Hvis der inddrages ekstern bistand, opleves fusionen relativt ofte som en fiasko.

En relativ kort og tidspresset proces styret af en overordnet plan med klare milepæle og stramme deadlines er befordrende for fusionsprocessen. Programstyring er vigtig.

Adskillelse og indkapsling af fusionsaktiviteter fra daglig drift er fremmende for fusionen. Den løbende drift kan kollidere med integrationsprocessen.

Den sociokulturelle integration vil tage lang tid, og den kan ikke skabes på forhånd eller som isoleret variabel. De fysiske rammer spiller en central rolle for denne integrationsproces. Der er tidslige, rumlige og psykologiske grænser.

Integrationen skal give mening. Det afgørende paradoks er, at udviklingsprocesser i almindelighed og fusioner i særdeleshed forudsætter en balance mellem behovet for at konfrontere den grundlæggende harmoniforestilling og samtidig anerkende det menneskelige behov for tilhørsforhold. Accepter paradokset og brug det konstruktivt.

Det leder frem til spørgsmålet: I hvilket omfang kan man gennemføre den sociokulturelle integration samtidig med, at man arbejder med den proceduremæssige integration? Min videre angrebsvinkel har været inspireret af ovenstående.

### **3.4. Mine egne erfaringer**

Jeg har deltaget i meget procesarbejde og har oplevet både situationer, hvor der kom gennembrud i arbejdet og situationer, hvor arbejdet stødte ind i svære barrierer.

*Selvoplevede  
problemer*

Først en række år, hvor jeg arbejdede med rationelt procesarbejde. Primært BPR og lignende, inspireret af forfattere som Hammer (1993), Davenport (1993), Harrington (1991), Daryl o' Conner (1993) mfl. I det rationelle procesarbejde beskriver man processer som leveranceprocesser. De er kendetegnet ved at bestå af en række kæder af aktiviteter, hvor hver aktivitet har et input og et output, og hvor outputtet fra en aktivitet bliver input til en eller flere andre aktiviteter. Leveranceprocesser er også kendetegnet ved, at de foregår ofte og gerne på samme måde hver gang.

Derefter fulgte nogle år med fokus på ledelse. Primært værdibase-ret ledelse. Særlig inspireret af forfattere som Richard Barlett (1998), Warren Bennis (1997), Colins & Porras; Collins (1999), Daniel Goleman (1997), Barnard (1974), og Peter Senge (1992).

Disse forfattere ser ledelsesprocesserne som forskellige fra managementprocesser. Opgaven for ledere er at skabe samarbejde, både-og organisationer, at sørge for balance mellem disciplin og frihed, balance i bytteforhold og balance mellem individualitet og kollektivitet, som Barnard (1974) udtrykker det.

De seneste år har fokus været på arbejde med interaktionsprocesser primært inspireret af Mats & Gail Taylor, Pergamit (1997), Stapley (2006) samt Maturana (1987), Cooperrider (2004), Karl Weick (2000) mfl.

Mine egne erfaringer er, at transformation af virksomheder kræver en blanding af fremgangsmåder, en blanding som jeg endnu ikke har set en egentlig opskrift på. Målet med mit phd-studie er at komme lidt tættere på en brugelig opskrift. Mit håb er at kunne give læserne en ide om, hvad der behøves snarere end en færdig opskrift.

### 3.5. Overvejelser om problemstillingen

#### Helhedstænkning

I forbindelse med mit phd-studie har jeg hentet inspiration fra forfattere, der beskæftiger sig med helhedstænkning og med nødvendigheden af at se en organisation gennem flere perspektiver på samme tid. Min vigtigste inspiration her er Scott, Morgan, Giddens, Borum, John Christiansen, Stacey. Alle disse forfattere er fortalere for at arbejde med flere perspektiver, dog uden detaljerede operationelle anvisninger rettet mod procesarbejde. Konklusionerne fra Scott (2003), Borum og Christiansen (1993) og Stacey (2003) peger mod, at tre perspektiver vil være nødvendige og måske også tilstrækkelige.

#### Tre perspektiver

| Type af proces       | Leveranceprocesser             | Ledelsesprocesser         | Interaktionsprocesser |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Scott                | Det rationelle perspektiv.     | Det naturlige perspektiv. | Det åbne perspektiv.  |
| Borum & Christiansen | Det administrative perspektiv. | Det politiske perspektiv. | Netværksperspektivet. |
| Stacey               | Det formelle system.           | Ledelse i kaosperspektiv. | Skyggesystemet.       |

Figur 5: Figuren viser de forskellige forfatters navngivninger. Meningen med figuren er at illustrere, at forfatterne til en vis grad taler om det samme snarere end, at der er tale om forskellige begreber

Borum og Christiansen (1993) argumenterer for, at hvis man skal forstå en implementeringsproces, er man nødt til at se den gennem tre forskellige perspektiver. Det administrative perspektiv, det politiske perspektiv og netværksperspektivet. Bag hvert af de

tre perspektiver ligger en forestilling om naturen af det felt, man kigger på. Antagelserne bag de tre perspektiver er følgende:

| Det administrative perspektiv.                                                                                                                         | Det politiske perspektiv.                                                                                              | Netværksperspektivet.                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De formelle beskrivelser i form af målstrukturer, arbejdsgangsbeskrivelser, roller, ansvarsfordelinger, budgetter etc. styrer implementeringsprocessen | Magtstrukturen, dens motiver, de beslutninger den tager og de handlinger, det udløser, styrer implementeringsprocessen | De eksisterende og de i organisationen iboende sociale og personlige relationer styrer implementeringsprocessen. |

*Tre sæt antagelser*

Figur 6: Antagelser bag de tre perspektiver, Borum (1993)

Når man ser feltet gennem de tre perspektiver, får man tre forskellige sæt af forklaringer på implementeringsproblemer.

*Tre sæt forklaringer*

| Det administrative perspektiv.                                                     | Det politiske perspektiv.                                                                                    | Netværksperspektivet.                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inkonsistente arbejdsgangsbeskrivelser<br>Aktører der ikke passer ind i systemet . | Manglende enighed og ejerskab i magt- og ledelsesstrukturen.<br>Utilstrækkelig mobilisering af nøgleaktører. | Fravær af motiverede ressourcer.<br>Utilstrækkelig styrke af relationer mellem aktører.<br>Inkonsistent kommunikation. |

Figur 7: Forklaringer på implementeringsproblemer, Borum (1993)

Borum og Christiansen peger på følgende primære svar på problemerne:

| Det administrative perspektiv.                              | Det politiske perspektiv.                             | Netværksperspektivet.       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Modifikation af struktur og mål.<br>Udskiftning af aktører. | Mobilisering af enheder, modificering af koalitioner. | Redefinering af relationer. |

*Tre sæt svar*

Figur 8: Svar på implementeringsproblemer, Borum (1993)

### 3.5.1. Hypotesen

Jeg tror på, at de tre tænke måder er relevante og nødvendige. I mit phd-projekt vil jeg derfor teste hypotesen: ”såfremt vi vil skabe såvel sammenhængskraft som fleksibilitet, så skal vi bruge tre tænke måder, der er rettet mod at tackle de problemer, vi kan se, når vi anvender hvert af de tre perspektiver”. Dette sæt af tæn-

*Hypotese*

kemåder kaldes her henholdsvis strukturtenkning, autoritetstenkning og aktørtænkning.

Målet for hver af de tre tænke måder er følgende:

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Det administrative perspektiv.                                                                                         | Det politiske perspektiv.                                                                                                                                       | Netværksperspektivet.                                                                                                                   |
| Strukturtenkning.                                                                                                      | Autoritetstenkning.                                                                                                                                             | Aktørtænkning.                                                                                                                          |
| At skabe en rationel proces organiseret på en stringent måde med formelle ansvarsfordelinger og kommunikationskanaler. | At magtsystemet har konsistent kommunikation og autoritet.<br><br>At magtsystemet kan flytte kultur.                                                            | Mobilisering af magtsystemet og etablering af en "fælles" vilje.<br><br>Etablering og redefinerings af "sociale" relationer og netværk. |
| Fokus på roller og forventninger.                                                                                      | At undgå, at implementeringen ses som en del af den løbende politiske proces i organisationen, og at magthaverne bruger forløbet til at fremme egne holdninger. | Etablering af ejerskab blandt nøgleaktører.                                                                                             |

Figur 9: Målet for hver af de tre tænke måder

I afhandlingen evalueres fremgangsmåden i fire caseforløb for at belyse og forklare de valgte fremgangsmåders evne til at skabe sammenhængskraft og fleksibilitet eller deres mangel på samme.

### 3.6. Afhandlingens formål og målgruppe

Forskningstemaets formulering "hvilke fremgangsmåder" peger videre frem til spørgsmålet "hvordan?". På det indledende møde i projektets følgegruppe blev de deltagende virksomheder bedt om at klæde spørgsmålet "hvordan?" på ud fra de mest aktuelle problemstillinger i deres virksomheder. Det som følgegruppen syntes var mest vigtigt at få frem fremgår af nedenstående tabel:

*Ejerkredsens interesse*

| Organisation                       | Svar                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rambøll Management Ejerskab        | Hvordan får man bedst muligt inddraget medarbejderne i ændringsprocesser? Hvordan sikrer man ejerskab til de endelige løsninger?                                                                                     |
| Post Danmark Frihed kontra kontrol | Hvordan håndterer vi en organisatorisk frontlinje, der skal arbejde med selvorganisering, meningsskabelse og samarbejde, i en organisation med en historik og en kerne, der er præget af hierarki og lineær styring? |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tryk<br>Kommunikation                        | Hvordan fører man en effektiv organisatorisk dialog?<br>Det er ikke nok at snakke processer, vi skal også snakke om, hvordan man driver forretning. Hvordan lukker man synlige kommunikationsgab? Vi vil gerne inspireres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Novo<br>Fleksibilitet                        | Hvordan får man en organisation, der er fleksibel og hele tiden klar til nye produkter, i øvrigt top tunet og med engagerede medarbejdere?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Nykredit<br>Identitet og personlig udvikling | Hvordan ændrer man medarbejdernes selvforståelse? Hvordan skaber man de nødvendige identitetsskift, når rollerne skifter karakter fx fra rådgiver til sælger osv.? Hvordan tilrettelægger man produktionsprocesser på tværs? Hvordan håndterer vi de kompleksiteter, der opstår, efterhånden som vores ydelseskoncepter bliver mere og mere totalkoncepter? Hvordan kan vi strukturere vores procesledelse? Hvordan får vi koblet de bløde ting med i de løbende procesoptimeringer?                                                                                                                                        |
| Top Danmark<br>Værdier kontra mål            | Hvordan undgår vi, at vores image som værdibaseret organisation krakelerer, når vi gennemfører effektiviseringer? Hvordan får vi en både/og situation, frem for en enten/eller situation? Hvordan løser vi dilemmaet mellem de bløde værdier og de hårde mål? Hvordan kan vi nå ud i krogene med værdierne? Hvordan kan vi opnå, at medarbejderne ser det som en win/win situation, når vi deler vores forretningsprocesser med kunderne også når det indebærer, at medarbejderne taber et vidensmonopol? Hvordan kan vi få et mere solidt teoretisk fundament under vores ændringsledelseskoncepter, metoder og værktøjer? |
| Capio<br>Samarbejde                          | Hvilke koncepter, metoder og værktøjer skal der til at for få samarbejdet til at fungere også i de situationer, hvor vi hele tiden skal samarbejde i nye konstellationer? Hvordan kan vi bruge benchmarking og Lean?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| PFA<br>Blivende forandringer                 | Hvordan kan vi implementere "blivende" forandringer? Hvad skal der til, for at de berørte tager positivt imod dem? Hvordan undgår vi, at driftsorganisationen oplever forandringer anderledes end de er tænkt af stabene?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| FMT<br>Kulturel integration                  | Hvordan kan vi gennemføre en kulturel integrationsproces, også når der er store forskelle i subkulturer, og disse kulturer er stærke?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| CPH<br>Plussumsspil                          | Hvordan kan vi skabe et fremtidigt plussumsspil blandt aktører, der til dagligt befinder sig i et nulsumsspil?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Figur 10: Følgegruppens spørgsmål til projektet

Dette blev der arbejdet videre med i projektet i forbindelse med undervisningen i faget: "Business Transformation Strategies" og i fagets lærebøger. Faget og dets lærebøger har til formål at besvare spørgsmålet: hvordan?



### 3.7. Afhandlingens struktur og lay out

#### *Projektets fire spor*

Arbejdet med afhandlingen er foregået i fire parallelle spor:

1. Spor 1 var arbejdet i ejerkredsen. Hovedresultaterne herfra var fire konsulentagtige rapporter, som blev brugt til tilbageføringen af resultaterne i feltet. På baggrund heraf blev caserapporterne skrevet.
2. Spor 2 var seancerne i følgegruppen. Her blev der afholdt 3 seminarer om året med hvert sit tema. På seminarerne blev resultater og overvejelser lagt frem og diskuteret. Deltagerne i følgegruppen var repræsentanter for den gruppe af praktikere, der også er en vigtig målgruppe for denne afhandling.
3. Spor 3 var arbejdet med faget ”Business Transformation Strategies”. En vigtig succesfaktor for projektet var, at det skulle lede frem til undervisningsmateriale og metododokumentation. Den primære leverance her var to metodebøger, materiale til hver af de 28 lektioner, som undervisningen bestod af og fire notater, som efterfølgende er blevet sammenskrevet til afhandlingens kapitel 5.
4. Spor 4 var pdh-undervisningen, deltagelse i diverse diskussionsgrupper etc.

#### *Afhandlingens lay out*

Afhandlingens layout er fastlagt primært ud fra det arbejde, der er foregået i spor 1, 2 og 3. Her har formen med marginnoter vist sig egnet til at øge overskueligheden og tilgængeligheden af mere komplekst og omfattende materiale.

Derudover passede layoutet også med det layout, der bliver brugt i tidsskriftet økonomistyring og informatik, hvor de fire caserapporter og opsamlingen blev bragt som artikler.

Endelig har det været min oplevelse, at marginnoterne også har været en hjælp i selve skriveprocessen. Noterne har været en hjælp i forsøget på at fastholde en rød tråd i fremstillingen.

Jeg har valgt at fastholde dette layout i selve afhandlingen. Dermed kunne afhandlingen få samme layout som caserapporterne og som det øvrige materiale, som afhandlingen er skrevet ud fra.

#### *Afhandlingens struktur*

Afhandlingen er struktureret på følgende måde:

I kapitel 4 beskrives forskningstemaet, min kundskabsambition, undersøgelsens genstand og forskningsspørgsmålene.

Kapitel 5 indeholder først en beskrivelse af hvilke kriterier, der skal kræves, for at man kan kalde en tænke måde for en metode. Dernæst gennemgås tre forskellige tænke måder: strukturtænk-

ning, aktørtænkning og autoritetstænkning. Formålet er at vise, hvordan de tre tænkemåder metodemæssigt adskiller sig fra hinanden. Kapitlet afsluttes med opstilling af programteorien.

Kapitel 6 beskriver mit forskningsdesign. Først en kort introduktion af den metateori der ligger bag, dernæst kort om hypotesen, så undersøgelsesstrategien, som er baseret på casestudier, programteori og formativ evaluering. Endelig beskrives kriterierne for udvælgelsen af de fire cases, en kort gennemgang af dataindsamlingen i de fire cases og endelig et afsnit om kvalitetssikring af studiets resultater.

Kapitel 7 giver et resumé af de fire casestudier, der er vedlagt som bilag.

Kapitel 8 indeholder den tværgående caseanalyse.

Kapitel 9 er perspektiveringen af undersøgelsens resultater.

## 4. Problemstilling

### *Resumé af kapitlet*

Først resumeres forskningstemaet. Det lægger op til flere fremgangsmåder, som skal kunne arbejde sammen med det mål at styrke såvel sammenhængskraft som fleksibilitet. Min kundskabsambition er operationelle anvisninger, dvs. anvisninger der har karakter af metoder.

Dernæst introduceres undersøgelsens genstand: procesarbejdet i fire virksomheder. Virksomhederne er forskellige, ligesom deres fremgangsmåder i procesarbejdet er forskelligt. Alle fire virksomheder har gennemført procesarbejde som et centralt element i en omstillingsproces omfattende strategiskifte, procesfornyelse og kulturintegration.

Med udgangspunkt i virksomhedernes omstillingsplaner, forankringen af planerne og ledelsens forventninger, evalueres procesarbejdet, dets brug af metoder og virkningen af samme, såvel de tilsigtede som de utilsigtede. Forskningsspørgsmålene retter sig mod de dilemmaer, som procesarbejdet kan skabe eller løse op for.

### 4.1. Kundskabsambition og undersøgelsens genstand og forskningsspørgsmål

Mit forskningstema er følgende: *“Hvilke fremgangsmåder kan anvendes i procesarbejdet for samtidig at øge sammenhængskraft og fleksibilitet?”*

### *Kundskabsambitionen*

Der er adskillige undersøgelser, der fortæller hvilke faldgruber, man skal undgå. Når spørgsmålet derimod er, hvordan gør jeg så i praksis? Så er der mange konkurrerende fremgangsmåder, men hver især er rettet mod forskellige faldgruber. Min kundskabsambition er at nå frem til operationelle anvisninger, der kan overføres til og benyttes i praksis, når det gælder valg af fremgangsmåder og kombineret af disse.

### *Undersøgelsens genstand*

Undersøgelsens genstand er virksomheder, hvor forandringsarbejdet har følgende karakteristika. Virksomheden har defineret en ny forretningsstrategi, som ønskes indført. Den nye strategi indebærer, at medarbejdere og ledere skal agere på en anden måde end tidligere. Det betyder, at der er behov for at arbejde med aktørernes forforståelse. Ændringerne berører hele aktørernes hverdag snarere end blot en lille del af hverdagen. Forandringen indebærer en integrering af forskellige subkulturer i virksomheden. Der er et effektiviseringspres på virksomheden. Ændringen skal på kortere

eller længere sigt berøre hele virksomheden, og procesarbejdet bliver brugt som central løftestang i ændringsarbejdet.

Da der er tale om subkulturer, som skal forenes, så bliver sammenhængskraften vigtig, ligesom fleksibilitet også bliver et vigtigt emne. Derfor det særlige fokus på procesarbejdets evne til at skabe sammenhængskraft og fleksibilitet.

Mine forskningsspørgsmål er følgende:

*Forsknings-  
spørgsmål*

1. Hvilket ejerskab er der i udgangssituationen? Hvilke forventninger er der til den valgte fremgangsmåde?
2. Hvornår skaber procesarbejde sammenhængskraft, og hvornår skaber det fragmentering?
3. Hvornår skaber procesarbejde fleksibilitet, og hvornår skaber det forstening?
4. Hvad kendetegner situationer, hvor der skabes såvel sammenhængskraft som fleksibilitet?

## 5. Opstilling af programteori

### *Resumé af kapitlet*

Mit forskningsdesign bygger på programteori, nærmere bestemt teoribaseret evaluering. Her er den gode forklaring det bærende princip. Det indebærer, at implementeringen af resultaterne af procesarbejdet ses som det eksperiment, der kan bruges til at teste, om den sammenhæng mellem indsats og resultat, man forestiller sig, er rigtig.

### *Teoribaseret evaluering*

I teoribaseret evaluering opstilles programteori på baggrund af mange kilder. Ved opstilling af den efterfølgende programteori, er der trukket på: forskellige teoribygninger, metodebøger, udsagn fra aktører i feltet, evalueringer fra andre kilder, erfaringer fra praksis, interview med berørte samt diskussioner i forskellige workshops.

Hypotesen er, at der vil være brug for tre fremgangsmåder, en fremgangsmåde for hvert af de tre perspektiver: det rationelle, det naturlige og det åbne perspektiv. Begrebet tænkemåde er en generalisering af begrebet fremgangsmåde. Begrebet strukturtænkning skal således ses som en generalisering af alle de fremgangsmåder, der tager udgangspunkt i det rationelle perspektiv.

### *Programteoriens tre søjler*

Min kundskabsambition er operationelle anvisninger, dvs. at min programteori skal have karakter af metode. I kapitel 5.1 udfoldes metodebegrebet, og der redegøres for, hvad det betyder for programteorien, at der arbejdes med tre perspektiver.

Ved opstillingen af programteorien har jeg valgt at tage udgangspunkt i metoder og teorier af ældre dato, som dels har været skelsættende på området ”procesarbejde”, dels har vist sig virkningsfulde i praksis, og som jeg selv har arbejdet med.

Programteorien for strukturtænkning bygger på de teoretikere, der lagde grunden til at se organisationer som processer: Hammer, Davenport og Harrington.

Programteorien for aktørtænkning bygger primært på M.G. Taylors koncept. Det er fx M. G. Taylor, der står for planlægning og facilitering af de internationale workshopper i Davos. Endvidere trækker jeg på Stapeley, en Thavistok forsker, der har skrevet om relationer.

Programteorien for autoritetstænkning tager udgangspunkt i Barnard, primært fordi han har fokus på ledelsens ansvar for samarbejdet i organisationen. Programteorien udbygges med betragtninger fra Argyris, Prahallad, Goleman, Morgan og Stacey.

Endelig stilles de tre programteorier op i et samlet skema, idet der lægges vægt på, hvorledes de differentieres fra hinanden.

En første konklusion af programteorien er, at de tre tænkemåder er så forskellige, at de ikke kan integreres i en enkel metode, og at der er brug for tre parallelle og afgrænsede spor gennem alle faser i omstillingsforløbet.

## 5.1. Hvornår er en tænkemåde en metode?

En metode er en forskrift på løsningen af et problem, en forskrift på, hvordan man kommer fra en ikke ønsket tilstand over i en ønsket eller en mere tilfredsstillende tilstand. Forskriften skal være så dækkende, at man ikke behøver kreative indfald og eksperimenter for at komme igennem det ønskede forløb. En metode kan betragtes som en hypotese om, hvordan bestemte problemer løses.

*Metode som  
hypotese*

Argyris (2000) angiver kravene til en metode således: enhver metode arbejder ud fra et givet perspektiv. En god metode bør specificere præcist, hvilken adfærd der er nødvendig for at frembringe resultatet. Den bør fortælle, hvilke fejl og blinde vinkler, der er bygget ind i det perspektiv, metoden hviler på. Metoden skal fortælle noget om, hvordan man kan separere fejl, der er indbygget via perspektivet fra fejl stammende fra dårlig brug af metoden.

*Kvalitetskrav til  
metoder*

### 5.1.1. En metodes struktur

Mathiasen (1981) skriver følgende om metoder: En metode kan karakteriseres gennem dens anvendelsesområde, gennem det bagvedliggende perspektiv og gennem retningslinjerne for arbejdsprocessernes udformning. Derudover kan det være frugtbart at skelne mellem forskellige typer af retningslinjer, nemlig teknikker, værktøjer og principper for organisering.

Vi kan karakterisere anvendelsesområdet, dels gennem de typer af organisatoriske enheder, der skal forandres, dels gennem den forandring, processen skal resultere i. Hvilket problem skal løses, for hvem og hvor?

*Anvendelsesom-  
rådet*

Perspektivet er et syn på et givent fænomen, fx et syn på, hvad organisationer i det hele taget er. Perspektivet betegner den erkendelse, man opnår, når man anvender et bestemt begrebsapparat til beskrivelse af fænomenet. En metodes perspektiv vil altid være afspejlet i retningslinjernes udformning fx i form af de begreber, der anvendes til diagnose og til design af løsningen. Når

*Perspektivet*

man vælger og anvender en bestemt metode, så vælger man samtidig gennem metodens perspektiv et bestemt grundlæggende syn på den eller de organisationer, man ønsker at forandre.

*Teknikker*

En teknik er en fremgangsmåde. En teknik udtrykker, hvordan en bestemt arbejdsproces kan udføres. Den knytter kendskabet til arbejdsprocessens produkt til en forståelse for, hvordan arbejdsprocessen skal udføres.

*Værktøjer*

En teknik betjener sig af et antal værktøjer, som er udformet til anvendelse i forskellige delprocesser. På den ene side forudsætter konstruktionen af et værktøj forestillingen om en teknik, der forbedres gennem værktøjets brug. På den anden side medfører brugen af værktøjet, at der skabes nye erfaringer og dermed et grundlag for nye teknikker. Udvikling af teknikker og værktøjer går hånd i hånd. De udtrykker den faglige viden om en bestemt type arbejdsproces og det tilhørende produkt.

*Organisering*

Principperne for organisering fokuserer på den situation, at flere skal arbejde sammen og som oftest med begrænsede ressourcer. Principperne klarlægger endvidere sammenhænge mellem arbejdsprocessen og omgivelserne.

### **5.1.2. Hvorfor en metode?**

*Metode som fælles sprog*

Brugen af en formaliseret metode vil give en række fordele: Man får lettere ved at stille de rigtige spørgsmål under de indledende undersøgelser. Det er lettere at indsamle og systematisere den rigtige information under forløbet. Det bliver muligt at udnytte erfaringer fra andres projekter. Metoden kan levere store dele af det fælles sprog og den referenceramme, der er brug for, både i projektgruppen og i hele organisationen. Det bliver muligt at planlægge og estimere arbejdet, og organisationen kan forberedes til de aktiviteter, der kommer senere i forløbet.

*Metode og læringsproces*

En formaliseret metode er også en forudsætning for at skabe en læringsproces omkring løsningen af den type af problemer, som metoden retter sig mod. Formaliseringen gør det muligt at sammenholde resultaterne af aktiviteterne med det, der forventes, og løbende at korrigere aktivitetsindhold teknikker og værktøjer, efterhånden som nye eller ændrede fremgangsmåder viser sig mere frugtbare.

### 5.1.3. Perspektiver og metoder

Ackoff (1976) fremhæver, at evnen til at løse et problem snarere afhænger af problemløserens forståelse af og holdning til den verden, han er en del af, end evnen afhænger af hans problemløsningsmetoder. Årsagen er, at vi skal finde den rigtige løsning på det rigtige problem. De problemer, vi vælger at løse, og måden vi formulerer dem på, afhænger af vores metodes perspektiv og vores opfattelse af verden. Ifølge Ackoff bør problemet i første omgang pege på perspektivet og derigennem på metoden. Valg af perspektiv er derfor centralt. Ifølge Scott (2003) er der tre forskellige perspektiver, man kan lægge ned over en organisation. Det rationelle perspektiv, det naturlige perspektiv og det åbne perspektiv.

*Problem og perspektiv*

Det rationelle perspektiv ser organisationer som samlinger, hvor aktørerne er orienteret mod relativt specifikke mål i en højt formaliseret social struktur. Metoder der tager udgangspunkt i det rationelle perspektiv vil jeg under et kalde for strukturtenkning. Strukturtenkning har til formål at skabe effektivitet. Drivkraften i strukturtenkningen er at skabe orden i de formelle processer. Strukturtenkningen gør dette gennem en rationel strømning af leveranceprocesserne, primært gennem effektiv håndtering af højfrekvente driftsprocesser.

*Det rationelle perspektiv*

Det naturlige perspektiv ser organisationer som samlinger, hvis aktører forfølger forskellige interesser både hver for sig og i fællesskab, men hvor aktørerne også betragter organisationen som en vigtig ressource. Den uformelle struktur af de relationer, der udvikles mellem aktørerne, er mere styrende for aktørernes adfærd end den formelle struktur.

*Det naturlige perspektiv*

Metoder og anvisninger der har udgangspunkt i det naturlige perspektiv vil jeg under et kalde for autoritetstenkning. Autoritetstenkning har til formål at fastholde fokus og interaktionskvalitet og stimulering af samarbejde. Derudover har autoritetstenkning til formål at styrke lederrollen. Som Scott (2003) skriver: Etzioni har sikkert ret, når han hævder, at organisationer indeholder konfliktende tendenser og interesser mellem: formelle strukturer og uformelle strukturer, rationelle og urationelle aspekter af adfærd og kontrol af aktørerne og kontrollerede aktører.

Det åbne perspektiv ser organisationer som dynger af uafhængigt flow og aktiviteter sammenkædet i skiftende koalitioner mellem aktører, der er inddraget såvel i selve organisationen som i dens omgivelser. Det åbne perspektiv sætter fokus på kompleksiteten og variabiliteten af de individuelle dele i organisationen, såvel de

*Det åbne perspektiv*



enkelte aktører, som de sociale grupperinger og de løse forbindelser mellem dem. De forskellige dele er løst koblet.

Metoder og anvisninger, der har udgangspunkt i det åbne perspektiv, vil jeg under et kalde for aktørtænkning. Aktører kan ikke lade være med at skabe mening. Såvel sammenhængskraft som fleksibilitet forudsætter delte meninger. Formålet med aktørtænkning er etablering af fælles omverdensbilleder, fælles værdier, fælles mål og fælles visioner blandt aktørerne.

*Metoder kontra perspektiver*

Definition af metodebegrebet indebærer således, at der mindst er tre væsensforskellige metodebygninger, en for hvert af de tre perspektiver. Thompson (2003) argumenterer for, at en analytiker skal være fleksibel nok til at tillade muligheden af, at alle tre perspektiver er grundlæggende korrekte og kan appliceres på enhver specifik organisation, men også for at de ikke kan appliceres med samme styrke på enhver organisatorisk lokalitet.

*Forskningsprojektets forståelse af procesarbejde*

**5.1.4. Procesarbejde og tænke måder**

I praksis forstår man ofte procesarbejde som en rationel øvelse, hvor en proces forstås som en leveranceproces. I forskningsprojektet forstås processer som både de leveranceprocesser, der foregår i det formelle system og de interaktionsprocesser, der foregår i skyggesystemet<sup>1</sup>.

*Procesarbejdets dilemmaer*

I alle fire cases gennemførte man procesarbejde i form af LEAN eller med LEAN-lignende koncepter. Ønsket fra ledelsernes side var gennem procesarbejde at udvikle en organisation, hvor medarbejderne selv tager initiativ til løbende videreudvikling og effektivisering af arbejdsprocesserne. Udfordringen var, at dette i sig selv introducerer en række dilemmaer i praksis. Dilemmaer som forudsætter en samtidig tænkning i strukturbaner og i aktørbaner. Disse dilemmaer viste sig også i de fire cases. Dilemmaet mellem effektivitet og fornyelse er fx søgt illustreret nedenfor:

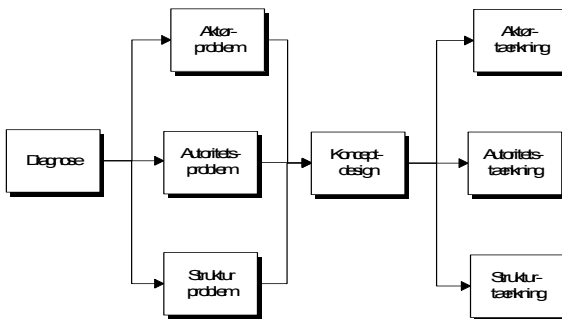
---

<sup>1</sup> Skyggesystemet – se Stacey (1995)

| Effektivisering.         | Fornyelse.            |
|--------------------------|-----------------------|
| Undgå fejl.              | Vær innovativ.        |
| Reducer spild.           | Styrk moralen.        |
| Reducer staben.          | Øg teamwork.          |
| Respekter regler.        | Vær fleksibel.        |
| Bevar kontrollen.        | Decentraliser.        |
| Nedbring omkostningerne. | Vær kvalitetsbevidst. |

Figur 11: LEAN introducerer dilemmaet mellem effektivisering og fornyelse

Evalueringerne syntes at vise, at når procesarbejdet fik succes, var det lykkedes at styrke begge sider af dilemmaerne gennem en passende blanding af struktur- og aktørtænkning suppleret med en ledelsesform uden autoritetsproblemer. De steder, hvor udviklingen ikke blev helt som ønsket, var kendetegnet ved fravær af én eller to af tænke måderne.



Figur 12: Tre typer af problemer og tre typer af tænkning

Det er ikke alene tænke måderne, der er forskellige, men også de tilhørende roller som ændringsagent. Agenten, hvad enten han er intern eller ekstern, skal støttet af ledelsen kunne håndtere tre forskellige tænke måder.

Tænke måder og rollen som ændringsagent

| Tænke måde      | Struktur-tænkning.                                | Autoritetstænkning.                         | Aktørtænkning.                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Rollens indhold | Systematiseringsevne.<br>Planlægning.<br>Analyse. | Konfliktløsning.<br>Supervision.<br>Pondus. | Interaktiv.<br>Social orientering.<br>Motivationsevne. |

Figur 13: Sammenhængen mellem ændringsagentrollen og tænke måde

*Tænkemåder og ændringsstrategier*

Finn Borum (1995) siger følgende: ”Den eneste forsvarlige måde at arbejde med organisationsændringer, såvel i teori som i praksis, er at tage udgangspunkt i en eksplicit teori om organisationer og dermed i et bestemt perspektiv”. Det betyder, at der også er tre forskellige ændringsstrategier:

| Perspektiv             | Rationel                   | Naturlig                             | Åben                                       |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Ændringskomponent      | Produktionsenheder.        | Grupper. Subkulturer.                | Netværk. Communities.                      |
| Kognitiv mekanisme     | Kalkulation. Konsekvenser. | Konsensus. Identifikationsprocesser. | Fortolkning.                               |
| Forandringsproces      | Problemanalyse. Redesign.  | Coaching. Socialisering.             | Udforskning. Eksperimenteren.              |
| Forandringsindikatorer | Output.                    | Forpligtelse. Fortolkningsproces.    | Interaktionsmønstre. Fortolknings-skemaer. |
| Ændringsstrategi       | Teknisk rationel.          | Humanistisk. Politisk.               | Eksplorativ.                               |

*Figur 14: Tre forskellige ændringsstrategier og deres sammenhæng med tænkemåderne Kilde Borum(1995).*

I det efterfølgende vil jeg komme ind på følgende: Hvad er det centrale i hver af de tre tænkemåder? Kan vi klassificere tænkemåden som en metode? Hvordan kan vi afgøre om den har været brugt / brugt rigtigt? Hvilke bidrag giver det til en programteori?

## 5.2. Strukturtenkning

Strukturtenkning omfatter en række standardmetoder, som er forholdsvis ens, når det gælder værktøjer og teknikker, men en lille smule forskellige, når det gælder deres fokus.

Jeg har valgt tre teoretikere, hvis "teorier" fungerer ud fra samme antagelse, og hvis pointer og løsningsforslag passer med de problemer, der ses i det rationelle perspektiv. De tre er Harrington, Davenport og Hammer. De har alle øje for de andre perspektiver, selv om de er strukturtenkere. Det er senest vist i Hammers modenhedsmodel: PEMM, Hammer (2007)

### 5.2.1. Harrington

*Procesarbejde som effektiviseringsprojekt*

Harrington var den første, der skrev en bog om BPR. Man ser tydeligt hans rødder: TQM. Der er rigtig mange af hans principper, der går igen i Lean.

Harringtons bog, Harrington (1991) indeholder en grundig beskrivelse af metoden “Business Process Improvement”. Bogen kommer godt rundt om fase-model, aktivitetsforløb, teknikker og

værktøjer, organiseringsprincipper, faldgruber og succesfaktorer etc. Fasemodellen i metoden er vist i nedenstående tabel:

| Fase                      | Formål                                                                                            |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisering af forløbet. | At sikre succesen ved at opbygge lederskab, forståelse og ejerskab.                               |
| At forstå processen.      | At forstå alle dimensionerne og elementerne i den løbende forretningsproces.                      |
| Strømlining af processen. | At forbedre produktiviteten. Effektiviteten og tilpasningsevnen i processen.                      |
| Måling og kontrol.        | At implementere et system, der kan kontrollere processen og skabe basis for løbende forbedringer. |
| Løbende forbedring.       | At implementere en proces for løbende forbedring.                                                 |

Figur 15: Fasemodellen i Business Process Improvement, Harrington (1991)

Harrington beskriver principperne bag metoden, det at skifte fra et funktionelt fokus til et procesfokus på følgende måde:

| Funktionelt fokus                         | Proces fokus                                                |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| De ansatte er problemet.                  | Processen er problemet.                                     |
| Ansatte.                                  | Mennesker.                                                  |
| At gøre mit job.                          | Hjælpe med at få tingene gjort.                             |
| At forstå mit job.                        | At vide hvordan mit job passer ind i den totale proces.     |
| Måling og kontrol af individer.           | Måling af processen.                                        |
| Ændre personen.                           | Ændre processen.                                            |
| Man kan altid finde en bedre medarbejder. | Man kan altid forbedre processen.                           |
| Motivere de ansatte.                      | Fjerne barrierer.                                           |
| Kontrollere de ansatte.                   | Udvikling af de ansatte.                                    |
| Tro ikke på nogen.                        | Vi er sammen om dette.                                      |
| Hvem lavede denne fejl.                   | Hvad var de omstændigheder, der tillod denne fejl at opstå. |
| Ret fejlen.                               | Reducere variationen.                                       |
| Drevet af bundlinjen.                     | Kundedrevet.                                                |

Figur 16: Fra funktionelt fokus til procesfokus, Harrington (1991)

Succesfaktorerne som Harrington angiver svarer til de succesfaktorer, som også Davenport og Hammer angiver:

- Etabler ledelsesopbakning.
- Skab et langsigtet kommitment.
- Brug en systematisk metode.
- Udnævn en procesejer.
- Etabler et målings- og feedback system.

- Fokuser på processen.

Hvorfor skal vi måle? Hertil svarer Harrington: ”Hvis du ikke kan måle det, kan du ikke kontrollere det. Hvis du ikke kan kontrollere det, kan du ikke styre det. Hvis du ikke kan styre det, kan du ikke forbedre det”.

Harrington har en grundig gennemgang af procesmodellering herunder forskellige diagramtyper, deres styrker og svagheder, taksonomien bag diagrammering etc. Derudover er der en god gennemgang af værdistrømsanalyse, som er ”motor” i proceseffektivisering. Metoden går ud på at minimere ikke værdiskabende arbejde.

Endvidere indeholder bogen en god gennemgang af interviewteknik med diverse spørgeguiden og et særligt afsnit om benchmarking.

### 5.2.2. Davenport

*Procesarbejde som innovationsprojekt*

Thomas H. Davenport har været chef for udviklingscentre i Ernst & Young, Mckinsey, CSC Index og Accenture.

I perioden 1990 til 1994 var han chef for E&Y’s center for procesinnovation i Boston, hvor han skrev bogen ”Process Innovation”. Ved procesinnovation foregår arbejdet med forretningsprocesser anderledes end ved proceseffektivisering. Davenport ridser forskellen op som vist nedenfor:

|               | Proceseffektivisering.                       | Procesinnovation.           |
|---------------|----------------------------------------------|-----------------------------|
| Forandring.   | Inkrementel.                                 | Radikal.                    |
| Udgangspunkt. | Den eksisterende proces.                     | En blank tavle.             |
| Frekvens.     | Løbende.                                     | En gang.                    |
| Forløb.       | Kort.                                        | Langt.                      |
| Deltagelse.   | Nedefra og op.                               | Oppefra og ned.             |
| Omfang.       | Snævert – inden for en organisatorisk enhed. | Bredt – tværorganisatorisk. |
| Risiko.       | Moderat.                                     | Høj.                        |
| Løftestang.   | Måling.                                      | IT.                         |
| Ændring.      | Kulturel.                                    | Kulturel og strukturel.     |

Figur 17: Proceseffektivisering kontra procesinnovation, Davenport (1993)

Fasemodellen i procesinnovation fremgår nedenfor:

| Fase                                        | Aktiviteter                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificer den proces, der skal innoveres. | Identificer hovedprocesser.<br>Bestem procesgrænser.<br>Bedøm strategisk relevans for hver proces.<br>Foretag en sundhedsvurdering for hver proces.<br>Kortlæg kultur og politik for hver proces.                       |
| Identificer løftestænger.                   | Identificer de teknologiske og organisatoriske løftestænger.<br>Identificer begrænsninger.<br>Kortlæg implementeringsmulighederne.<br>Bestem hvilke begrænsninger, der må accepteres.                                   |
| Etabler en procesvision.                    | Evaluer forretningsstrategien og identificer retningsangivelser for processerne.<br>Kortlæg kundernes ønsker.<br>Foretag benchmarks.<br>Formuler procesvisionen.<br>Specificer procesegenskaber.                        |
| Forstå de eksisterende processer.           | Beskriv det nuværende procesflow.<br>Mål processen og bestem gabet til procesvisionen.<br>Identificer nuværende problemer.<br>Identificer korttids forbedringsmuligheder.<br>Evaluer den nuværende kultur og teknologi. |
| Design en ny proces og kørs en prototype.   | Brainstorm design alternativer.<br>Bedøm implementeringsevnen.<br>Skab en prototype.<br>Opstil en migrations strategi.<br>Implementer processer og systemer.                                                            |

Figur 18: Fasemodellen for procesinnovation, Davenport (1993)

Davenport fremhæver følgende pointer: En systematisk fremgangsmåde er nødvendig. IT er en afgørende løftestang. Virksomhedens håndtering af organisatoriske og menneskelige ressourcer er kritisk for implementeringen. En procesvision skal være tæt knyttet til virksomhedens forretningsstrategi, innovation kan hjælpe alle slags processer.

### 5.2.3. Hammer

Michael Hammer, uddannet som ingeniør og tidligere professor i computer science ved MIT. Han var på Time Magazine's første liste over USA's 25 mest indflydelsesrige personer.

I 1986 udkom bogen: Beyond Reengineering. Bagsideteksten lyder således: *Dette er ikke en bog om reengineering - men om forning af fremtidens virksomheder.* Det Hammer (1988) skriver i bogen peger på en måde frem mod Lean. Han siger bl. a. følgende:

*Processyn som vision for virksomheden*

- De problemer, som virksomhederne er konfronteret med, er ikke problemer i de enkelte job, men procesproblemer.
- Vi er ufleksible, ikke fordi aktørerne er låste af stive arbejdsgangsbeskrivelser og fastlåste rutiner, men fordi ingen har forståelsen for, hvordan de enkelte job bliver kombineret for at skabe et resultat.
- Vi giver ikke utilfredsstillende service, fordi de ansatte er fjendtlige overfor kunderne, men fordi ingen ansat har de informationer og perspektiver, der behøves for at kunne oplyse kunderne om processens status.
- Ledere har ofte en mængde performancedata for de enkelte job og for afdelinger, men ikke for processer.
- Procesarbejde er et arbejde med det store billede.
- Man behøver medarbejdere, der er i stand til at udføre procesfokuserede job, job der kræver overblik, autonomi, ansvarlighed og beslutningskraft. Sådanne medarbejdere behøver ikke den gamle type leder.

#### *Processejeren og hans rolle*

Hammer er nok den, der har advokeret mest for forankring af procesejerskabet. Om procesejerne skriver han følgende: Vi kan nedbryde procesejers ansvarsområde i tre områder: Design, coaching og advokering.

Om procesejers ansvar for designet skriver han: Processejeren ejer ikke processens performance, men dens design, som han deler med alle de teams, der deltager i processen. Processejeren har ansvaret for processens design og dokumentering og for at træne aktørerne i dens struktur og dens gennemførelse. Et procesdesign skal være kundedrevet. Procesmål skal være defineret i termer, der er målbare, entydige og forstået af de involverede. Derudover skal der være mål, der siger noget om virksomhedens overordnede resultat (bundlinje).

Processejeren skal ifølge Hammer også kunne fungere som coach. Han skriver: *"Når processen er designet, er det procesejers opgave at lede aktørerne gennem besværlige og problematiske situationer."*

Det er også procesejers opgave at fremskaffe de ressourcer, som processen behøver for at kunne fungere (manpower, penge, IT etc.).

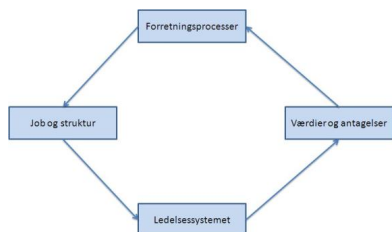
Hammer skriver endvidere: *"En virksomhed er ikke en mængde af processer, men et system af processer, der må interagere for at kunne skabe resultater. Relationen mellem processejer og medarbejdere er ikke den samme som mellem "formand" og arbejder."*

*Procesejere er "løftestænger", ikke chefer. At blive procesejere er mere end blot det at tillægge sig ny viden. Det er at aflære gamle måder at lede på".*

Det fremtidige organisationsdiagram er et diagram helt uden chefer. Procesejeren er ikke chef, men en aktør med en specifik opgave. Ansvar for at opnå resultater ligger hos hver enkelt ansat.

Hammer bemærker endvidere: *"Laver man en sådan organisation, så har den en udfordring. Den mangler den almindelige form for autoritet. Der er ikke det entydige autoritets-hierarki. Fx kan to procesejere rekvirere den samme ressource. Det stiller store krav til samarbejdsevnen".*

*Procesorganisering og samarbejde*



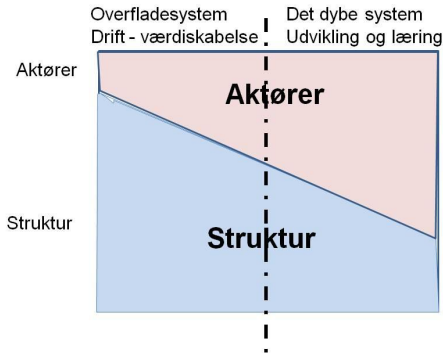
Figur 19: Hammers diamant, Hammer (1988)

Lige siden sine første bøger har Hammer pointeret den kausalsammenhæng, der er vist i den ovenstående figur 19. At procesarbejde fører til ændrede job og derigennem til ændret struktur. At dette vil ændre ledelsessystemet, og at dette vil igen over tid medføre ændringer i organisationens værdier og antagelser. At når man anlægger et procesperspektiv i den strategiske planlægning, adresserer man ikke bare spørgsmålet "hvad skal vi gøre?" men også spørgsmålet "kan vi gøre det?"

Hammer (1988) siger endvidere: *"enhver virksomhed har brug for to slags systemer: 1. overfladesystemet, som står for værdiskabelsen, forretningsprocesserne etc. og 2. det dybe system, det der producerer den nødvendige læring og udvikling. Det primære job i det dybe system er læring, redesign og implementering. Output er systemændringer. Læringen har to dele: udforskning og fortolkning".*

*Overfladesystemet og det dybe system*





Figur 20: Overfladesystemet og det dybe systems vægt på henholdsvis struktur og aktørsiden (egen tilvirkning)

Med reference til diamanten figur 19, så udgør værdier og antagelser en stor udfordring for det dybe system. Problematikken er double loop læring. Selvforskning og selvkritik er to meget vigtige værdier for det dybe system.

#### 5.2.4. Andre faldgruber

##### *Procesarbejde og strategi*

King (1994) har det synspunkt, at den primære grund til mange af problemerne med BPR var, at hovedfokus fra ledelsens side var på taktiske elementer, og at de strategiske dimensioner blev kompromitteret. At procesegenskaberne ses og indføres på det taktiske niveau snarere end på det strategiske niveau.

#### 5.2.5. Generelt om strukturtænkning

##### *Strukturtænkningens metoder (eksempler)*

Der er en længere række af metodebygninger inden for strukturtænkning. Eksempler er:

TQM som retter sig mod kvaliteten i processerne og i produkterne for hermed at forbedre kundens kvalitetsoplevelse.

TBM som retter sig mod tidsaspektet i processerne. Der sættes fokus på "leadtime" i alle delprocesser.

ABM som retter sig mod omkostningerne i processerne. ABM er en kalkulationsform, der gør det muligt at nedbryde totalomkostninger til et aktivitetsniveau for derved at få et klarere billede af virksomhedens ressourceforbrug.

TQM, TBM og ABM forsøger alle at opnå forbedringer gennem mindre fortløbende forbedringer.

BPR derimod retter sig mod at opnå markante målbare resultatforbedringer. Dette kan ske ved at ændre processen eller ved at indbygge en bredere vifte af forbedringer. BPR tilbyder en bredere vifte af forbedringsmuligheder end de andre koncepter.

LEAN retter sig mod det at skabe et kontrolleret flow i leveranceprocesserne og en efterfølgende videreudvikling af samme.

Strukturtenkning er et stort stykke af vejen en vigtig årsag til samfundets vækst. Denne problemstilling er behandlet af Galbraith (1974). En antagelse bag strukturtenkning svarer til den, som Galbraith påpeger ligger bag det økonomiske system og den rationelle tenkning at: ”*Det bedste system er det, der leverer mest muligt af det, som folk mest ønsker*”. Væksten forøger magten over priser, omkostninger, forbrugere, leverandører, lokalsamfund etc. og belønner dem, der skaber den.

Strukturtenkningens perspektiv er det rationelle perspektiv dvs., at metoden baserer sig på følgende grundlæggende antagelser Scott (2003): At samarbejdet mellem aktørerne er bevidst og med en høj grad af formalisering, at roller og relationer er beskrevet uafhængigt af aktørernes personlige egenskaber, at strukturen kan styre adfærden, at aktørerne følger et fælles mål, at strukturen kan specificeres normativt, og at organisationen ontologisk kan betragtes som en entitet.

*Strukturtenknings  
perspektiv*

Det problem, som strukturtenkning sigter på at løse er, at gøre organisationen så rationel som muligt gennem en strømlining af virksomhedens leveranceprocesser. Strukturtenkning er en tænke måde, der anvendes til løsning af et konstruktionsproblem.

*Strukturtenknings  
fokus*

### **5.2.6. Generaliserede procesdesign**

Mange virksomheder har lagt store kræfter i arbejdet med leveranceprocesser. Samtidig er der sideløbende udviklet en række forskellige ”procesdesign”, som kan give et ”relativt” klart billede af, hvordan en given proces kan fungere på en optimal måde. Information om, hvilke aktiviteter der foregår i processen; hvordan aktiviteter hænger sammen; hvordan de involverede parter (afdelinger, divisioner, kunder, leverandører mv.) samarbejder med hinanden; hvilke teknologier, der anvendes etc. Hvordan man kan implementere dem (faldgruber, løftestænger, aktivitetsforløb

*Generaliserede  
procesdesign*

etc.). I daglig tale betegnes dette som “best practice” procesdesign. Eksempler på sådanne generaliserede procesdesign er:

- Supply Chain Management: (SCM, processerne: indkøb, lager, produktion, distribution)
- Shared Service Centres: (SSC, ofte om centralisering af støtte processerne: økonomi, IT, personale)
- Customer Relation Management: (CRM, processerne: marketing, salg, kundeservice)
- Concurrent Engineering: (CE, produktudvikling)
- Knowledge Management (KM, vidensprocessen)

### **5.2.7. Strukturtenkningens syn på den organisatoriske praksis**

I strukturtenkning ses et problem i den organisatoriske praksis som et strukturelt effektiviseringsproblem. Vi skal have rationaliseret det, der sker, her i form af leveranceprocesserne. Fremgangsmåden er rationalisering gennem kortlægning, måling og optimering af flow.

Man starter med at sætte mål op, enten givet direkte af ledelsen, eller også findes de frem i forbindelse med en foranalyse. Det sidste sker dog også ud fra en målsætning givet af ledelsen. Styret af denne målsætning navigeres i metodekomplekset via rationelle overvejelser hver gang. Der er faste regler for, hvilke veje der vælges. Der er godt nok forskellige veje, men gangen gennem dem er styret.

Der behandles dog også mere bløde aspekter, fx teknisk ændringsledelse og kulturel tilpasning, men selv denne behandles rationelt. Man evaluerer, hvor der er potentielle barrierer, og så gør man noget ved dem. Ligeledes efter fastlagte regler. Reglerne er givet på forhånd, før man kender virksomheden. Reglerne er generelle, snarere end virksomhedsafhængige. Man går ud fra den antagelse, at der er konsensus i ledelsen. Evt. politiske komplikationer søges ordnet af projekt- eller programlederen.

Der er en række generelle værktøjer, som kan bruges i forskellige sammenhænge, fx procesmodellering. Reglerne, der styrer værktøjets brug, vil afhænge af, hvor man befinder sig i forløbet. Der er forskel på, hvordan man procesmodellerer, (hvilken modeltype man skal bruge, og til hvilket detaljeringniveau, den skal nedbrydes, hvilke egenskaber man skal kortlægge etc.) afhængigt af,

om man er i foranalysen eller i gang med procesinnovation, her og nu projekter eller proceseffektivisering. Det bærende i strukturtænkning er den konsistente og korrekte brug af værktøjerne. Kan man håndværket, vil værktøjer og modeller give et svar med det antal decimaler, man ønsker.

Problemet i strukturtænkning er, at vi har mennesket med i maskinen. Det er ikke sikkert, at aktørerne gør, som vi foreskriver i designet. Strukturtænkning ser primært aktøren som en rollebeskrivelse. Man behandler de strukturelle betingelser for samarbejdet. Det er struktur, man italesætter. Det kan derfor også give læringsoplevelser. Primært fordi procesmodeller og processtanken skaber en form for overblik, der gør, at man som aktør bedre kan se og forstå det totale system. Man får også mulighed for at takle systemvirkninger, at få et systemsyn som Senge (1992) udtrykker det, således at man derved måske bliver bedre til at undgå nogle af de onde sløjfer, han peger på. Kvaliteten i samarbejdet gives gennem kvaliteten af procesmodellen. Den kan målsættes. Business casen fortæller afkastet.

### 5.2.8. Kendetegn

Skal man have en god fornemmelse af, hvad der er essensen i strukturtænkning, så er det en god ide at starte med at se på leveranceprocesbegrebet og på processens grundstruktur: aktivitetsforløbet. En aktivitet er kendetegnet ved at have følgende egenskaber:

1. Veldefinerede startbetingelser i form af en hændelse, der kan igangsætte aktiviteten.
2. Et input, der skal være til stede, for at aktiviteten kan fremstille sit output.
3. Veldefinerede stopbetingelser, som angiver, hvornår aktiviteten er færdig.
4. En procestid.
5. Et ressourceforbrug, fx hvad aktiviteten kræver af aktørtid.
6. En standardforskrift for, hvordan aktiviteten skal behandle input.
7. Evt. et krav om tilgang til bestemt teknologi for at forskriften kan følges.

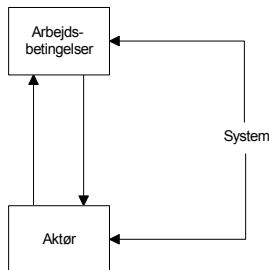
Når alle aktiviteterne sættes sammen i et procesforløb, betyder det, at processen arver alle de ovenstående egenskaber, og at en ny egenskab kommer til, gennemløbstiden, som er en funktion af aktiviteterernes procestider samt de ventetider, der er imellem aktiviteterne.

*Formalisering  
og standardisering*

De fleste organisationer vil have processer, der gennemføres ofte, og hvor kravet til dem er, at de skal gennemføres ensartet og med samme præcision hver gang. Her vil strukturtænkning være velegnet. Det der kendetegner strukturtænkning er, at vi bruger procesbegrebet, når vi formaliserer de sociale strukturer, og at vi i den forbindelse tager udgangspunkt i kundebegrebet, når vi definerer processens mål.

Kunden er udgangspunkt, vi anlægger et horisontalt syn på virksomheden. Vi går efter markante forbedringer ved systematisk brug af teknologiske løftestænger. Vi anvender en situationsafhængig blanding af forskellige fremgangsmåder. Vi lader os inspirere af generiske proceskoncepter (SCM, SSC, CRM, KM etc.). Effektiviseringsøvelsen er rationel og en ingeniørmæssig opgave.

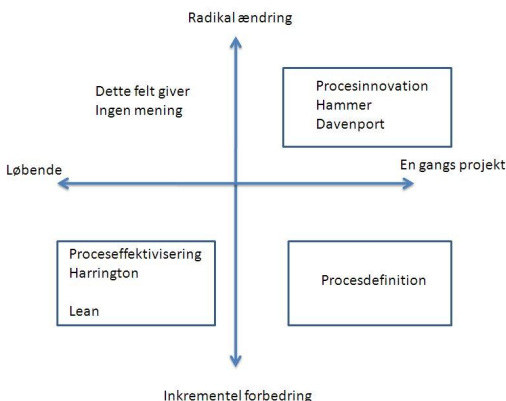
Når strukturtænkere bruger ordet proces, så mener de interaktion mellem de elementer, der udgør systemet. I strukturtænkning deltager mennesket i et system. Det er illustreret nedenfor:



Figur 21: Strukturtænkningens placering af aktøren; Stacey (2003)

*Strukturtænkning og det konkrete metodevalg*

Afhængig af forandringsbehovet og af projektets størrelse kan et strukturtækningsforløb sammensættes af en eller flere metoder, som illustreret i nedenstående figur:



Figur 22: Proceseffektivisering og procesinnovation sat op mod hinanden. Feltet procesdefinition dækker den øvelse, hvor processen defineres for første gang, hvilket fx var tilfældet i BIF og flere steder i SKAT

### 5.2.9. Blinde pletter

De grundlæggende arbejdsmodeller forudsætter en ledessynsvinkel, som har udgangspunkt i en opfattelse af harmoni og rationalitet. Ledelsesdimensionerne i de praktiske arbejdsmodeller udgøres af projekt- og programstyring.

Ændringsteori er ikke behandlet i de oprindelige teorier (Hammer, Davenport, Harrington). Dette er afhjulpet i flere konsulenthuses praktiske metodeimplementeringer gennem metoder til teknisk ændringsledelse fx på basis af arbejde af Daryl O' Connor fra Institutet Organization Development Research i USA eller Kotters anvisninger, Kotter (1998).

*Struktur-tænkningens ændringsstrategi*

Den tekniske ændringsledelse har den fordel, at den er meget værktøjsudbygget. Konsulenter kan hurtigt uddannes i metoden, men rummer til gengæld den bagside, at metoden forudsætter, at forandringen er bestemt, før end værktøjerne kan bruges. Da ændringen skal være bestemt før end ændringshåndteringen påbegyndes, betyder det ofte, at det man som medarbejder skal tage stilling til, er en løsning snarere end det at ændre sig. Derfor er det måske mere rigtigt at tale om løsningsmodstand end ændringsmodstand.

Kommunikationsprocessen i den tekniske ændringsledelse bygger på ideen om, at ændringen kan italesættes gennem målrettet kommunikation fra ledelsen til medarbejderne. Dialogaspektet er

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Radikal eller inkrementel</i>   | <p>svagt udviklet. Kommunikationen drejer sig om, hvad ledelsen synes problemet er, snarere end hvad medarbejdere i øvrigt synes problemet er.</p> <p>Teoretikere som Hammer og Davenport lægger vægt på radikal innovation. Det forudsætter et længere designforløb før den egentlige læringsproces baseret på den nye løsning kan påbegyndes. Forkærlighed for innovation kan give problemer i den organisatoriske læringsproces, fordi læring starter sent i forløbet.</p>                                                                                                                                                 |
| <i>Problem eller mulighed</i>      | <p>I Bogen ”Built to Last” har Collins og Porras, Collins (1999) en central pointe: i en ændringsproces er det første, man skal spørge om ikke, hvad der skal ændres, men hvad det er, der ikke skal ændres. Cooperrider (2004) argumenterer for, at forandringer bør tage udgangspunkt i det, der fungerer godt frem for det, der ikke fungerer godt. Måske er det meget stærke fokus, der er på fejl og eliminering af spild i strukturtænkningen medvirkende til at skabe modstand.</p>                                                                                                                                    |
| <i>Smal eller bred inddragelse</i> | <p>Strukturtænkning foretages ofte på baggrund af arbejde gennemført af de til lejligheden nedsatte projektgrupper. Når det skal gå hurtigt og effektivt, skal grupperne ikke være for store. Ofte fordi hverken virksomhederne eller de konsulentfirmaer, man benytter, har kompetencen eller faciliteterne til at håndtere store grupper. Faren i det er, at størstedelen af medarbejderne sidder tilbage i deres nærmiljøer med den fare, der er for at subkulturene indkapsles under transformationsprocessen, at der dannes myter, og at den retfærdiggørelse, der er nødvendig for meningsskabelsen, får det svært.</p> |

### 5.2.10. Opsummering

Når vi arbejder under det rationelle perspektiv, arbejder vi med strukturtænkning. Kvaliteten afgøres af kvaliteten af resultatet. Resultatet er en strukturel beskrivelse af samarbejdet, en beskrivelse, der kan konsekvensberegnes, når man har de grundlæggende data (hændelser, frekvenser, procestider etc.). Herudfra kan man opstille business cases mv.

Når problemet er defineret, og når målet er defineret, så kan work-breakdown for forløbet i strukturtænkningen bestemmes, som det forløb, der ved brug af bestemte teknikker og værktøjer, vil føre til målet og problemets løsning.

Da målopnåelsen i princippet er prædestineret gennem metoden, går styringen ud på at følge ”planen” så godt som muligt. Når planafvigelse opdages, søger man efter tiltag, der kan bringe en tilbage på plansporet igen.

Diskussioner og uenigheder kan afgøres rationelt, idet man kan bruge de opstillede modeller til at afgøre, hvem der har ret. Enighed skabes gennem argumentation.

|                    |                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anvendelsesområde. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivisering af virksomhedens centrale driftsprocesser.</li> </ul>                                                                                         |
| Perspektiv.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det rationelle perspektiv.</li> </ul>                                                                                                                         |
| Strategier.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strømlining af projektporteføljen.</li> <li>• Procesinnovation.</li> <li>• Proceseffektivisering.</li> <li>• Her og nu projekter.</li> <li>• Lean.</li> </ul> |
| Teknikker.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdistrømsanalyse.</li> <li>• Etc.</li> </ul>                                                                                                                |
| Værktøjer.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelleringsværktøjer.</li> <li>• Måltavler.</li> <li>• Styringsreoler.</li> </ul>                                                                            |
| Organisering.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt- og programorganisering.</li> </ul>                                                                                                                   |

*Struktur-tænkning set som metode*

Figur 23: Struktur-tænkning som metode

### 5.2.11. Elementer til gramteorien

De generelle kendetegn ved struktur-tænkning er opsummeret nedenfor.

*Kendetegn ved struktur-tænkning*

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processens art.    | Leveranceproces.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Procesbeskrivelse. | Model med regelstyrede handlingskæder.                                                                                                                                                                                                                         |
| Aktør syn.         | En rollebeskrivelse.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Sigte.             | At beregningerne på procesegenskaberne viser effektivitetsforbedringer.                                                                                                                                                                                        |
| Antagelse.         | Der er en optimal løsning, og den kan findes rationelt.                                                                                                                                                                                                        |
| Kvalitetsmål.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitet gennem fornuftige regler, klare aftaler primært via rollebeskrivelser.</li> <li>• Overblik via procesmodellerne.</li> <li>• Sikring af at aktørerne har den information, som der er brug for.</li> </ul> |
| Forudsætning.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• At aktøren gør som foreskrevet og handler mekanisk på instruktionen.</li> <li>• At der er styr på indgangsbetingelserne til processerne, dvs. de hændelser der igangsætter procesforløbene.</li> </ul>                |



|                                |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enighed skabes ved             | Rationel argumentering.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kommunikation.                 | Fortrinsvis envejs, det vigtigste er formulering af budskabet.                                                                                                                                                                                          |
| Sammenhæng gennem.             | Forenelighed.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fleksibilitet gennem.          | Konfigurerbarhed.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hvad giver sammenhængskraften. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenhæng i forretningsprocesser og teknologi.</li> <li>• Håndfast følgen af arbejdsinstruktionerne.</li> <li>• Et passende belønnings- og bytteforhold.</li> <li>• Ensartethed af arbejdsstyrken.</li> </ul> |
| Sikring af sammenhængskraft.   | Procesmodel, klare aftaler og klare rollebeskrivelser.                                                                                                                                                                                                  |
| Samarbejde gennem.             | Balance i bytteforhold (interessentmodel).                                                                                                                                                                                                              |
| Fleksibiliteten gennem:        | Velbeskrevne og konfigurerbare arbejdsprocesser .                                                                                                                                                                                                       |
| Organisationsprincip.          | Autoritetshierarki.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Leder.                         | Strateg.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Etablering af læringscirkel.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemsyn via en helhedsdækkende procesmodel.</li> <li>• Quick hits.</li> </ul>                                                                                                                                |
| Innovation gennem.             | Kundeanalyser, trendanalyser etc.                                                                                                                                                                                                                       |
| Udvikling.                     | Løbende effektivisering.                                                                                                                                                                                                                                |
| Vækstprincip.                  | Vækst i effektiviteten.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Centrale indikatorer.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er strukturen effektiv?</li> <li>• Understøtter teknologien samarbejde?</li> <li>• Er måle- og opfølgningssystemerne på plads?</li> </ul>                                                                      |

Figur 24: Generelle kendetegn ved strukturtænkning

*Emner til programteorien*

På baggrund af de udvalgte teoretikere formuleres følgende emner til programteorien, emner som skal anvendes ved evalueringen af kvaliteten af strukturtænkningen. Emnerne fremgår af nedenstående tabel:

| Fase.              | Emner til programteori.                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruges en formaliseret metode?</li> <li>• Tages der udgangspunkt i generisk procesmodel?</li> <li>• Er procesarbejde afpasset efter modenhed?</li> <li>• Opstilles et program for måling og opfølgning?</li> </ul> |
| Forankring.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er værktøjer på plads?</li> <li>• Er kompetence og støtte på plads?</li> <li>• Er inddragelsen markant nok? Kan der skabes en styrende koalition?</li> </ul>                                                       |
| Design.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementeringsstrategi?</li> <li>• Konzeptbredde, programstyring, strømme?</li> <li>• Hammers diamant, grænseflader til de andre tænke-måder?</li> </ul>                                                          |
| Implementering.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Holdes procesmodellerne levende?</li> <li>• Følges op på kvaliteten af modellerne og leveranceprocesserne?</li> <li>• Nye øjne, udfordres modellerne?</li> </ul>                                                   |

Figur 25: Emner til programteorien

| Projektdefinition. | Evalueringspunkter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svarer konceptbredden til problemstillingerne?</li> <li>• Udfordres den eksisterende problemløsningskultur?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Forankring.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trænes deltagerne i metode værktøjer etc., således at kompetencen bringes op på det nødvendige niveau?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Design.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuteres strukturtænkningens blinde vinkler?</li> <li>• Behandles grænsefladen til de andre tænke-måder fx ved at sætte emner og problemstillinger på parkeringsfelt til videre behandling?</li> <li>• Skabes plads til værdialoger undervejs?</li> <li>• Opdeles implementeringsplanen i stifinder- og strukturprojekter så effekten kan bedømmes?</li> </ul> |
| Implementering.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueres procesdesignet og følges der løbende op på effekter?</li> <li>• Afpasses implementeringsstrategien efter resultaterne af opfølgningen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |

Figur 26: Evalueringspunkterne for strukturtænkning

*Evaluerings-  
punkter*

### 5.3. Aktørtænkning

Antagelsen bag aktørtænkningen er, at relationerne mellem individerne er afgørende. De hovedproblemer, aktørtænkningen skal løse er: mangel på motiverede ressourcer, mangelfuld kommunikation og utilstrækkelig styrke af relationer mellem aktørerne. Aktørtænkning har følgende formål: redefinerings af aktørnetværk og styrkelse af relationerne i netværket.

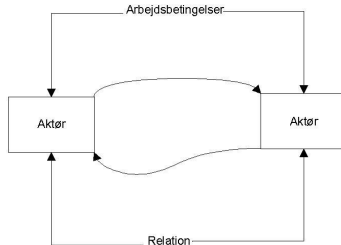
Afsnittet er opdelt i to hoveddele. Først behandles emnet: hvordan kan man forstå relationer, og hvordan redefineres de? Dernæst følger et afsnit om, hvorledes en metodisk proces kan se ud. Endelig konkluderes med, hvad hovedelementerne i en aktørtækningsmetodik da vil indeholde, og hvilke elementer til programteorien det vil give anledning til.

*Aktørtæknings perspektiv*

Aktørtænkning er baseret på det åbne perspektiv, hvor organisationer ses som samlinger af flow og aktiviteter, der er kædet sammen i skiftende koalitioner af aktører omgivet af bredere institutionelle omgivelser. Ontologisk ses organisationen som en mængde interaktionsprocesser.

*Aktørtæknings fokus*

Aktørtænkning retter sig mod et meningsproblem: Hvordan får vi et samarbejde til at give mening for de samarbejdende aktører? Omdrejningspunktet er aktørens læringsprocesser. Aktørerne er deltagere i relationer, som så igen er med til at forme de aktører, der indgår. Aktørtænkning fokuserer på den aktuelle interaktion mellem aktører i lokale situationer.



Figur 27: Aktørtæknings placering af aktøren; Stacey (2003)

**5.3.1. Hvordan forstås relationer**

Det følgende bygger primært på Stapley (2006) og sekundært på Maturana (1987), Cooperrider (2004 og 2005), Honneth (2003) og Axelrod (1984).

Aktørtænkning forudsætter en forståelse af individers og gruppers adfærd. Stapley (2006) siger følgende: hvis man skal forstå grupper, organisationers og institutioners adfærd, så er man nødt til at se på de processer og den dynamik, der optræder på tre forskellige niveauer: 1. det vi gør som individer, 2. det vi gør i relationer og 3. det vi gør som gruppe.

### Dynamik og processer i individet

Aktørtænkning bygger på antagelsen om, at aktører er selvreferentielle, dvs. at vi forstår verden på basis af vores forforståelse. Maturana (1987) bryder med den antagelse, at sproget er et redskab til at forstå det samme ved det samme. Vi kan ikke kommunikere os til sammenhængskraft. Mennesket er lukket for direkte overførsel af kommunikation. Komplexitet og flertydighed bliver betingelsen. Det medfører, at ledelsen ikke har patent på den sande løsning. Lederen bliver procesleder.

*Aktørtænkning  
og forforståelse*

Maturana fremhæver, at vi ikke via synet og nervesystemet kortlægger eller afbilder en ydre verden, men at vores virkelighedsopfattelse er afhængig af os selv. Vi opbygger forståelsen af verden gennem en intern proces i vores eget nervesystem. Måden, som vores nervesystem er konstrueret og organiseret på, er bestemmende for vores virkelighedsopfattelse.

Alle biologiske enheder er genetisk unikke og dermed også deres kodeks for behag/ubehag og rigtigt/forkert. Det giver os alle forskellige præferencer at opfatte ud fra. Maturanas pointe er, at vi aldrig kan forstå verden uden for os selv, men at vi via vores meningsstrukturer kommunikativt kobler os til den ydre verden. Virkeligheden er det, vores system skiller ud, og virkeligheden er det, der dannes i den enkelte aktør.

*Aktørtænkning  
og forhandling  
af mening*

Konsekvensen af dette er, at vi ikke kan bedømme noget som objektivt, men er nødt til at erkende, at virkeligheden er afhængig af iagttageren. Har vi brug for at finde frem til en sandhed, der skal være styrende for flere, så er det nødt til at ske gennem en forhandling. Skal noget fungere som rigtigt for andre end de, der har været med til at forhandle det, nødvendiggør det, at de kobler sig på og accepterer resultatet af de forhandlinger, andre har foretaget. Den afgørende pointe er, at vi kun kobler os på det, der hver især giver os mening.

Maturana mener, at sociale fænomener dannes gennem accepten af hinanden som legitime medskabninger i sameksistens. Forestillinger om fremtiden skaber handlinger i nutiden. Citat: *Vejen mod en anderledes verden eller et bedre arbejdsliv går gennem forestillingen om, hvad dette indebærer. Vi kan ikke formulere mål og udfordre os selv til at nå disse, hvis ikke vi har billeder af, hvordan vi kommer i mål, og hvad vi opnår med dette.*

*Aktørtænkning  
og delte visioner*

Om meningsdannelse siger Stapley (2006), det er ikke det, at en person går og skaber mening, men snarere den aktivitet at være en person. Processer under overfladen har en stor indflydelse på, hvordan der skabes mening, og hvilken mening der skabes.

*Aktørtænkning som uundgåeligt fænomen*

Som aktør er vi konstant beskæftiget med at skabe mening i det, vi oplever siger Stapeley. Vi kan kun bedømme ting som noget, vi kan lide eller ikke lide ud fra noget, vi ved i forvejen. Verden præsenterer sig ikke for os som allerede klassificeret. En person kan se en hund enten som menneskets bedste ven eller som en bidsk køter, der ikke er til at stole på. Det vil være afhængigt af tidligere oplevelser med hunde. Vores måde at klassificere på og de klasser vi ender med, vil vi opfatte som verden, som den er. Vores mening, de hårde ting og de klassifikationer vi bruger her, kan afstemmes, men når man kommer til de mere bløde ting som adfærd, personlighed etc., så er der langt større mulighed for konfliktende syn.

*Aktørtænkning og værdier*

Værdier spiller en stor rolle i beslutningstagning, den ubevidste del vel at mærke. Værdier er en vigtig del af vores internaliserede viden. Adfærd, der kolliderer eller fuldt harmonerer med vores værdier, skaber følelser. Den måde vi tager værdier til os på er gennem introjection. Se nedenstående figur.

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Introjection.             | Det ville mit forbillede have gjort, hvis han havde stået i en situation, der ligner den, jeg står i nu. Derfor gør jeg sådan, eller derfor synes jeg sådan.                                                                                                                                                                                             |
| Splitting.                | Vi splitter et objekt i to dele fx: Her er de dygtige elever, og der er de dumme og besværlige elever. Det kan også gå den anden vej. De gode lærere og de dumme lærere. De gode idealiseres, og de dumme bliver sværtet til, og sværtingen testes ikke.                                                                                                 |
| Projektiv identifikation. | Jeg får ikke læst det på forhånd, jeg skulle. Jeg forstod ikke sammenhængen i forelæsningen. Det er også den dumme lærer, der ikke kan forklare tingene tydeligt nok. Fjenden er derude syndromet.                                                                                                                                                       |
| Forskydning.              | Forskydning vil sige, at man substituerer et ønske med et andet eller skifter et aspekt af en konflikt ud med et andet.<br>En leder bliver utilfreds med en situation, som han ikke har kontrol over fx svigtende salg pga. vigende marked og hårdere konkurrence. Det er også de pokkers sælgere, de er for lidt målrettede og ikke aggressive nok osv. |

Figur 28: Forskellige måder at skabe mening på Stapley (2006).

Folk, der handler i modstrid med vores værdier, skaber negative relationer, også selv om de ikke direkte truer os. Man kan fx have stærke følelser overfor mennesker, der spiser hunde eller andre, der spiser svinekød.

*Aktørtænkning og anerkendelse*

Et grundlæggende psykologiske behov er behovet for at få anerkendelse fra andre. Behovet er medfødt, det ligger i generne. Vi har også behov for at føle os kompetente. Kompetence betyder, at vi har en vis kontrol over omgivelserne, Stern (1979) ser det som det, at vi kan se os selv som handlingscentrum.

Anerkendelse ser Honneth (2003) som forudsætningen for den fundamentale selvtillid. Det handler om følelsesmæssig accept og imødekommelse af behov, om hengivenhed og omsorg. Anerkendelsesrelationen er bundet til den fysiske eksistens af konkrete andre. Honneth mener, at den fundamentale selvtillid, der skabes gennem den gode forældre-barn-relation, er forudsætningen for, at vi kan elske og blive elsket senere i livet. Nægtes vi denne anerkendelse, medfører det tab af selvtillid og af en sund personlighed. Honneth mener, at vi faktisk kan dø af et sådant tab, når det finder sted tidligt i livet.

*Aktørtænkning  
og tillid*

Honneth's udgangspunkt er, at vi først erkender en person (at den anden overhovedet er der), førend vi er i stand til eventuelt at anerkende vedkommende. Dette kobler Honneth sammen med forskellen på synlighed og usynlighed. Usynlighed handler om ikke-eksistens i social betydning. Honneth har en række eksempler på hvordan de, der bestemmer, kan vise deres sociale overlegenhed ved at foregive, at de ikke ser dem, de bestemmer over. Vi kan vise foragt ved at "se igennem". Men at se igennem behøver ikke nødvendigvis at være udtryk for foragt.

Måske ser vi slet ikke den anden siger, Honneth, måske opfatter vi den anden som en funktion snarere end en person. Men at se igennem kan være udtryk for foragt. Den, der udsættes for det, føler sig ikke alene overset, men føler sig med rette ydmyget. Erkendelse er at se, at den anden eksisterer som et særligt individ, der adskiller sig fra alle andre individer. Anerkendelsen derimod er at vise denne anden, at han eller hun ikke alene er erkendt, men også får vor " anbefaling", som skal have et kropsligt udtryk. Vi skal positivt spejles i en andens udtryksmåder for at vide, at vi er socialt anerkendte. Og den anden giver dermed et underforstået løfte om at ville forholde sig velvilligt og imødekommende. Anerkendelsen indebærer et løfte om ordentlig behandling.

*Aktøren og anerkendelsen*

Stapeley fremhæver, at tillid er en relationel egenskab. Det er derfor også en dynamisk egenskab, som afhænger af de aktuelle situationer. Den har meget med følelser at gøre. Den er svær at opnå, men nem at miste. I næsten alle forhold er tillid en nøglefaktor. Vores følelser for og forventninger til en person vil have en væsentlig indflydelse på, om vi vil engagere os med vedkommende eller ej.

*Tillid som relationel egenskab*

Når tillid udvikler sig, er det som resultat af erfaringer med andre mennesker. Tillid i relationer er nødvendig, hvis åben kommunikation skal kunne foregå. Taktisk spil tjener som oftest til at øge tillidskløften og mindske samarbejds mulighederne. Jo mindre selvtillid man har, jo mere følsom er man overfor andres brug af

magt, og jo mere vil en sådan magtbrug tjene til yderligere at nedbryde selvtilliden. Der bliver et stigende behov for anerkendelse. Dette er en under overfladen proces, fordi den på det ubevidste plan angriber vores selv billede.

### Dynamik og processer i relationer

#### Relationer

Ifølge Stapley kan relationer ses som en samling af midlertidige tilstande i en dynamisk proces. Han siger følgende:

Hvis vi koncentrerer os om forskelle, når vi betragter adfærd, vil det virke som barrierer i det at skabe relationer. Når mennesker skaber relationer, prøver de hele tiden at forstå de andre parters adfærd og laver fortolkninger af denne adfærd. Evnen til at fortolke adfærd er en vigtig del af vores sociale "kunnen". Relationskabelse kan ses som en konstant psykologisk forhandling, hvor hver part prøver at pånøde modparten sit eget billede af sig selv og sit eget billede af modparten.

Hvordan kan vi forstå hinanden? Det skal vi kunne, hvis der skal være en relation. Der skal være en rimelig match mellem den måde, jeg forstår mig selv på og den måde, omverdenen forstår mig på. Der er to versioner af mig og to versioner af ikke mig: som jeg ser det, og som andre ser det.

|              |        |             |
|--------------|--------|-------------|
|              | Du ser | Du ser ikke |
| Jeg ser      | (A)    |             |
| Jeg ser ikke |        |             |

Figur 29: Johari vinduet. Pointen er at gøre feltet A så stort som muligt ved at minimere de tre andre felter

#### Relationskabelsens grænser

De tre typer af grænser har stor indflydelse på meningsdannelsen og dermed på relationskabelsen: 1. Tid. Vi skal have en tid sammen. Jo længere tid jo bedre forstår du mig, og jo mere differentieret syn får du. 2. Rum. I samme rum kan vi danne os et indtryk ansigt til ansigt. Ansigtsløse relationer er løse i kanten. Og endelig 3. Psykologisk match. Hvilke gode følelser skaber du hos mig. Hvis vi ser en, der slår små børn, så dannes der en skarp grænse mellem mig og denne person (han klassificeres som ikke mig). Den psykologiske grænse er en meget vigtig parameter i gruppedannelser, den definerer, hvem der er udenfor, og hvem der er indenfor.

#### Identitet og roller

Når vi træder ind i en relation, påtager vi os en rolle. Der skal være rimelig match mellem denne rolle og mig, som jeg ser mig selv. Når billedet passer, giver det en følelse af stabilitet og tryk-

Vi påtager os mange roller, og vi kan derfor sige, at vi har mange identiteter. Hver gang vi indgår i en relation, påtager vi os en rolle. Identitet bliver konstant forhandlet og genforhandlet mellem mig og andre aktører. Det betyder, at relationerne også hele tiden genforhandles. Vi har mange roller, mange masker. Det der er mig på et givent tidspunkt er det, der passer med den maske, jeg har taget på. Men der er risiko for, at testen, mellem hvad der er mig, og hvad der ikke er mig, kan fejle. Jeg bliver utroværdig, jeg mister min integritet.

Når vi bliver konfronteret med besværlige relationer, som ikke giver mening, så er vi nødt til at finde ud af, hvem den modsatte part identificerer os med, men med mindre at vi kender den modsatte part overordentligt godt, så vil det være en særdeles vanskelig opgave. Den virkelige fare i sådanne situationer er, at vi sætter lighedstegn mellem den aktuelle adfærd og aktøren, at vi tillægger aktøren de motiver, som vi umiddelbart selv tolker. I sådanne situationer kan vi havne i det som Morgans (1997) beskriver som et psykisk fængsel.

*Aktørtænkning  
og psykiske  
fængsler*

### **Dynamik og processer i grupper**

Stapeley fremhæver følgende: gruppen som organisme er det forhold, at en gruppe har sin egen dynamik, som er resultatet af interaktionen mellem de enkelte gruppemedlemmer og de relationsdannelser, der findes i gruppen. Gruppen kan betragtes som en organisme, som kan ses gennem de værdier, gruppen signalerer udadtil og de handlinger, som gruppemedlemmerne udfører, som om de gøres på gruppens vegne.

*Aktørtænkning  
og forbundet-  
hed*

En gruppe er kendetegnet ved forbundethed, dvs. det forhold, at der er gensidig afhængighed mellem to personer eller gensidig afhængighed mellem en person og en gruppe. Det er forbundethed, der gør, at en gruppe er en gruppe, og at en organisation er en organisation. Forbundethed ses, fx når to forskellige arbejdsenheder fusionerer. Når to organisatoriske enheder skal indgå i relation med hinanden, så går en forhandlingsproces i gang. De to parter Johari vinduer skal samstemmes, ellers bliver det svært eller umuligt at skabe den ønskede relation. Denne forhandlingsproces skal bl.a. skabe enighed om, hvilke roller hver især tager, og rollerne skal passe med parternes interne billeder.

Kultur er en dynamisk størrelse på samme måde, som personligheden er det. Den skifter og bevæger sig konstant, og den er derfor åben overfor påvirkning.

*Aktørtænkning og  
kultur*



*Tilhørsforhold*

Vi har brug for, at vore grænser beskyttes til en vis grad. Som barn er det moderen, der sikrer dette. Som voksen er det de grupper, vi indgår i: arbejdsteamet, familien, vægtvogterne eller hvad det nu kan være.

En gruppe vil have en række "under overfladen" processer, som er særegne for gruppen. En moder kan skabe det, man kunne kalde "moderlige" omgivelser. Når vi som individer søger ind i en gruppe, så er det for at søge sådanne "moderlige" omgivelser, som et gruppertilhørsforhold vil kunne give os. En gruppe sætter grænser, der bestemmer, hvem der er medlem i gruppen, og hvem der ikke er. Medlemskab af en gruppe er nærmest en psykologisk nødvendighed.

*Aktørtænkning og kulturel indkapsling*

Når medlemmerne i en organisation opfatter omgivelserne som truende siger Stapeley, så bliver de "angste", og så bruger de gruppen til at forstærke forsvarsmekanismerne. Man kapsler sig ind, man vælger symboler, der forstærker gruppertilhørsforholdet. Man koncentrerer adfærden om forskellene snarere end lighederne. Man gør "kultursymboler" tydeligere. Når vi føler vores grænse truet, så føler vi et behov for at konservere selvet. Grænserne bliver faste og svært gennemtrængelige. Fælles læring og samarbejde bliver svært.

*Aktørtænkning og gruppertilhørsforhold*

Det der er sandhed, det der giver mening, det udvikles i gruppen, ikke i isolation. Medlemmerne i gruppen tester ved at sammenligne deres opfattelser og deres fortolkninger med de andre medlemmers. Har de opfattet og fortolket det samme. Det vil over tid resultere i delte holdninger, delte værdier, delte kognitive kort, fælles interesser etc. Der sker en slags konsensusbaseret validering. Det er sandt, når I mener det samme som mig. Der vil også udvikle sig en tendens til, at gruppens medlemmer identificerer sig med gruppens billeder og identitet og derfor opfører sig, som om disse billeder og identitet var personens egne.

Efterhånden som gruppertilhørsforholdet udvikler sig, så vil gruppemedlemmet ikke længere betragte gruppen som en samling af individer og relationer, men snarere som det "moderlige" tilhørssted. Det er sådanne grupper, vi kan betragte, som om de er organisationer. Et centralt forhold her er subkulturen i gruppen.

Der er også en slags forbundethed mellem gruppe og individ. Denne forbundethed kan ses i situationer, hvor individet optræder udenfor gruppen og i den forbindelse taler på gruppens vegne. Man bliver talsmand for gruppen frem for at tale som individ. De roller, der tages op af individet i gruppen, og den måde, de spilles på, har mere at gøre med gruppen, end de har med individet, Det

er ud fra disse forhold, at gruppen kan siges at have sin egen dynamik. Disse "under overfladen" processer er helt centrale i forbindelse med grupper. I praksis er det det, der konstituerer gruppen.

En gruppe har stor sammenhængskraft, hvis medlemmerne kan indgå i gruppen med hele deres selv, positivt og fuldt i relation til opgaven, og hvis de kan samarbejde effektivt og derved opleve såvel personlig som organisatorisk succes. I en gruppe med stor sammenhængskraft er følelser komplementære til gruppens job. Der er loyalitet med "organisationen" fra medlemmerne. Grupper, der på denne måde agerer konsistent, er i praksis sjældne. Stapeleys forklaring er, at det måske hænger sammen med, at mange virksomheder har svært ved at etablere de moderlige omgivelser.

*Emotionel sammenhængskraft*

### **Dynamik og processer i organisationer**

Når vi ser på organisationers mål, strukturer, ledelsesformer etc., så er det let at forestille sig, hvorfor organisationer ofte har svært ved at kunne udvikle omgivelser, hvor tillid og samarbejde kan trives og udvikles. Det er formentlig også et forhold, der virkelig adskiller de små og de store organisationer fra hinanden. Uden en relativ stabil og delt/fælles referenceramme baseret på realiteterne, så vil man opleve kommunikationsproblemer, problemer med forventningsafstemning og i sidste ende manglende ejerskab.

Kulturanterologer har beskrevet tusind års menneskelig erfaring med tillid og samarbejde i grupper, der ikke er større end familien eller i bedste fald "stammen". Imidlertid er det også sådan, at selv når de bedste betingelser er til stede i familier, en fælles historie, fælles erfaringer, gensidige interesser i overlevelse, så er det ikke en triviel sag at skalere dem op på virksomhedsplan. Selve størrelsen af virksomheden kan sætte alvorlige barrierer for etablering af de tætte personlige relationer, der gør samarbejde muligt. Mange virksomheder deler sig derfor bevidst op i ret autonome, håndterbare størrelser. Business as usual betyder normalt nul-sums spil i et hårdt konkurrencefelt. Det er en almindelig indstilling, at vi ikke har tillid til samarbejde med vores forretningspartnere, med mindre et begyndende samarbejde først er sikkert og dernæst profitabelt. De finansielle resultater og image i markedet kan også lide skade, hvis parterne ikke er troværdige. Barriererne og risiciene ved samarbejde er ofte så store, at det at skabe en samarbejdskultur, kræver aktiv intervention af ledere på alle niveauer. Men selv når vi forudsætter perfekt rationalitet og profitmaksimering, er der gode argumenter for samarbejde. Disse argumenter følger af spilteorien. Spilteorien (den evolutionære stabile teori,

*Aktørtænkning og samarbejde*

Axelrod (1984) kan også bruges til at belyse, hvorfor værdidialoger er vigtige, og hvilket indhold de kan have.

#### *Samarbejde og nærhed*

Samarbejde forudsætter nærhed. Fangernes dilemma indeholder også dette aspekt. De to personer sidder isoleret i hver sin celle, og ud fra et sæt spilleregler udstukket fra en myndighed spekulerer de over deres egeninteresse. De er, som beskrevet af Bauman, udsat for en slags fjernelse af den moralske nærhed.

Ansigt til ansigt relationer anvendes af Bauman om nærhedens etik Jacobsen (2005). Empiriske undersøgelser har vist, at nærhed og nærvær, herunder direkte ansigt til ansigt relationer, tillægges en meget væsentlig betydning i forholdene ansatte til ansatte og ansatte til ledelse. I sådanne relationer, hvor man står ansigt til ansigt, synes den højeste grad af ansvarlighed, tillidsfuldhed, gensidig forståelse og dispositionssikkerhed at være til stede.

De to forskere Berger og Luckmann, Berger (1967) hævder, at den sociale virkelighed skabes af og kan inddeles efter graden af anonymitet eller fjern- og nærhed. I den ene ende af skalaen er alle dem, jeg har daglige ansigt til ansigt relationer med, den indre cirkel. I den anden ende af skalaen er de helt anonyme abstrakte personer, som man aldrig møder ansigt til ansigt.

#### *Aktørtænkning og brug af magt*

Lederskab vil altid indeholde det aspekt, at lederen søger at influere dem, han leder. Men enhver i organisationen kan på en eller anden måde fremstå som leder i bestemte situationer, hvor vedkommende har den nødvendige autoritet.

Stapeley fremhæver, at hvis vi i vores barndom har oplevet kontrollerende adfærd, som vi har opfattet som streng og åbenbar urimelig, så vil der indlejres følelser i os, som aktiveres ved møde med autoritet. Autoritetssituationen mellem arbejdsleder og medarbejdere vil ofte bevirke en afhængighedssituation, der minder om den, der er mellem forældre og børn (fx: vi sladrer til mor, når nogen ude på vejen har drillet os). I ethvert autoritetsforhold vil der let kunne opstå problemer (der kan gå storebror-lillebror i det, som det ofte blev udtrykt i mine cases).

#### *Aktørtænkning og intern konkurrence*

Stapeley fremhæver endvidere, at udøvelse af magt og autoritet ofte vil fremmane en følelse af konkurrence. Konkurrence kan forhindre, at vi giver og påtager os autoritet. Hvis konkurrence ikke konfronteres og forbliver uopløst, så kan det skade sammenhængskraften. Det er vigtigt at være opmærksom på de ”underoverfladen” processer, som opstår, når der introduceres konkurrence. Det som mange gerne vil kalde den sunde konkurrence,

kan udvikle sig på en måde, der kan blive utrolig usund for organisationen.

**Resumé** (*Hvordan forstås relationer?*)

Første del er resumeret i nedenstående tabel:

*Aktørtænkning  
og relationsforståelse*

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kendetegn for gode relationer.  |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Mellem individer.               | Vi anerkender hinanden som personer. Vi har fokus på ligheder snarere end på forskelle, adfærden er fri for taktisk spil.                                                                                                                                                                   |
| Mellem individ og gruppe.       | Match mellem min rolle og den jeg er. En passende gensidig afhængighed. Gruppen kan levere "moderlige omgivelser". Effektiv afstemning af "kognitive kort". Aktørerne kan indgå i gruppen med hele deres selv. Personligt og organisatorisk succes med opgaven, emotionel sammenhængskraft. |
| Mellem individ og organisation. | Omgivelserne virker ikke truende. Tillid til ledelsen og til "systemet". Fælles referenceramme baseret på realiteterne. Ingen konkurrence.                                                                                                                                                  |
| Hvordan redefineres relationer. | Korrektion af vores forforståelse. En ny situation giver mening ved, at vi kan se os selv i den. Man accepterer resultatet af den fælles forhandling. Der er det nødvendige værdisammenfald.                                                                                                |
| Hvad er kravene til processen   | Nærhed i tid og rum. Åbenhed i tryk.                                                                                                                                                                                                                                                        |

*Figur 30: Kendetegn ved gode relationer og deres etablering*

**5.3.2. En metode til relationsskabelse**

Matt Taylor er arkitekt, og hans hustru Gail Taylor er Montessori lærer. Sammen udviklede de ASE metoden for at kunne accelerere Taylors arkitektarbejde i starten af 80'erne. I 1997 købte E&Y rettighederne til ASE metoden. Derefter har E&Y og derefter igen CGEY skabt et globalt netværk af ASE centre. ASE blev betragtet som en særdeles vigtig differentiator i E&Y.

ASE metoden er beskrevet i bogen *Leaping the Abyss*, Pergamit (1997). Her opsummeres de mest grundlæggende antagelser bag metoden således: Forbedringer kommer ikke fra det at ændre aktørerne, men gennem at ændre deres omgivelser. Mange barrierer fx tid, indgroede forestillinger, og de fysiske omgivelser har vi haft så længe, så vi ikke længere opdager de omkostninger, de lægger på vores produktivitet og kreativitet. Det er ikke sådan, at

*Aktørtænkningen som metode*

vores nuværende mønstre er uproduktive, de er bare ikke produktive nok.

I ASE metoden ser man virksomhedens primære opgave som den at få ledere og medarbejderne trimmet, så de kan samarbejde omkring et fælles sæt af udfordringer.

*Tid, rum og psykologisk match?*

Hvordan får man folk til at droppe forskelle, der virker som barrierer? Det gøres ved, at faciliteringsteamet aktivt skaber en stemning, der giver grobunden for den nødvendige adfærd. Processen skal signalere en åbenhed. Der kan og bør komme ideer alle steder fra, man skal frigøre sig for virksomhedsmæssige forudantagelser. Processen skal sende det budskab, at der ikke er en øverste beslutningstager. Ideen er, at aktørerne skal adressere hele situationen dvs. ansatte, produkter, omgivelser etc. Dette betyder også, at man arbejder på et forholdsvis højt abstraktionsniveau.

Matt Taylor studerede arkitektur i 1958 sammen *Om rummet* med Frank Lloyd Wright. Wrights havde en betydelig indflydelse på, hvordan Mat Taylor valgte at designe "ASE omgivelserne". Rummet med alt dets indhold. Begge arkitekter havde det synspunkt, at arkitekturen havde potentiale til at kunne forme måden at leve på. Wrights principper var følgende:

1. Simpelt. Alt hvad der er unødvendigt kan fjernes fx ting som indvendige vægge. Der skal være så få rum som muligt. (vægge begrænser relationsdannelsen).
2. Mange stile. Der skal være større fokus på de individuelle behov end på ensartet stil. Sympati med omgivelserne.
3. Stedet og arkitekturen skal være i harmoni. Arkitekturen skal gro ud af dens omgivelser.
4. Materialets natur. Alle bygninger skal vise deres naturlige karakteristika, de skal ikke være forklædt. Bygninger skal gøre folk glade. Form skal være en følge af funktionen.

*Fasemodellen*

Aktørtænkning er inspireret af Appreciative Inquiry (AI). En metode, der tager udgangspunkt i organisationer, når de fungerer bedst. Ved at undersøge, hvornår organisationen fungerer bedst, frem for at undersøge, hvornår den ikke gør, arbejder man konstruktivt og målrettet på at styrke det, der giver organisationen energi og dynamik, og derved også det, der gør den effektiv og konkurrencedygtig. Forsøg synes at vise, at vi lærer hurtigere af vores succeser end af vores fejl og mangler. Denne erkendelse bruges i dag af mange idrætsfolk.

Mangel- og problemtænkning er effektiv inden for ingeniørviden- skaben, men har ikke vist sig lige så effektivt, når man har med sociale fællesskaber at gøre. Sociale fællesskaber er karakteriseret ved, at de involverede har en bevidsthed og dermed en aktiv stil- lingtagen til verden. Det gør det vanskeligt at bruge mangeltænk- ning, fordi vi hurtigt ender i en diskussion af, hvis skyld det er, og hvem der skal gøre det anderledes. Vi ender hurtigt i det, Senge (1992) kalder for fjenden er derude syndromet.

AI's antagelse er, at mennesker, sociale systemer og organisatio- ner motiveres bedst til nytænkning og forandring, når de mødes af anerkendelse og påskyndelse samt at de har en næsten automatisk tendens til at udvikle sig i retning af de mest lovende og positive fremtidsbilleder. Princippet er, at organisationens medlemmer skal forstå behovet for forandringerne. Desuden tager medlem- merne selv del i at formulere målsætningerne og får derved ejer- skab i processen. Dette sikrer, at de ikke føler, at forandringerne bliver gennemtvunget, uden at de har mulighed for at have ind- flydelse på processen. Dertil kommer at mennesker er mere tryg- ge ved en rejse til fremtiden, når de har noget af fortiden med i bagagen. Hvis noget af fortiden skal bæres frem, så skal det være det bedste derfra. Endvidere lægges der vægt på vigtigheden af at værdsætte forskelligheder.

Konflikter og problemer opstår, når det sociale system har udvik- let sig uhensigtsmæssigt - ikke de enkelte individer. AI beskriver således et skift fra den traditionelle psykologi, der fokuserer på, hvordan mennesket er som individ til det at forstå mennesket i forhold til de relationer, som det indgår i. Mødelederen stiller spørgsmål, der hjælper gruppen til selv at finde en ny måde at interagere på.

| ASE.   | AI       |                                                                                                                        |
|--------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scan.  | Dream.   | Skabelse af fælles billeder.<br>Skabelse af betingelserne for en effektiv dialog.                                      |
| Focus. | Design.  | Vurdering af fælles billeder.<br>Forbedring af fælles billeder.<br>Samarbejds mål, værdier, beskrivelse af roller etc. |
| Act.   | Destiny. | Planlægning af implementeringen af forbedrede samarbejdsformer.                                                        |

Figur 31: Faserne i aktørtænkningen og deres hovedindhold

Når vi beskæftiger os med strukturtænkning, så er et afgørende sted der, hvor processer krydser grænser, dvs. der hvor leverance- processer løber over formelle strukturer. Når vi beskæftiger os med aktørtænkning, så er de afgørende steder der, hvor interakti-

*Faserne i aktør-  
tænkning*

*Aktørtænkningens  
grænseproblematik*

osprocesser passerer psykologiske grænser. Disse grænser er langt sværere at beskrive. Aktørtænkning har til formål at gøre disse grænser tydeligere og mulige at passere.

Stapeley pointerer, at under forløb der truer grupper og individer, vil de psykologiske grænser blive trukket hårdere op. For os alle vil de ”moderlige” omgivelser i vores grupper være af afgørende betydning for vores udvikling på samme måde, som de oprindelige moderlige omgivelser er det for barnet og dets udvikling.

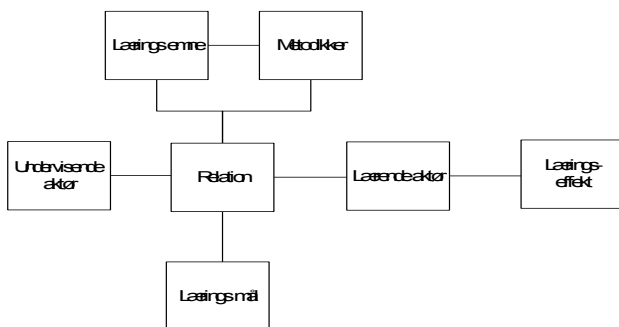
*Aktørtænkningens ændringsstrategi*

Bag aktørtænkning ligger en række antagelser, som er fundamentalt forskellige fra de antagelser, der ligger bag strukturtænkning. Antagelserne er bl. a.: en organisation er hele tiden i bevægelse, den indeholder en række centrifugalkræfter, og det kræver kræfter at holde den sammen. Man ændrer noget ved at ændre det sociale kollektiv. Det er gruppeholdninger og gruppenormer, man skal flytte, ikke de enkelte individer. Der er ikke en etableret magtstruktur, der kan autorisere ændringen. Det er derfor heller ikke topledelsen, der kan drive ændringen. Ændringen sker i en løbende udviklings- og læringsproces, som ikke kan planlægges på forhånd. Man kan sigte efter et mål, men man kan ikke på forhånd beskrive vejen derhen. Det der motiverer ændringsprocessen er den i mennesket iboende trang til selvudvikling. Det er ikke nødvendigt med belønninger i øvrigt. Det er ikke muligt at beordre ændringen igennem. Der er ingen individuelle ændringsagenter. Det er kollektivet, der via dialog udfylder denne rolle.

|                         |                                                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Mål med ændringen:      | Mening, sammenhængskraft, fleksibilitet.                                         |
| Perspektiv:             | Løst koblet system, organisering gennem dialogprocesser.                         |
| Løsningsmetode:         | Lette selvorganisering, udnytte bevægelser og momentum, skabe læringsmuligheder. |
| Ændrings driver:        | En større mængde af aktører påvirket af en modeleder.                            |
| Fokus for ændringen:    | Netværk, subkulturer.                                                            |
| Værktøjer:              | Fortolkning (metaforer), nysgerrighed, leg, dialog.                              |
| Påvirkning gennem:      | At stille de rigtige spørgsmål, udforskning, eksperimentering.                   |
| Forandringsindikatorer: | Etablering af nye interaktionsmønstre og fortolkningsskemaer.                    |
| Strategiens hovedsigte: | Ufuldstændige læringsprocesser, rationaliserede myter.                           |

*Figur 32: Aktørtænkningens ændringsstrategi. Inspireret af Borum 1995)*

Aktørtænkning kan ses som relationsskabende læringsprocesser. Læringsprocessen bygger på, at der er en relation mellem en aktør, der lærer og en anden aktør, der fungerer i rollen som lærer (en art lærer-elev relation). Beskaffenheden af relationen er afgørende for læringen. Samtidig er der altid et emne, man skal lære noget om. Man kan ikke forestille sig læring, uden at det også er læring om noget. Læring gør noget ved den, der lærer. Endelig kan man benytte forskellige metodikker i læringsprocessen.



Figur 33: Aktørtænkningens didaktik, Den undervisende aktør er alle de andre aktører.

Mødelederens opgave er at sætte læringssemner, metodikker og læringsmål i relation til hinanden, således at den ønskede læring sker i feltet, uden særlig indgriben fra mødelederen. Det kritiske arbejde i aktørtænkningen er design af læringsforløbet se fx Beyer (2008) kapitel 5.6

|             |                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formål      | Udfordrende og virksomhedsrelevante.                                                                                                |
| Data.       | Alle nødvendige data er til stede for at de relevante beslutninger kan tages i designfasen.                                         |
| Personer.   | Alle nødvendige beslutningstagere og opinionsdannere er til stede.<br>Personer er udvalgt bredt og repræsentativt i organisationen. |
| Omgivelser. | Montessori-agtige, åbne, fleksible, kreative, musik, planter, legetøj etc.                                                          |
| Proces.     | Mødelederrollen er effektivt udfyldt.<br>Parallele fokuserede processer.                                                            |

Figur 34: Kritiske faktorer i aktørtænkningen set som læringsproces

Aktørtænkning tager udgangspunkt i, at organisationen ikke befinder sig i en ligevægtssituation, men derimod altid i bevægelse. Det grundlæggende princip er udforsknings- og læringsprocesser af en åben karakter og med en tæt kobling til den organisatoriske



daglige praksis. Frie valg af emner til debat og udforskning som det fx praktiseres i Open Space. Aktørtænkning forudsætter, at mødelederen kan håndtere og styre processen og overførsproblemet (dvs. at få erkendelserne overført til den daglige praksis).

Som mødeleder er det afgørende at kunne afpasse aktørtænkningen efter det problem, der skal løses. Det kræver stor indfølelse og livserfaring at håndtere aktørtænkning, fordi man her er nødt til at operere uden at kunne påberåbe sig støtte fra magtbaser eller uden at kunne flytte personer ved håndfast straf og belønning.

*Betingelserne for en effektiv dialog, Holman (2002)*

Hvis en effektiv dialog skal opstå, skal følgende være til stede: et delt "verdensbillede" og en accept af, at man er ligeværdige aktører. I konfliktsituationer vil parterne have tilbøjelighed til at fortolke formuleringer, så de bliver konsistente med egne holdninger og opfattelser. For workshopdesignet betyder det, at man skal skabe mulighed for, at deltagerne kan diskutere, hvad emnerne betyder for dem. Der skal bruges metodikker, der understøtter undersøgelser ind i andre perspektiver og synspunkter. Motivation kommer af, at man kan se sig selv i et nyt lys i den sociale sammenhæng, man indgår i. Drivkraften kommer af, at man gerne vil have position og anerkendelse i det sociale felt. Dette skaber mening for den lærende. Læringen sættes i scene gennem samspilssituationer. En vision, ide eller et mål skal analyseres og gennemføres i lyset af det samspil, der udfolder sig.

Individer orienterer sig indenfor rammerne af de praksisfællesskaber, de indgår i. Det betyder, at etablering af arbejdsgrupper og formulering af gruppernes opgaver har betydning for, hvordan evt. nye praksisfællesskaber etablerer sig.

Engagement kommer af, at vi kan se en mening med den aktivitet vi udfører, at vi kan se både formål og mål. Det har særlig betydning under implementeringen. Det er her, der virkelig stilles krav om engagement. Har vi selv været med til at formulere mål og formål ved starten af procesarbejdet, så er der stor sandsynlighed for det fortsatte engagement. Fælles virksomhed går ud på, at vi udfører de aktuelle aktiviteter sammen med andre i et fælles organisatorisk rum. Fælles repertoire går ud på, at vi opbygger fælles måder at gøre ting på, herudfra kommer fælles sprog og fælles historier.

I aktørtænkning er problemet principielt et lærings- og konvergensproblem. Vi skal have fjernet nogle mentale barrierer, skabt noget læring og få konvergeret nogle personlige billeder til nogle

fælles og delte billeder, formentlig på et lidt mere overordnet plan end de personlige billeder.

Aktørtænkning bygger på en faseinddeling inspireret af de faser, grupper går igennem, når de dannes fx: Tuckman (1965). Derudover bygges principielt på ideerne om positiv psykologi. Vi finder muligheder, mere end vi fjerner problemer.

Forløbet er ikke lineært i sit forløb. Det skyldes, at man ikke nøjagtigt ved, hvilke problemsituationer, man skal finde løsningen på, før man er i gang. Man trækker derfor på forskellige teknikker, som man blander, afhængigt af, hvilke læringsituationer man vil skabe, på hvilke tidspunkter i forløbet. De forskellige teknikker er fx forskellige workshop typer.

Det man behandler er den aktørmæssige del af samarbejdet. Hvad er de forskellige aktørers motiver? Hvad er deres identitet? Hvorledes kan de forskellige identiteter føres bedst muligt over i et samarbejde? Hvad skal der til, for at vi kan få gensidig tillid, og hvordan kan vi fastholde den? Hvilke adfærdsmæssige spilleregler skal vi overholde? Hvad er samarbejdsidentiteten, samarbejdshorisonten etc.? De sociale kontrakter? Er der fjendebilleder, der skal aflives? Er der psykiske fængsler, vi skal bryde ud af? Kan vi skabe et større mulighedsrum i fællesskab end det, vi lige nu hver især kan se? Etc.

Den måde, vi bevæger os rundt i workshopforløbet, styres i stor udstrækning af mødelederens intuition. Det vil her være en fordel, hvis han støttes af et erfarent team, så kursen kan fastlægges under forløbet ved brug af briefinger. Det man kigger efter er kvaliteten i forløbet. Kommer der læring? Gennembrud? Tættere relationer? Større tillid? Spiller man med åbne kort? Kommitter man sig på en overbevisende måde? Støtter man godt op om de fremstillede modeller? Udviser man den nødvendige kritik? Ser man situationen lige i øjnene?

De vigtigste retningslinjer er de forskellige regler, som stort set alle har til formål at sikre et godt forløb. De regler der gælder, er alle nogle, der retter sig mod, hvad et godt forløb er. Der er ingen regler, der stiller krav til resultatet. Resultatet er det, der kommer frem. Er forløbet godt, er kvaliteten af resultatet godt. Kvalitet måles ved opbakning.

*Kvalitet og opbakning*

I aktørtænkning er den kritiske opgave at vække aktørernes følelser. Udgangspunktet er, at enhver ændring stammer fra en ændring af opfattelser. Derfor bygger aktørtænkning på en række principper: Ingenting kommer til intellektet uden først at komme

*Principper*

igennem sanserne. Det er derfor vigtigt med “forberedte lærings-omgivelser”, dvs. et følelsesmæssigt rigt miljø bestående af mange læringsobjekter, som er velegnet til at tiltrække opmærksomhed. Alt i læringsomgivelserne skal have et formål. Mødelederen skal have opmærksomhed på deltagerne snarere end, at deltagerne skal have opmærksomheden på mødelederen. Det er deltageres arbejde, ikke mødelederens. Når deltagerne er færdige, er det først mødelederens tur. Mødelederen må aldrig gøre noget for deltagerne, som de ikke selv er i stand til. Læring er ikke noget mødelederen leverer, men det er en proces, som udvikler sig naturligt i deltagerne. Deltageres egen motivation er kritisk.

Effekten af et workshopforløb afhænger af, om man kan engagere deltagerne i en åben og ærlig dialog på en sådan måde, at de udfordrer deres egne antagelser og opfattelser og således, at de udforsker alternative synspunkter med henblik på at skabe et fælles og delt billede af den fremtidige situation, og at dette fælles billede er af en sådan kvalitet, at de også vil tage ejerskab. I workshopforløbet må alle de personer inddrages, som det efterfølgende kræver at få gennemført den opgave, der skal løses.

#### *Organisering*

Reglerne for organisering består af detaljerede rollebeskrivelser for den besætning, der skal forestå forløbene, dvs. mødeleder, scripter, lydmand, fotograf, dokumentationsfolk etc.

#### *Blinde pletter*

Blinde pletter i aktørtænkningen er det, der sker uden for det etablerede sociale fællesskab fx de større organisatoriske sammenhænge. Ting der kræver beregningsmodeller, måling, statistik, rationel systemtænkning etc.

#### *Grafisk facilitering*

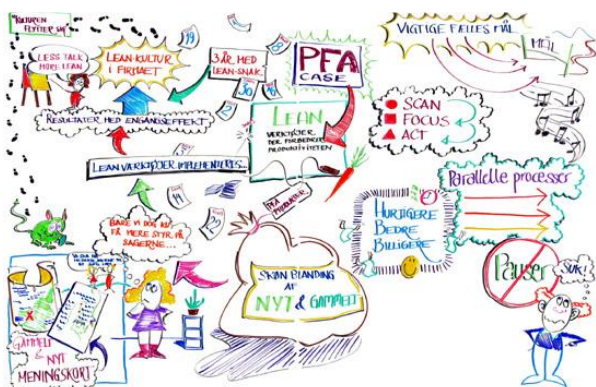
En særlig teknik der kan styrke og stimulere gruppeprocesserne er grafisk facilitering. Det er en grundlæggende teknik i ASE konceptet som formuleret af M.G.Taylor. I dag er der efterhånden dannet et større antal interessefællesskaber omkring grafisk facilitering, se fx hjemmesiderne:

- <http://www.graphicchange.co.uk/>
- [www.meetingmagic.co.uk](http://www.meetingmagic.co.uk)
- [graphicfacilitation.blogs.com/](http://graphicfacilitation.blogs.com/)

Grafisk facilitering kan give en lang række fordele.

|                       |                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Problemets fremtræden | Flere facetter af problemsystemet kan trækkes frem.                      |
| Kausalitet            | Fler-rettede og nonlineære kausaliteter kan betragtes.                   |
| Sekvens               | Helheden kan visualiseres, medens der arbejdes med de individuelle dele. |
| Løsning               | Der kan søges efter kreative løsninger og opløsning af spændinger.       |

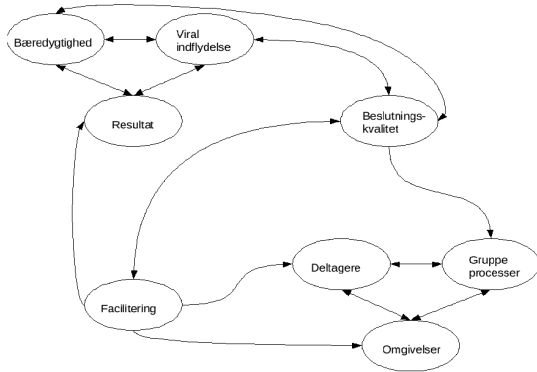
Figur 35: De fordele som grafisk facilitering kan tilbyde



Figur 36: Eksempel på grafisk facilitering fra følgegruppemøde nr. 2

Der er få afhandlinger og artikler om ASE-workshopper. I en afhandling fra “The London School and Economics and Political Science”, analyserede man gruppedynamikker i en række ASE workshopper. Formålet var at finde frem til om resultater, der fremstilles kollektivt, har en større holdbarhed end hvis de fremstilles individuelt, og hvilke forhold dette i givet fald skyldes. Afhandlingen konkluderede med den nedenstående model:

*Aktørtænkning som virusstrategi*



Figur 37: Grafisk præsentation af afhandlingens konklusion, Sorensen (2007)

De enkelte elementer i modellen forklares nedenfor.

| Parameter.                          | Forklaring.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omgivelser.                         | Omgivelserne der understøtter kreativitet, bevægelse, leg etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Deltagere.                          | Deltagerne er vigtige i det at opnå et robust og bæredygtigt resultat. De skal være nok til at udgøre en "styrende koalition" i Kotters forstand.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Gruppeprocesser.                    | Alle grupper går gennem visse faser og udvikles over tid (Baron & Kerr, 2003). Idet de gør det, udvikler de en slags identitet og skaber et fælles sprog.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Facilitering.                       | Der er en stor værdi i at få gruppens tænkning udfordret. Det at arbejde nedefra og op er vigtigt, fordi gruppen bedst ved, hvad der er rigtig for den.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kvaliteten af beslutningstagningen. | Kvaliteten afhænger af, hvor meget gruppens tænkning er blevet udfordret. Feed-back, integrativ tænkning og grafisk facilitering kan støtte.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Resultat.                           | Resultatet skal give de forskellige aktører et personligt udbytte. Der skal etableres et fælles mål. Et fælles resultat udarbejdet af "gruppen" som helhed. Aktørerne får derved noget med tilbage, som de som ansatte kan arbejde direkte med.                                                                                                                                                                                         |
| Bæredygtighed.                      | Det er afgørende at kunne holde erfaringerne og oplevelsen levende på en sådan måde, at det inspirerer til løbende aktivitet. De formulerede aktionsplaner skal støtte og udbygge det fremtidige samarbejde.<br><br>Deltagerne skal opleve, at de får nytte af det videre arbejde på baggrund af de formulerede løsninger. Hvis ledelsen ikke følger op, vil det fejle.                                                                 |
| Viral indflydelse.                  | Bæredygtigheden kan beskrives som viral indflydelse, som at smitte med en virus. Det kan forstås som en bevægelse, hvor de forskellige aktører navigerer af de stier, de har skabt. Det der understøtter den virale indflydelse er fraværet af et enkelt klart defineret mål. Det tillader gruppen at forme deres personlige og gruppebaserede ansvar hen imod at forfølge emner, der er på linje med egne personligheder og baggrunde. |

Figur 38: De enkelte elementer i modellen, Sorensen (2007)

## Resumé af del 2: metode til relationsskabelse

Kvalitetskriteriet i aktørtænkning er, at forløbet opleves godt, at alle deltager og har passende indflydelse på resultatet. Styringen ligger på processen i forløbet, selv om man kan designe et forløb bestående af passende moduler, så tager man hele tiden bestik af,

hvis processen udvikler sig og kan derigennem hurtigt bringe nye læringsmoduler på banen efter behov. Resultatet er det, man ender med. Oftest det fundament man skal have under samarbejdet, for at man tager ejerskab. Kvaliteten af resultatet afgøres af opbakningen til samme.

Resultaterne dokumenteres ofte i billeder, symboler, skitser etc. dvs. en dokumentationsform, der taler til følelser. På grund af den skitse-mæssige natur af dokumentationen er der brug for løbende dialoger omkring, hvordan man fortolker resultaterne. Fordelen ved aktørtænkning er, at dialogerne nu kan tage udgangspunkt i fælles billeder og formuleringer frem for individuelle holdninger. Ved uenigheder er udgangspunktet, at alle har ret. Enighed må derfor skabes gennem forhandling.

Fasemodellen er en spiralmodel, vi nærmer os resultatet gennem forskellige iterationer. Vi tilpasser undervejs.

|                    |                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anvendelsesområde. | Etablering af delte visioner, fælles værdier, fælles syn på omverden og problemfelter, etablering af personlige relationer etc.                                                     |
| Perspektiv.        | Det åbne perspektiv.                                                                                                                                                                |
| Teknik.            | Faciliteringsreglerne.<br>Storytelling.<br>Open space – selvorganisering.<br>Cafe – dialoger.<br>Back-casting.<br>Take a panel.<br>Metaforisk udforskning.<br>Grafisk facilitering. |
| Værktøjer          | Serious play byggeklodser<br>ASE biblioteket<br>Store white board's                                                                                                                 |
| Organisering       | Uafhængig mediator.<br>Scripter (kunstner).<br>High performance crew.<br>Engagement team.<br>Bred klientinddragelse.                                                                |

Figur 39: Kendetegn ved aktørtænkning som metode. Beyer (2008)

### 5.3.3. Elementer til programteori

*Kendetegn ved aktørtænkning*

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processens art.                | Interaktionsproces.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Procesbeskrivelse.             | Tegninger, symboler, stikordslister, grafisk facillitering.                                                                                                                                                                                                     |
| Aktøren.                       | Et individ med identitet.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sigte.                         | At processerne giver mening.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Antagelse.                     | Der er mange løsninger der er gode, og en god løsning er en deltagerne tager ejerskab af.                                                                                                                                                                       |
| Kvalitetsmål.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• At aktørerne føler processen som retfærdig og god, således at de tager ejerskab.</li> <li>• At alle har været inddraget på tilstrækkelig vis.</li> </ul>                                                               |
| Forudsætning.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• At aktørerne kan føres igennem et forløb, der resulterer i mening og ejerskab til ting som: virksomhedsformål, værdier, prioriteringer, mål, midler etc.</li> <li>• At vi som aktører bliver fælles om det.</li> </ul> |
| Enighed skabes ved.            | Forhandling og dialog.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Kommunikation.                 | Ægte dialog, det vigtigste er at lytte.                                                                                                                                                                                                                         |
| Sammenhæng gennem.             | Omhyggelig handle.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Fleksibilitet gennem.          | Improvisationsevne.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hvad giver sammenhængskraften. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• At der er fælles formål og delt vision.</li> <li>• At aktørerne føler sig anerkendte.</li> <li>• At der er grundlæggende tillid.</li> </ul>                                                                            |
| Sikring af sammenhængskraft.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Værdifællesskab.</li> <li>• Ansvarlighed.</li> <li>• Kollektiv handle.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Samarbejde gennem.             | Holdspil.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Fleksibiliteten gennem.        | Værdibaseret adfærd.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Organisationsprincip.          | Selvorganisering.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Leder.                         | Katalysator.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Etablering af læringscirkel.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig mestren.</li> <li>• Team læring.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| Innovation gennem.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lateral tænkning.</li> <li>• Dream fase.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| Udvikling.                     | Ansvarlighed i relationer.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Vækstprincip.                  | Vækst i identitetsudvikling.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Centrale indikatorer.          | Er vi gode til at udveksle viden?<br>Er de sociale feed-back mekanismer på plads?<br>Kan vi håndtere de åbne hemmeligheder?                                                                                                                                     |

Figur 40: Generelle kendetegn ved aktørtænkning



Emner til programteori

Emnerne fremgår af nedenstående tabel:

| Fase.              | Emner til programteori.                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der bredde i inddragelsen?</li> <li>• Gives tid og rum for relationsskabelse?</li> <li>• Etableres der et fælles formål?</li> </ul>                          |
| Forankring.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulerer ledelse og medarbejdere en delt vision?</li> <li>• Formuleres spilleregler for samarbejde?</li> </ul>                                                |
| Design.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstilles en mobiliserings strategi?</li> <li>• Sikrer vi at der er tillid hele vejen rundt?</li> <li>• Diskuteres fleksibilitet og brug af værdier?</li> </ul> |
| Implementering.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tager vi værdialoger?</li> <li>• Lytter vi til skyggesystemet?</li> <li>• Giver de fastsatte mål mening?</li> <li>• Holdes visionen i live?</li> </ul>          |

Figur 41: Emner til Programteorien for aktørtænkningen

Evalueringspunkter

| Faser             | Evalueringspunkter                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der defineres en "ASE-agtig" workshop tidligt i forløbet?</li> <li>• Har vi sikret en så bred inddragelse som muligt fx via "her og nu" initiativer, workshopper etc.?</li> <li>• Har vi udfordret problemløsningskulturen ?</li> </ul> |
| Forankring        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har vi formuleret en "delt vision", et fælles formål og spilleregler for samarbejdet mm.?</li> </ul>                                                                                                                                       |
| Design            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdes løbende med udbredelse af ejerskab, aflivning af myter, etablering af tillid og forankring af værdier, der understøtter samarbejde og fleksibilitet?</li> </ul>                                                                   |
| Implementering    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foretages den ønskede flytning af fagligheder?</li> <li>• Er der en oplevelse af aftaleklarhed?</li> </ul>                                                                                                                                 |

Figur 42: Evalueringspunkter for aktørtænkningen

## 5.4. Autoritetstænkning

Autoritetstænkningen beskæftiger sig med magtstrukturen, dens motiver, de beslutninger den tager og de handlinger, den udløser. Formålet med autoritetstænkningen er at skabe enighed i magt- og ledelsesstrukturen og at mobilisere nøgleaktørerne og at modvirke, at transformationsprocessen ses som en del af den løbende politiske proces i organisationen, og at magthaverne bruger forløbet til at fremme egne holdninger.

Autoritetstænkningens fokus

I mine fire cases har ledelsesopgaven været følgende:

*Ledselsesopgaven i casene*

|          |                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Devoteam | Forankring af et nyt syn på konsulentopgaven og integration mellem fagkulturer. |
| CPH      | Større organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet.                        |
| Skat     | Forankring af en ny indsatsstrategi og integration mellem subkulturer.          |
| BIF      | Etablering af en ny arbejdsform og ændring af en subkultur.                     |

Figur 43: Ledelsesopgaven i de fire casevirksomheder

I alle fire tilfælde var situationen den, at en gruppe af ledere fik opgaven at forestå omstillingen. Autoritetstænkningen beskæftiger sig med, hvordan ledelsessystemet skal fremstå, for at få omstillingen til at ske som ønsket.

I alle casene ønskede man at skabe organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet gennem procesarbejde. Slutmålet var et effektivt samarbejde, hvor aktørerne er gode til at arbejde for og med hinanden, ikke bare gode til at arbejde ved siden af hinanden. Flexibiliteten skulle sikres ved, at procesarbejdet udføres på en sådan måde, at man undgår en forstening af organisationen, at man kan have præcise og effektive leveranceprocesser med en høj grad af smidighed. Autoritetstænkning beskæftiger sig med ledelsessystemets rolle i den forbindelse.

*Succesfaktoren for omstillingsprocessen*

På kort form kan man sige, at procesarbejdet er succesfuldt, når man har skabt et velfungerende organisatorisk samarbejde omkring de nye processer. At samarbejde bliver et nøgleord er begrundelsen for, at jeg har valgt Chester Barnard som primær kilde bag autoritetstænkningen.

#### **5.4.1. Barnards systemmodel**

Barnard var optaget af den problemstilling, at det snarere var undtagelsen end reglen, at organisationer kunne samarbejde på en succesfuld måde, ligesom han havde det synspunkt, at lederens vigtigste opgave var at få aktørerne i organisationen til at samarbejde, og at ledere der evnede at gøre dette var tidens vigtigste mangelvare.

Med dette udgangspunkt definerer Barnard (1974) en organisation som den form for samarbejde, som er bevidst, velovervejet, og som har et formål. Organisationen består af aktører, hvis aktiviteter koordineres. Herved opstår et system. Systemet består af dele, der er forbundet på mange niveauer (struktur, normer etc.). Det organisatoriske system tager udgangspunkt i aktøren, dennes sociale relationer og dennes valg af tilknytning til et givent samarbejdssystem. Uafhængigt af hvilket systemniveau der analyseres (individ, gruppe, organisation), består det af følgende tre elementer:

- Et fælles formål.
- Villighed til at samarbejde.
- Kommunikation som skal sikre opfyldelsen af de foregående to.

### **Det fælles formål**

Barnard (1974) ser mål som noget, der sker i et samspil i praksis, og ikke bare noget, som ledelsen formulerer alene. Målsætning er en proces, der udvikler sig over tid i et gensidigt samspil. Målene er bredere defineret i form af organisationens samlede handlinger. De samlede handlinger er et residual af de beslutninger, der er blevet taget. Definition af mål er derfor en funktion, der er spredt rundt i organisationen. Målene er altså ikke det, der er defineret ovenfra, men det punkt som den samlede organisation i virkeligheden bevæger sig hen imod, og målstyring får derfor natur af porteføljestyring.

*Fælles formål*

### **Autoritetstænkningens målstyringsopgave**

Mine caseprojekter er rettet mod forbedring af processer og mod virksomhedskulturelle skift. Sådanne skift kræver en flerhed af projekter, en projektportefølje. Herunder er vist 12 trin, som en virksomhed kan følge for at få styr på sin porteføljestyring.

En projektportefølje skal dække de operationelle strategier. Hver af de operationelle strategier vil ofte have et eget program. Eksempler er: økonomistyringsprogram, personaleudviklingsprogram, effektivisering af produktionsprocesserne, kunderelationsstyring etc.

*Trin 1 – Definition af porteføljen*

I hvert program vil der være et behov for forskellige typer af projekter. De bør være defineret på baggrund af ensartede kriterier på tværs af virksomheden for at sikre en ensartet håndtering. Eksempler på projektkategorier er: bygningsprojektering, IT projektering, procesudvikling, outsourcing etc.

*Trin 2 – Definition af projekt-*

Man bliver ofte overrasket over den mængde af projekter – autoriserede såvel som uautoriserede – der kommer frem. For mange projekter er ofte årsagen til, at alle projekter er forsinkede.

*Trin 3 – Gruppering af projekterne*

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Trin 4 – Validering af projekternes værdi</i>          | Støtter projektet direkte og tydeligt et strategisk mål? Findes der projekter, der støtter ethvert strategisk mål? Er der programmer eller projekter, der skal skabes? Er der programmer/projekter, der skal lukkes?                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Trin 5 – Prioritering af projekter i hvert program</i> | En opgave der styres fra toppen. Det er vigtigt at undgå, at lokalpolitiske hensyn vinder over de strategiske hensyn!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>Trin 6 – Master Plan</i>                               | Tænk i logiske sammenhænge mellem projekterne mere end i detail-aktiviteter. Lad Master Planen indgå i topledelsens møder på en regelmæssig basis for dels at opdatere status på porteføljen og de enkelte programmer, men også for at inkludere nye programmer og projekter.                                                                                                                                                                                    |
| <i>Trin 7 – Opret og brug en ressourcepulje</i>           | Skab et overblik over ressourcer i almindelighed, men nøgleressourcer i særdeleshed. De er ofte den begrænsende faktor. Nøgleressourcer er de ressourcer, som alle vil have med i deres projekt. Et overblik over, hvordan nøgleressourcerne er involveret i de enkelte programmer og projekter er nødvendigt for at kunne vurdere, om et projekt kan gennemføres eller ej.                                                                                      |
| <i>Trin 8 – Allokering af ressourcer</i>                  | På basis af porteføljens sammensætning og de prioriteter, der er vedtaget, skal både nøgleressourcer og ressourcer i øvrigt allokeres til projektet. En ressource, der deles på flere projekter, kan ikke yde 100 %, hvis ressourcens tid fragmenteres for meget.                                                                                                                                                                                                |
| <i>Trin 9 – Økonomi kontra prioritering</i>               | Selvom penge oftest kan skaffes lettere end nøgleressourcer, er der som regel en grænse. Likviditeten kan vise sig at være et problem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Trin 10 – Revurder projekternes prioritering.</i>      | Revurder projekternes indbyrdes prioritering indenfor et program. Revurder måske endda programmerne indbyrdes. Revurder projekternes omfang. Kan et eller flere reduceres? Er det fornuftigt at gøre det? Stop eller udsæt lavere prioriterede projekter. Kan flere eller alternative ressourcer findes? Hvis ressourcer og/eller de økonomiske muligheder ikke er til rådighed eller ikke kan tilvejebringes, må der foretages en omprioritering i porteføljen. |
| <i>Trin 11 – Program- og projektstyring</i>               | Definer en proces for programstyring. Definer en proces for projektstyring, evt. flere afhængig af projektkategori. Definer beslutningspunkter. Få løbende rapportering fra projekterne med rapportering på punkter, der relaterer sig direkte til prioriteringen inden for det enkelte program eller måske endda med målepunkter i forhold til at støtte de strategiske mål. Stil projektværktøjer til rådighed for projektledere og projektdeltagere.          |
| <i>Trin 12 – Periodiske revurderinger</i>                 | Alle projekter i porteføljen skal løbende revurderes, omprioriteres og genplanlægges: Er de strategiske mål uforandrede? Er pro-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

grammet/projektet stadig relevant i forhold til markedet, produktet, konkurrencen, teknologi, etc.? Er fremdrift på programmet/projektet acceptabelt? Målstyringsopgaven kan groft skitseres således:

|                       |                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| Organisationsprincip. | Autoritetshierarki og stillingsautoritet.           |
| Rolle.                | Program- og porteføljeleder.                        |
| Design.               | Helhedsforståelse, Fastlægge sekvens af handlinger. |
| Sigte.                | Fastholde fokus gennem styring.                     |

Figur 44: Autoritetstænkningens målstyringsopgave

Portefølge og programstyringen havde det svært i alle mine caseforløb.

### Villighed til samarbejde

Om begrænsninger skriver Barnard (1974): en begrænsning er vores kunnen set i relation til de mål, vi har sat os. Uden mål er der ingen signifikans ved ordet begrænsning. Barnard bruger følgende eksempel: en sten, der er for stor at løfte for en mand, kan ses på følgende to måder. Sten for stor for mand (begrænsningen er i omgivelserne). Mand for lille til sten (begrænsningerne er interne).

Begrænsningen ligger i forholdet. En faktor i forbindelse med en anden. Begrænsningen ligger i den totale situation. Mange begrænsninger kan overkommes gennem samarbejde, i de tilfælde hvor de kan det, men ikke bliver det, vil begrænsningen lægge i samarbejdet selv. Derfor er der flere tilfælde, hvor samarbejde er aktuelt:

- Tyngde: når summen af de kræfter og den kunnen, der lægges i det, overstiger kræfterne og kunnen fra individet.
- Hastighed: når hastighed er afgørende, dvs. når jobbet skal være afsluttet inden for en tidsramme, som det enkelte individ ikke kan opfylde.

De job, der skal udføres, er ofte komplekse i praksis. På nogle tidspunkter kræves tyngde, på andre tidspunkter kræves hastighedstilpasning og kontinuitet på andre tidspunkter igen osv. Det er svært at sammensætte et team, således at alle disse aspekter mestres indenfor teamet, man vil ofte være bedre til visse aspekter end til andre.

*Samarbejdets aktualitet*

*Skiftende prioriteringer*

*Samarbejde som primært mål*

Barnard hævder, at det eneste mål for en organisations effektivitet er dens evne til at overleve. Hvor levedygtig en organisation er, afhænger af deltagernes vilje til at lægge energi i samarbejdet. Viljen afhænger af den fortsatte tilfredsstillelse af, at alle bidrager til målet.

Effektiviteten i samarbejdet afhænger af såvel den indre som den ydre effektivitet, siger han. Den ydre effektivitet har at gøre med opnåelsen af samarbejdets mål, den indre effektivitet har at gøre med tilfredsstillelsen af aktørernes motiver. Samarbejdets overlevelse afhænger derfor af to koblede opgaver: opgaven der har at gøre med samarbejdet som et hele i relation til omgivelserne og opgaven, der har at gøre med motivering og tilfredsstillelsen af aktørerne. Erosion af samarbejdet opstår, når en eller begge opgaver ikke løses tilfredsstillende. Ledelsens opgave er at sikre en effektiv løsning af begge opgaver.

*Samarbejde er plussumsspil*

Barnard ser ledelsesopgaven som den at skabe et plussumsspil ud af modsatte fakta, tanker og følelser hos aktørerne. Den centrale opgave for en leder er at skabe synergi mellem aktører og at håndtere konfliktende kræfter.

**Aktøren i samarbejdet**

*Aktører og motiver*

Når aktører er deltagere i et specifikt samarbejdende system, så kan de betragtes som roller og stillingsbeskrivelser. Deres anstrengelser bliver depersonificerede, fx i form af en procedure. På den anden side kan en aktør også betragtes som et unikt individ, biologisk og socialt, som ikke bare kan reduceres til en stillingsbeskrivelse. Barnard påpeger, at disse to aspekter ikke er alternative i tid, forstået på den måde, at en aktør kan ses som en funktion på visse tidspunkter og som en person på et andet. Det er alternative aspekter, som er til stede samtidig.

*Motivsammenfald, det fælles tredje*

Motivet for et samarbejdende system er aggregeringen af motiver for dem der deltager, og effektiviteten af de samarbejdendes handlinger er afhængig af den grad med hvilken disse motiver bliver opfyldt.

Når viljen til samarbejde er til stede samtidig med forskellighed i interesser, og når man organiserer aktørernes anstrengelser, bliver et samarbejde effektivt. Det forudsætter et fælles formål, der tjener til at forene aktørernes anstrengelser. Vellykket organisering afhænger derfor af identifikation af et fælles formål og motiv, som er forskellig fra de forskellige individuelle motiver. Et fælles formål og motiv, der kan tilfredsstilles gennem samarbejde.

Barnards pointe er, at ledere der etablerer, organiserer og fastholder samarbejde, er vores største mangelvare, og at man gentagne gange oplever disintegration af organisationer og sammenfald af samarbejder. Samarbejde er svært at etablere, men let at ødelægge.

### **Ledelsens reparationsarbejde**

Ved sammenfald af samarbejde har lederen et reparationsarbejde. Dette arbejde er behandlet i den psykodynamiske organisationspsykologi, Heinskou (2005) skriver:

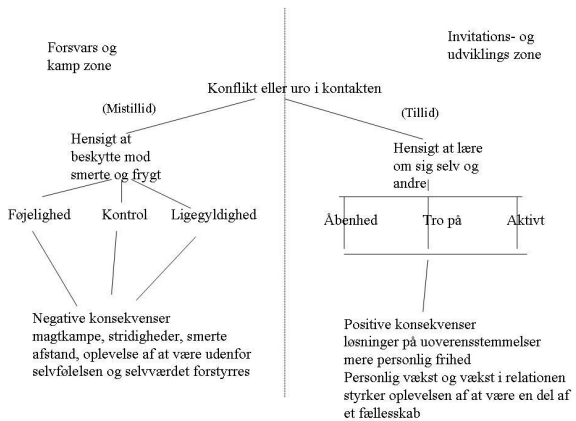
Lederne forestiller sig ofte, at deres arbejde med at analysere muligheder og udvikle et forandringsprojekt sparer medarbejderne for angsten, og at forandringsprojektet derfor må opfattes som en beroligende foranstaltning, men alle forandringsprocesser indeholder tab. Forandring indebærer destruktion af noget og skabelse af noget andet. Hver gang en erindring om det tabte dukker op i bevidstheden, skal der tages afsked og indkasseres noget smerte.

Det er vigtigt at give plads til og anerkende tab og sorg. Reparationsarbejdet, hvor stumperne af den gamle organisation sættes sammen i en ny helhed er ikke ulig det, mange oplever efter afslutningen af et længerevarende forhold.

I alle dybere menneskelige relationer, hvad enten der er tale om arbejdsgrupper, kammeratskabsgrupper eller parforhold, opstår der som regel spontane arbejds- og rollefordelinger, således at gruppen eller parret på mange måder fungerer som en helhed. Når en del af denne helhed forsvinder, mister man ikke bare delen, men også helheden forandres. Den helhed, der sættes på spil ved organisationsforandringer, kan også forstås som den psykologiske kontrakt mellem organisationen og dens medlemmer. Lederens opgave er at sikre, at organisationen og dens aktører bliver i den højre side af nedenstående figur:

*Når etablerede relationer  
brydes*





Figur 45: Kampzone eller udviklingszone

*Tillid eller mistillid*

James Krantz (i Heinskou (2005) - side 183) foreslår at lede omstillingsprocesser ud fra følgende principper: Solide investeringer i tiltag, der er designet til at inddæmme angst. Realistisk vurdering af den tid, processen tager. Eksplicit at udtrykke anerkendelse for de anstrengelser, de ansatte viser. Respektfuld anerkendelse af angsten og de medfølgende tab. Mulighed for at kunne udtrykke følelser (som en del af sorgbearbejdelsen). At tolerere, at forandringen er en læreproces med uundgåelige fejl. At formulere attraktive og realistiske billeder af fremtiden. At gøre klart, at forandringen både præsenterer kontinuitet og diskontinuitet samt omhyggelighed i designet.

*Ændringsprocessen og meningsdannelsen*

Meningen skal skabes i håndteringen af forandringens processer og forandringens kommunikation. Ofte sker det ikke, siger Heinskou, fordi topledelsen er under pres fra anden side, de bliver utålmodige og vrede på medarbejderne. Efterhånden som forandringen bevæger sig, føler medarbejderne sig snydt og svigtet. Skønmalerierne holdt ikke vand. Normeringerne blev ringere end lovet. De nye medarbejdere kan ikke det, de skulle kunne, og alle knokler på livet løs for at få tingene til at hænge sammen. Ledelsen fremstår som utroværdig. Der sker en opsplitting af organisationen, hvor optimismen og den positive beskrivelse af forandringen placeres hos topledelsen, medens medarbejderne bærer al frustration, skuffelse og negativitet. Der opstår en ond cirkel af gensidig mistænkeliggørelse. Heinskou definerer derfor lederens ansvar således:

- At sætte sig ind i forandringens elementer og videreformidle dem til medarbejderne, at være rollemodel for de psykologiske forandringsprocesser, dvs. udvise ro, overskud, tryghed.
- At være åben overfor modstand og gå i dialog for at skabe motivation, ansvarsfølelse og medindflydelse, at være synlig både fysisk og psykisk.
- At give hyppig og gentagende information, at være tilgængelig for oplysninger og at være åben overfor evalueringer af forløbet undervejs og til sidst.

På den anden side er det medarbejdernes ansvar: At være åben og nysgerrig overfor nye tiltag, at stille spørgsmål, at give lederen tilbagemeldinger om tingenes tilstand, at være tro overfor egne bekymringer og turde udtrykke dem til kolleger og ledere, at give implementeringen en chance og bakke egne og andres beslutninger op og at skabe positive historier og evaluere undervejs.

*Medarbejdernes ansvar*

### **Fastholdelse af samarbejde**

Den evolutionære stabile strategi giver en række gode anvisninger til, hvordan et samarbejde kan fastholdes. Ideen om en evolutionær stabil strategi (ESS) blev introduceret i 1972 af John Maynard Smith i et essay "Game Theory and the Evolution of Fighting". Denne ide er også brugt af Robert Axelrod i hans arbejde, som er beskrevet i "The Evolution of Cooperation", Axelrod, (1984). Det spørgsmål Axelrod behandler i sin bog er følgende: "Under hvilke betingelser vil samarbejde opstå naturligt i en verden fuld af egoister og uden en central autoritet?" Axelrods svar på dette spørgsmål er følgende:

*Samarbejde og spilteori*

Fremtiden skal være vigtig, den skal fylde meget. Vigtigheden af de fremtidige handlinger skal veje mere end erfaringerne med de foregående.

*Fælles vision*

Vær ikke misundelig. Der er ingen ide i at være misundelig, f. eks. på sin leverandørs fortjeneste. Ethvert forsøg på at reducere denne fortjeneste gennem obstruktion af samarbejdet, som f. eks. det at trække betalingerne på de fakturaer leverandøren sender, vil kun opmuntre leverandøren til ligeledes at agere obstruktivt, f.eks. ved at følge kontrakten meget specifikt.

Vær ikke den første, der obstruerer. Alle eksempler fra spilteorien viser, at det ikke at samarbejde, men gå efter egen kortsigtede gevinst, kan være en lovende adfærd på den korte bane, men i det lange løb så vil en sådan adfærd ødelægge de omgivelser, som den konkurrence adfærd behøver for at være succesfuld. Man skal

ikke spise gåsen, der lægger guldæggene, selv om den nok vil smage godt.

*Konfrontation*

Gengæld både samarbejde og obstruktion. Vis balance mellem det af straffe og det af tilgive. Det er vigtigt at være villig til at tilgive isoleret obstruktion. Det præcise niveau af tilgivelse afhænger af de konkrete betingelser. Hvis man ikke kan praktisere nogen form for tilgivelse, så vil den første obstruktive handling udløse en døds spiral.

*Aftaleklarhed*

Brug en simpel strategi, vær i integritet. De spilteoretiske forsøg viser, at det ikke er frugtbart at prøve at forsøge at modellere medspillernes adfærd. Man kommer ind i komplicerede selvreferentielle modeller, som har den virkning, hvis man bruger dem, at ens egen adfærd bliver uforudsigelig for modparten, og i samarbejde er det en farlig situation. Når man derimod bruger ”lige for lige” adfærd, så vil denne være så simpel, at samarbejdsadfærden hurtigt bliver gennemskueligt for alle parter, og den fremtidige adfærd af alle aktører kan forudses.

*Omsorg først*

Lær folk at drage omsorg for hinanden. Spilteorien lærer os her, at omkostningerne ved at være tossegod kan kontrolleres, hvis man lægger den strategi at starte med at drage omsorg for alle i første omgang og derefter kun viser omsorg for dem, der gengælder med omsorg. Det evolutionære princip kan formuleres på den måde, at alt hvad der viser sig succesfuldt har større sandsynlighed for at optræde oftere i fremtiden.

*Tænk positivt og langsigtet*

Arbejd med de positive stemninger. Positive stemninger og følelse af succes øger samarbejdsadfærden. De positive stemninger er en refleksion, ikke blot af tidligere succes, men også af forestillinger om en fremtidig succes.

Axelrod’s form for evolutionær analyse ved brug af spilteori behandler et socialt scenari som opfanger de fundamentale dilemmaer i samarbejde. Muligheden for samarbejde optræder, når hver af aktørerne kan hjælpe de andre. Dilemmaerne optræder, når det koster noget at hjælpe. Muligheden for gensidig gevinst kommer, når gevinsten ved den andens samarbejde er større end omkostningerne ved egen deltagelse.

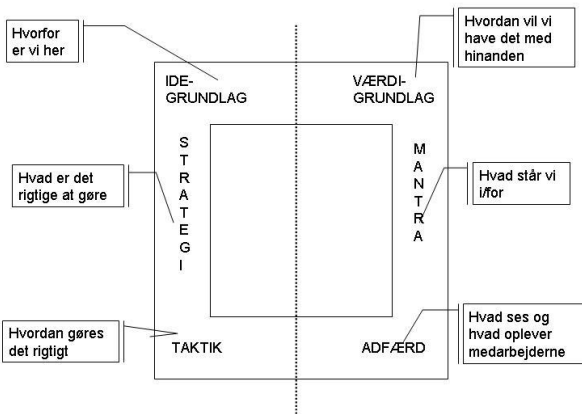
*Motivation og tillid*

Hovedresultaterne viser, at samarbejde kan opstå selv blandt en lille gruppe deltagere, som er villige til at følge en ESS-strategi, også i en verden, hvor ingen andre vil samarbejde. Resultaterne viser også, at der er to betingelser for at samarbejdet trives, nemlig at det er baseret på gensidighed, og at fremtiden er vigtig nok til, at parterne fastholder denne gensidighed.

Når ”lige for lige” adfærd er succesfuld, så skyldes det, at den er pæn, provokativ, tilgivende og enkel. At den er pæn ligger i, at man aldrig er den første til at obstruere samarbejdet. Denne egenskab forhindrer, at man kommer i unødvendige problemer og onde cirkler. At den er tilgivende, ligger i dens egenskab til at reparere det gensidige samarbejde, og dens klarhed gør, at dens adfærdsmæssige mønster er let at genkende. Det er let at se, at den bedste måde at takle en lige for lige adfærd er at samarbejde med den.

*Konsekvens er værktøjet*

Den nedenstående figur viser spillebanen. Den skal ses som et storyboard, der er velegnet i en ledelsesworkshop, hvor der skal skabes enighed om mål, midler, prioriteringer etc. En nærmere beskrivelse kan ses i Beyer (2006). Storyboardet er også velegnet i forbindelse med diskussioner om, hvordan man skal håndtere værdidebatter, fx hvordan man skal balancere mellem de hårde mål, fokus og samspilskvalitet. Når spillebanen er fastlagt, kan man referere til værdierne, adfældsreglerne, målene etc. for fastholdelse af fokus og samarbejdskvaliteten.



Figur 46: At bringe aktiviteter og adfærd i overensstemmelse med fokus og proceskvalitet forudsætter aftaleklarhed, konfrontation og konsekvens

### Kommunikation og autoritet

Ifølge Barnard (1974) kan autoritet delvis defineres som karakteren af kommunikation i en formel organisation. Kommunikation

*Ledelse som kommunikation*

er kun autoritativ, når den har en effekt på organisationen. Kommunikationen skal motivere til handling.

Ifølge Barnard er det ledelsens opgave at tage vare på kommunikationssystemet. At påvirke aktørernes handlinger og holdninger, så det kommer hele organisationen til gode. Kommunikationslinjerne kan ikke fungere, med mindre lederen bidrager hele tiden. Det er en forudsætning for kommunikation, at den accepteres af aktørerne. Kommunikation er en autoritet, der styres nedefra.

En aktør vil acceptere en kommunikation som autoritet, siger Barnard, når følgende fire faktorer samtidig er opfyldt: når kommunikationen kan forstås, når aktøren opfatter den som konsistent med organisationens formål, når aktøren på beslutningstidspunktet tror, at den er forenelig med hans personlige interesser som et hele (det giver mening), og når aktøren mentalt og fysisk kan efterkomme det.

Kommunikationen skal være således indrettet, at den får tingene til at ske. Det medfører, at lederne skal være enige om såvel mål som midler. Lederteamet skal være en styrende koalition, jfr. Kotter (1998).

Kommunikationen skal være i overensstemmelse med organisationens formål. Der er ikke tale om mål, men formål. Det betyder, at reglerne skal kunne brydes, hvis de ikke lever op til formålet. Det implicerer også, at værdiledelse bliver vigtig.

At aktøren mentalt og fysisk skal være i stand til at efterkomme kommunikationen, stiller krav til strategi og handlingsplaner.

### **Lederens rolle**

#### *Lederens nye rolle*

Prahalad (2004) argumenterer for en ny lederrolle på følgende måde: Man kan ikke spare sig til fremgang og velstand. Vi står i dag overfor tre kløfter, siger Prahalad: effektivitetskløften, fleksibilitetskløften, og mulighedskløften. Programmer som for eksempel BPR og TQM går hovedsageligt ud på at løse effektivitetskløften gennem rekonstruktion af virksomheden. Men rekonstruering er ikke andet end et synligt bevis på, at lederne har fejlet i fortiden. De fleste brancher står i dag overfor strukturændringer, i den situation må ledelsen være i stand til at håndtere alle tre kløfter samtidig.

En af de måder, hvorpå man kan håndtere dette, siger Prahalad, er at begynde at arbejde med værdier. Lede ved hjælp af værdier og ikke gennem regnskaber. For eksempel kan ledelsen starte med mulighedskløften. Giv medarbejderne, som ofte er udråbt

som virksomhedens vigtigste aktiv, reelle muligheder for at udfolde sig. Lås dem ikke inde i nye båse, sæt dem fri. Lad dem få informationer og ansvar for at handle for selv at se, om der skal skæres ned eller skabes nye muligheder. Man kan frækt spørge: Hvilke virksomheder har egentligt iværksat en straf for dem, der har mistet muligheden for at indgå i en ny forretning? Ikke mange. For oftest straffes folk ved at fejle med noget. I sidste instans et sikkert middel til pacificering.

Prahalad ser problemet som den måde, hvorpå der arbejdes med strategi, noget ledelsen dikterer, og som fokuserer på overskud og penge. Det er en reel forhindring for ægte forandring og tilpasning.

Hvilken rolle skal lederen have? Han skal i hvert fald ikke have den markante rolle, som ofte fremhæves i managementlitteraturen, siger Prahalad og tilføjer: hans rolle skal være langt mere ydmyg end, hvad vi normalt forestiller os. Måske skulle man benytte metaforen "fårehund" for den nye ledertype. En fårehund har tre vigtige opgaver. For det første, så gør den en masse. En leders opgave er at gøre - at kommunikere virksomhedens værdier og virksomhedens etiske ståsted. Han skal sørge for, at medarbejderne har information, så de kan handle på egen hånd. Lederens anden opgave er at holde på medarbejderne. Værne om dem. En god fårehund mister ikke sine får. Alle skal være tilstede hen mod aftenen. Og den tredje opgave er at lede bagfra. Han må ikke gå foran. Dog skal han vide, hvor han vil hen og justere kursen om nødvendigt gennem medarbejderne.

*Rollen som fårehund*

### **Formalisering kontra proceskvalitet**

Argyris (1990) fremhæver følgende: Hvad vil det sige, at en organisation er levende? Det betyder, at alle aktiviteter i den levende organisation er relateret til mål som overlevelse, udvikling etc. Levende organismer er komplekse. Grunden til dette er den, at en levende organisme ikke kan nedbrydes i mindre dele. Den eksisterer kun, når alle dens komponenter står i den rigtige relation til hinanden. Når man skal behandle organisationer, er det første job derfor at udvikle en model, der kan afspejle organisationen så nøjagtigt som muligt.

*Abstraktionens dilemma*

Den første betingelse for en organisation er, at den skal være rationel, og at den skal stille rationelle krav til sine ansatte: En af topledelsens opgaver er derfor at designe en logisk ordnet verden, og vel at mærke en verden, der har en behørig orden, og hvor der

*Formaliseringens dilemma*

er en plads til alt og alle. Men det introducerer et dilemma. Hvad er effekten af formaliseringen på aktørerne? Svaret afhænger naturligvis af de aktuelle aktører, af organisationen og af den kontekst, som de studeres i. Men Argyris fremhæver følgende:

1. Der er ikke kongruens mellem aktørernes behov og kravene fra den formelle organisation.
2. Inkongruensen resulterer i forstyrrelser, frustration, fejl, kortsigtede perspektiver og konflikter.
3. Under visse betingelser har disse forstyrrelser tendens til at vokse, fx: når aktørerne bliver mere modne, jo tættere man kommer gulvet, når kontrollen øges, når personaleudviklingen svigter, når specialiseringen øges, eller når nøjagtigheden i de formelle specifikationer øges.
4. Naturen af de formelle organisationsprincipper får de underordnede til at opleve konkurrence, rivalisering, fjendtlighed, og til at udvikle et fokus, der er rettet mod deres egen del frem for mod helheden.
5. Aktørerne reagerer mod formaliseringen ved at skabe uformelle aktiviteter.

#### *Fleksibilitetens dilemma*

Argyris fortsætter: uanset hvor meget man under strukturtænkningen arbejder med formaliseringen og uanset, hvor høj en kvalitet formaliseringen har, så vil de beskrivelser man laver aldrig kunne dække kompleksiteten i praksis. Lederen har derfor to hovedopgaver:

- Han skal kunne levere nogle fortolkninger, som kan lede til den rigtige adfærd i de situationer, hvor praksis bør bevæge sig uden for det formaliserede felt og vel at mærke også fortolkninger, der giver mening.
- Lederen skal kunne inddæmme angst. Den angst der stammer fra inkongruensen mellem formaliseringen og medarbejdernes behov.

Den leder, der kan håndtere dette, er i stand til at udvide og løfte sine medarbejders interesser, at skabe bevidsthed om og ejerskab til virksomhedens formål og mission. Det der kendetegner lederen er, at han kan få medarbejderne til at se udover egne interesser og til at fokusere på det, der gavner virksomheden som et hele.

#### **Ledelsens sociale færdigheder**

#### *Konfrontation med empati*

Daniel Goleman (1997) siger følgende: vær konkret, tilbyd en løsning, vær til stede, hav åbne sanser. Daniel Goleman argumenterer for ledelse med hjertet, han refererer til undersøgelser, der

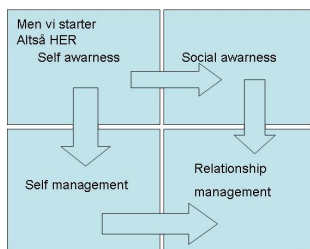
viser, at de fleste ledere føler, at arbejdet kræver deres hoveder, men ikke deres hjerter. Mange føler, de vil komme i konflikt med organisationens mål, hvis de viser empati eller medfølelse med deres ansatte. Han refererer til en anden undersøgelse, som viste, at akavet kritik gik forud for mistillid og personlige stridigheder, som så igen blev årsag til konflikter på arbejdspladsen.

Goleman skriver også: Det har vist sig, at det vigtigste element i gruppeintelligens ikke er den gennemsnitlige IK forstået som akademisk intelligens, men derimod opfattet som følelsesmæssig intelligens. Nøglen til en høj gruppe-IK er social harmoni. En gruppe kan ikke blive bedre end summen af alle de stærke sider, men den kan blive meget dummere, hvis den ikke fungerer på en sådan måde, at den giver deltagerne en mulighed for at være fælles om dens talenter.

Følelsesmæssig intelligens hviler på kvaliteter som selverkendelse, selvbeherskelse, vedholdenhed, flid og motivation, indlevelsessevne og situationsfornemmelse.

Udfordringen for den enkelte leder er at levere resonant lederskab. Goleman (1997) definerer det som *”At besidde kompetencen for genkendelse af egne, såvel som andres følelser, til at motivere sig selv, til at kontrollere egne følelser, og til at gøre det i sociale sammenhænge”*.

Resonant lederskab er karakteriseret ved, at lederen forstår andre menneskers motiver og følelsesmæssige reaktioner og kan håndtere dem, en kommunikationsstil, hvor lederen tør tale om følelser og ikke kun fakta, og at lederen skaber en kultur, hvor medarbejderne tør tage risici, en kultur, hvor destruktive følelser bliver vendt til konstruktive, fremadrettede energier.



Figur 47: Man skal styre sig selv før end man kan styre relationer Goleman (2004)

*Gruppeintelligens  
og emotionel  
sammenhængskraft*

*Resonant lederskab*

#### 5.4.2. Autoritetstænkning og dilemmaledelse



### *Dilemmaledelse*

Ledelsesområdet er fyldt med paradokser. De er karakteriseret ved, at der tilsyneladende er et enten eller. Derfor er det svært eller umuligt at sætte lederskab på formel. Ledelse er ikke et spørgsmål om: etik eller økonomi, udvikling eller stabilitet, effektivitet kontra virksomhedens sundhed. Vi skal kunne balancere mellem tilsyneladende modstridende hensyn. Derfor handler ledelse om følelser og vurderinger.

Bernard fremhæver at organisationens overlevelse afhænger af vedligeholdelsen af ligevægt, i stadig skiftende omgivelser. For at overleve skal organisationen hele tiden være i balance. Balancen er primært intern og et spørgsmål om balancen mellem elementerne: mål, samarbejde, kommunikation etc., men også et spørgsmål om balancen til omverdenen (relevansen af dens mål i forhold til omverdenen). Virksomheden er et attraktivt sted at arbejde, når den fungerer socialt. Et vigtigt, men også det mest u håndgribelige incitament er betingelsen for fællesskab.

### *Vækst og ustabilitet*

Ustabilitet kommer ikke alene fra ændringer i de fysiske omgivelser og fra usikkerheden i de tilpasninger, ledelsesprocesserne foretager, men også for de tilhørende omlægninger af ”formål”. De strategiske mål. Omfanget og antallet af mål vil øges med ekspansion af samarbejdet, denne ekspansion af målfeltet giver i sig selv anledning til ustabilitet i samarbejdet.

### **Autoritetens dilemma**

#### *Disjunkte autoritetshierarkier*

Autoritet har i sig selv et indbygget dilemma. Som Barnard påpeger, så har det taget flere århundreder for menneskene at lære, hvordan autoritetens dilemmaer kan løses. Før og under middelalderen, stod kampen mellem kirken og staten. Hver part søgte at dominere den anden. Kampen stod mellem hvilket autoritetshierarki, der skulle overskrive det andet. Nu har kampen ført til, at hver af parterne anerkender, hvilket suverænitetsområde den anden part har fuld suveræniteten over. Adskillelsen af kirke og stat..

### **Dilemmaet frihed kontra disciplin**

#### *Autoritetstænkning og værdier*

Om værdier skriver Dybdal (1998) følgende: Værdier og normer eksisterer indenfor rammerne af et selvregulerende fællesskab, hvor individerne selv er i besiddelse af de nødvendige moralske kompetencer og ressourcer. Værdier og normer har en helt nødvendig samordnende effekt i al social aktivitet.

Og videre skriver han: Der er altid et fortolkningsproblem knyttet til normer og værdier, ingen normer er selvfortolkende. Forskellen mellem begreberne stol og god er således, at for begrebet god

er der ingen offentlig genstand tilgængelig. Alle "værdimæssige genstande" er skjult for synet. Hvad vi fx har lært om retfærdighed, har vi ikke lært ved abstrakte begreber, men gennem situationer, hvor vi har oplevet fair og unfair fordeling. Disse oplevelser bærer i deres oprindelse følelsesladede erfaringer med sig. Følelser er vigtige for at opnå social kompetence.

Social orden opstår og opretholdes ved stadig indlæring og overføring af fællesskabsbevarende sociale praksisformer. Den viden, der gør os i stand til at handle civiliseret i en bestemt kultur, tilgænes gradvist gennem efterligning, ved at prøve sig frem og ved instruktion. Ifølge Dybdal er der følgende sammenhæng mellem regler, værdier og vores måde at tage beslutninger på:

*Social orden og værdier*

| Niveau.           | Fremtrædelsesform.                                 | Måde at tage beslutning på.                           |
|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Overflade.        | Love, skrevne regler, etiske kodeks.               | Algoritmisk, halvautomatisk.                          |
| Mellemlag.        | Regler vi kun uklart kan tale om, normer, værdier. | Bevidst, sund fornuft.                                |
| Dybtliggende lag. | Uudtrykkelige normer, følelser, fornemmelser.      | Ikke algoritmisk, halvt ubevidste skøn og afgørelser. |
| Genetiske lag.    | Genetisk kode, grundstemninger.                    | Aggressivitet.                                        |

*Figur 48: Sammenhængen mellem regler, normer og værdier og måde at tage beslutninger på, Dybdal (1998)*

I struktur-tænkningen arbejder vi primært med overfladeniveauet. Autoritetstænkningens værdialogier arbejder med mellemlaget. Hvis der bliver konflikt mellem overfladeniveauet og mellemlaget, hvis reglerne ikke dækker den situation, vi er sat i, skal værdialogierne sikre, at vi kan basere gode beslutninger på værdierne frem for reglerne.

De begrundelser, vi giver for etiske afgørelser, kan inddeles i begrundelsestyper, der hører til bevidsthedens forskellige lag.

| Type                                     | Begrundelse                 | Psykologisk tilstand                |
|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Samvittighedsfølelse og tro.             | Principper.                 | Samvittighed, overbevisning og tro. |
| Internaliseret gennem læring.            | Konsekvenser.<br>Konsensus. | Tænkning, perception og læring.     |
| Begrundelser i individuelle præferencer. | Præferencer.                | Følelser, affekt.                   |

*Figur 49: Begrundelsestyper for etiske afgørelser, Dybdal (1998)*

Figur 49 fortæller noget om, hvor vi har vores værdier fra. Det indebærer, som Dybdal skriver, at de værdimæssige begreber er

ligeså stabile - hverken mere eller mindre - som de underliggende sociale praksisser, de er en del af.

Argyris (2000) fremhæver, at et værdibaseret *Værdier og udgangspunkt* er nyttigt, hvis der skal skabes *tillid* effektive læringsløjfer. Men selv om værdiformuleringer går godt og alle underskriver værdisættet, er værdierne ikke bragt til live. Argyris pointerer, at barrieren mht. at bringe værdierne til live har at gøre med forskellige typer af bekymringer: bekymringer vedrørende de andre, bekymringer vedrørende systemet, (kultur, organiseringen etc.) og bekymringer vedrørende en selv. For at værdierne skal kunne bringes til live, skal disse bekymringer fjernes.

### **Dilemmaet individualitet kontra kollektivitet**

*Kollektive handlinger  
og individuel udvikling*

Barnard fremhæver, at fokus på kollektivism og negligering af individualisme, eller det modsatte, fokus på individualisme og negligering af kollektivism, hverken er i harmoni med generel fornuft eller med dagligdagens erfaringer. En forståelse af problemstillingen synes at kræve en erkendelse af, at en høj grad af kollektive handlinger kalder på en høj grad af individuel udvikling. En vigtig opgave for ledelsen er både at udvikle skemaer for samarbejde og kollektiv adfærd samtidig med at fremme den individuelle udvikling og effektivt at samstemme disse to ting i den konkrete praksis.

### **Dilemmaet mellem integration og fragmentering**

Meningsdannelsesteorien fører frem til, at organisationen kan ses som nonlinearer netværks feedback systemer. Komplexitetsteori behandler de dynamiske egenskaber af nonlinearer netværks feedback systemer. Teorien fokuserer på de centrale processer, gennem hvilke organisationer forny sig selv. Fornyelse bliver en intern spontan selvorganiseren mellem systemets aktører.

De spørgsmål teorien beskæftiger sig med er følgende: Hvad er de fundamentale egenskaber af menneskelige systemer, som sætter dem i stand til transformation og fornyelse? Hvad er det for evolutionære og transformerende processer, der gør organisationerne ændringsmodne? Er resultatet begrundet i intention eller mere i emergens, dvs. det der i forvejen er indlejret i organisationen? Er det drivende det frie valg eller determinisme og begrænsninger? Er det aktøren, der styrer, eller er det strukturen?

Teoriens svar på disse spørgsmål er følgende: Transformation og fornyelse sker på randen af kaos. De virkelige begrænsninger er

selvorganiserende feedback loops, som aktørerne etablerer imellem sig. Der skal en vis konflikt og uenighed ind i debatterne for at fremme selvorganisering og emergens.

Onde cirkler er eksempler på positive feedback sløjfer i organisationer. De feedbackloops som aktørerne sætter op er ulineære, fordi aktørernes meningsdannelse kan resultere i over- eller underreaktioner. Det er det positive feedback aspekt af kaos, der gør det muligt for aktører at gøre en forskel. Hvis man ikke er “koblet” til et positiv feedbackloop (selvforstærkende), så vil man ikke som aktør kunne slå igennem. Man er fx koblet til et sådant loop fx, hvis den modstand, man formulerer, er delt af en passende mængde andre indflydelsesrige aktører.

Når vi når randen af kaos, er adfærden uforudsigelig i det lange perspektiv, men forudsigeligt i det korte perspektiv på samme måde som vejret. Randen af kaos kan fx være der, hvor modstanderne til en given ændring er nogenlunde lige så indflydelsesrige som tilhængerne.

At vedligeholde organisationen på randen af kaos er langt sværere end at lade den gå mod enten stabilitet eller ustabilitet. Vi lader organisationen gå mod stabilitet, når vi formaliserer den i detaljer, og vi lader den gå mod ustabilitet, når vi lader den selvorganisere uden at gribe ledelsesmæssigt ind.

| Stabilisering.                         | Balance.                   | Destabilisering.                       |
|----------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|
| Detaljeret formalisering – forstening. | Ledelse på kanten af kaos. | Selvorganisering uden rammer – anarki. |

Figur 50: Ledelse skal forhindre anarki og forstening

I enhver organisation er noget af samarbejdet og interaktionen formaliseret, ellers ville der ikke være tale om en organisation. Den formaliserede interaktion eksisterer med det formål at sikre effektiv udførelse af den løbende daglige drift. Men et effektivt rationaliseret interaktionsmønster er ikke særlig ændringsparat. Det vil forsøge at bevare status quo for at beskytte effektiviteten. Mine cases synes at vise følgende: I organisationer, der har vægt på formel interaktion, er der ønske om større frihed, men samtidig modstand når formaliseringen slækkes. I organisationer med stor frihed og vægt på uformel interaktion, er der ønske om større grad af formalisering, men modstand når denne implementeres.

En mulig forklaring kunne være en række af de modsatte kræfter, som kaosteorien har placeret latent i organisationen.

*Når procesarbejdet stivner organisationen*

|                         |                                                                 |                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Formaliseret interaktionsmønstre.                               | Uformelt interaktionsmønstre.                                                 |
| Integrationsmekanismer. | Veldefineret hierarkisk struktur, stramme regler og procedurer. | Ønske om sikkerhed, forudsigelighed, samarbejde, at ligne de andre etc.       |
| Splittemekanismer.      | Opdeling, decentralisering.                                     | Ønske om spænding, innovation, isolation, enegang, individuel præstation etc. |

Figur 51: Modsatte kræfter i organisationen

Kaosteorien fremhæver, at der skal være en vis uenighed og konflikt for at generere en dialog. Nye strategiske retninger kan kun emergere. De må nødvendigvis forhandles i real tid, og de kan ikke arrangeres på forkant. Det betyder, at det snarere er praksisbevægelsen frem for selve procesarbejdet, der bestemmer den nye retning.

Selv om vejret er uforudsigeligt i det lange perspektiv, vil der vise sig et overordnet mønster, fx storm, solskin etc. På samme måde kan vi opdage mønstre i organisationer, interne konflikter, angst etc., men vi kan ikke forudsige i hvilken retning, disse mønstre vil bringe os.

Kaosteorien siger, at forandringer er regelbundne gennem attraktormønstre, feedbackloops og dilemmaudfoldelse, men også at denne orden kun kan ses i bakspejlet. Konsekvensen af dette er at opgave den tætte kontrol.

Traditionel ændringsledelse, som fx formuleret af Kurt Levin, ser opgaven som: at lede for at fjerne uberettiget modstand eller styrke berettiget modstand. Når vi snakker om ændringsledelse på randen af kaos, er opgaven en anden. Her er synspunktet, at begge sider af et dilemma har ret, og det er ok at ønske sig begge sider samtidig. Vi skal finde frem til noget, der kan mobilisere begge sider af dilemmaet.

Bifurcationspunkterne (gaffeldelingspunkter) og de tilhørende dilemmaer kan findes via en dialektisk analyse. Analysen har til formål at give nyt perspektiv på mønstre og på, hvordan de udvikler sig. Her betones de dilemmaer og spændinger, der opstår, når systemet skubbes i en bestemt retning. Ledelse består i at se attraktormønstre som bestående af meningsfulde modsætninger og at forme dilemmaerne, så de fører til nye mønstre. Den dialektiske analyse bygger på tre principper for forandringer:

Princip 1: Fænomener ændrer sig gennem deres indre spændinger. Når man fx indfører budgetkontrol, så vil de, der bliver kontrolleret, forsøge selv at komme i kontrol. Derfor ændrer de konteringspraksis, de flytter ressourcer fra nogle konti over til andre, således at de får mulighed for at lave mere af det, de vil. Styringsbilledet bliver derved upræcist.

*Er implementeringen vigtigere end strategi og koncept?*

Princip 2: Man øger modstand ved at bruge de samme mekanismer, som bruges mod en. Modstand mod budgetkontrol gøres ved at fikle med budgettet. I organisatorisk lærings sammenhæng er det hos Senge (1992) beskrevet som ”Her behøves en større hammer syndromet”. Reaktionen fra systemet er, at budgetkontrollen strammes.

Princip 3: På et tidspunkt vil kvantitative forandringer lave omspring til kvalitative forandringer. Vand vil forblive vand, medens temperaturen ændres, indtil det når frysepunktet. Så bliver det til is. Strammes kontrollen ud over et vist punkt, bliver der oprør. Øger vi skatten over et vist punkt, vil Laffer effekten medføre, at det økonomiske system bryder sammen.

Konklusionen er, at et system altid vil nedbryde sig selv gennem indbyggede modsætninger. Det vil ske således: Vi gør noget (princip 1). Det starter en række konsekutive forløb af princip 2, indtil vi når en grænse, hvor der sker nedbrud (princip 3). Det er her, der sker et skifte til et nyt bassin.

Vi kan forhindre disse kædevirkninger gennem at finde løsninger, som mobiliserer begge sider af dilemmaet. Når man leder i kaos, er opgaven at finde gaffeldelingspunkterne på vejen og skabe en kontekst, der understøtter og fører frem til interventioner, der overskrider dilemmaerne eller gør dem irrelevante.

Da ledelse ikke kan sættes på formel, kan der heller ikke skabes en formel metode for ledelse, men det udelukker ikke, at der kan gives en række anvendelige anvisninger. Anvisningerne er normative i deres udformning.

### 5.4.3. Opsummering

Bidragene til autoritetstænkningen kommer fra flere teoretikere således som vist nedenfor:

| Teoretiker.     | Bidrag.                                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barnard.        | Formulering af fælles formål.<br>Fokus på villighed til samarbejde.<br>Sikring af autoritativ kommunikation.                   |
| Prahallad.      | Frisæt medarbejderne.<br>Kommuniker værdier.<br>Led bagfra.                                                                    |
| Argyris.        | Levere fortolkninger, der kan sikre fleksibiliteten.<br>Inddæmme angst.<br>Skabe ejerskab til virksomhedens formål og mission. |
| Goleman.        | Resonant ledelse, Kend dig selv, empati.                                                                                       |
| Axelrod.        | Lige for lige – adfærd.                                                                                                        |
| Morgan, Stacey. | Dilemmaledelse.                                                                                                                |

*Kendetegn ved autoritets-  
tænkningen*

#### 5.4.4. Elementer til programteori

|                                |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processens art.                | Coachings- og kommunikationsproces.                                                                                                                                                                |
| Beskrivelse.                   | Normer for italesætning af samarbejdsadfærd.                                                                                                                                                       |
| Aktøren.                       | Et kollektivt indstillet individ med personlige mål.                                                                                                                                               |
| Sigte.                         | At aktører kan forliges og konflikter løses.                                                                                                                                                       |
| Antagelse.                     | Det er muligt at skabe et plussumspil.                                                                                                                                                             |
| Kvalitetsmål.                  | At ledelsessystemet får en aftaleklarhed der er tilstrækkelig til, at de efterfølgende kan sikre konsistent og autoritativ kommunikation gennem implementeringsforløbet.                           |
| Forudsætning.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• At magtsystemet prioriterer ens.</li> <li>• At lederne kan kommunikere konsistent såvel i ord som i handling.</li> </ul>                                  |
| Enighed skabes gennem.         | Integritet i tale og handling.                                                                                                                                                                     |
| Kommunikation.                 | Autoritativ kommunikation.                                                                                                                                                                         |
| Sammenhæng.                    | Integritet.                                                                                                                                                                                        |
| Fleksibilitet.                 | Evne til Bricolage                                                                                                                                                                                 |
| Hvad giver sammenhængskraften. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forankring af fælles motiver og personlige mål.</li> <li>• Konsistent kommunikation og prioritering.</li> <li>• At der anlægges en ESS adfærd.</li> </ul> |
| Sammenhængskraft gennem.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering af fællesskab.</li> <li>• Mekanismer der kan øge det sociale sammenhold.</li> <li>• Åbne og ansvarlige aktører.</li> </ul>                   |
| Samarbejde gennem.             | Familiefølelse.                                                                                                                                                                                    |
| Fleksibiliteten gennem.        | Mangfoldighed.                                                                                                                                                                                     |
| Organisationsprincip.          | Teamdannelse (high performance teams).                                                                                                                                                             |
| Leder.                         | Samarbejdsformidler.                                                                                                                                                                               |
| Etablering af læringscirkel.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål middel dialog.</li> <li>• Udfordring af basale antagelser.</li> </ul>                                                                                 |
| Innovation gennem.             | Håndtering af mangfoldighed.                                                                                                                                                                       |
| Udvikling.                     | Indlevelse.                                                                                                                                                                                        |
| Vækstprincip.                  | Vækst i teamenes performance.                                                                                                                                                                      |
| Centrale indikatorer.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der tegn på samarbejdserosion?</li> <li>• Er handlingen omhyggelig?</li> <li>• Er kommunikationen autoritativ?</li> </ul>                              |

*Figur 52: De generelle kendetegn ved autoritetstænkningen*

Autoritetstænkningen og dermed ledelsesopgaven i relation til procesarbejdet kan resumeres som vist i nedenstående tabel:

*Emner til progranteori*

| Fase.             | Emner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opgavedefinition. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der en plan for etablering af fodslag i hele ledelseshierarkiet?</li> <li>• Er der en procedure for porteføljestyring og koordinering?</li> <li>• Har vi mekanismer for at sikre konsistens i prioriteringerne?</li> <li>• Er der en procedure for opfølgning?</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| Forankring.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har vi aftalt, hvordan ejerskab vises i handling?</li> <li>• Er der udarbejdet en "Første spillebane"?</li> <li>• Er der accept af rollen som samarbejds-katalysator?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Design.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdes der med motivkongruens og definerings af fælles formål?</li> <li>• Formuleres af fælles mål med mening?</li> <li>• Designes en forankringsstrategi?</li> <li>• Designes en implementeringsstrategi?</li> <li>• Etableres et ledelsesprogram og et ledernetværk?</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Implementering.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungerer koordinering og porteføljestyring?</li> <li>• Er kommunikation autoritativ?</li> <li>• Sikres kvalitet og fokus i implementeringsforløbet fx gennem dialoger omkring en spillebane?</li> <li>• Påtager lederne sig reparationsarbejde og italesættelse af samarbejde?</li> <li>• Arbejder lederne med teamdannelse?</li> <li>• Fastholdes samarbejde gennem aftaleklarhed, konfrontation og konsekvens?</li> <li>• Viser lederne empati og nærvær?</li> </ul> |

*Figur 53: Ledelsesopgavens relation til procesarbejdet*



*Evalueringpunkterne*

| Faser.             | Evalueringpunkter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der defineret en ledelsesworkshop for design af første "spillebane" og for formulering af mobiliseringsstrategien?</li> <li>• Er der defineret en model for porteføljestyring og fastholdelse af prioriteringskonsistens?</li> <li>• Har ledelsesgruppen forpligtet sig til fodslag?</li> <li>• Er der defineret et transformationsprogram i tre spor?</li> </ul> |
| Forankring.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ledelsessystemet fastlagt en strategi for autoritativ kommunikation?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Design.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der etableret et ledelsesprogram, hvor der arbejdes med lederne personlige motiver og mål og med understøttelse af samarbejde og teamwork?</li> <li>• Er der etableret et ledernetværk og en procedure for videndeling, som kan sikre samstemt adfærd på tværs af organisationen, fælles læring og konsistent kommunikation?</li> </ul>                           |
| Implementering.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan ledelsessystemet levere resonant ledelse og passende sorgbehandling?</li> <li>• Opleves konsistente prioriteringer og fastholdelse af fokus?</li> <li>• Understøttes teamarbejdet for sikring af kulturel integration?</li> <li>• Er der mod til den nødvendige konfrontation og konsekvens?</li> </ul>                                                          |

*Figur 54: Evalueringpunkterne for autoritetstænkningen*

## 5.5. Meta triangulering

Burrell & Morgan definerer paradigmer som tæt koblede ideologier, ontologier, epistemologier og metodologier, der “styrer” forskellige arter af organisatorisk analyse. Hypotesen der skal afprøves er den, at man i større transformationsprojekter kommer til kort, såfremt man ikke applicerer et projektprogram, der dækker over separate metoder inden for tre paradigmer.

Lewis & Grimes (1999) behandler emnet metatriangulering, dvs. en strategi for at tilføre paradigmatisk forskellighed for at skabe større indsigt og kreativitet i organisatoriske analyser. I den forbindelse sonderer Lewis & Grimes mellem tre fremgangsmåder:

1. Multiparadigme reviews.
2. Multiparadigme research.
3. Metaparadigme teori bygning.

De tre fremgangsmåder beskriver Lewis & Grimes således:

Ved multiparadigme review søger forskeren at beskrive indflydelsen af de antagelser, som de brugte teoretikere har, og af antagelserne bag deres forståelser af organisatoriske fænomener. Her er der to teknikker:

*Multiparadigme  
review*

”Paradigme bracketing”. Her kortlægges forskellene mellem forskellige sæt af antagelser for at blive familiær med traditioner, sprog og metoder for et specielt paradigme. Paradigme bracketing gør forskellighederne i antagelser eksplicitte.

”Paradigme bridging” arbejder med overgangszoner, teoretiske synspunkter, der spænder hen over paradigmer. Overgangszone-teorier som fx strukturations teorien er en repræsentation, der integrerer paradigmatisk indsigt og betoner paradigmatiske ensartethed.

I multiparadigme research går forskeren videre fra at studere den eksisterende litteratur til at tilføre divergente paradigmatiske linser empirisk fx ved at gennemføre parallelle eller sekventielle studier, hvor man bruger forskellige paradigmer til at indsamle og analysere data og opbygge forskellige repræsentationer.

*Multiparadigme  
Research*

”Parallelle studier” beholder de teoretiske konflikter ved at afbilde de organisatoriske stemmer, billeder og interesser, der ses gennem de forskellige linser.

I ”sekventielle studier” opbygger forskeren forskellige repræsentationer, hvor output fra et paradigmatiske studie bliver input til det næste. Ved at tilføje linserne en af gangen søger forskeren at gribe forskellige og komplementære fokuspunkter,

*Metaparadigme teori bygning*

Den tredje fremgangsmåde sigter mod et abstraktionsniveau, som giver mulighed for at forstå paradigmatiske forskelle og ensartethed og indbyrdes relationer. Målet er et rigere, mere holistisk og kontekstualiseret billede.

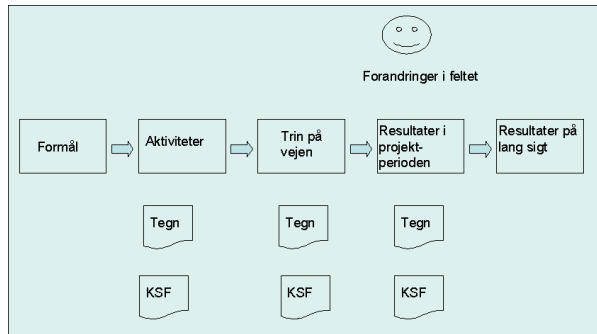
Evalueringen af procesarbejdet foretages som parallelt studie med det formål at uddybe forståelsen for procesarbejde, at undersøge hvordan paradigmer styrer organisatoriske omstillinger, og hvordan erfaringer fra sådanne omstillinger kan bidrage til fremgangsmåder for mere effektiv procesarbejde. fremover.

Stilles de tre tænke måder op over for hinanden fås følgende billeder

|                         | Struktur.                                                                                                                                                                                                                    | Aktør.                                                                                                                                                                                      | Autoritet.                                                                                                                                               |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processens beskrivelse. | Processen beskrives gennem regelstyrede handlingskæder.                                                                                                                                                                      | Processen beskrives gennem normer for god adfærd.                                                                                                                                           | Processen beskrives gennem doktriner og tro.                                                                                                             |
| Processens art.         | Leveranceproces.                                                                                                                                                                                                             | Interaktionsproces.                                                                                                                                                                         | Ledelsesproces.                                                                                                                                          |
| Aktøren.                | En rollebeskrivelse.                                                                                                                                                                                                         | Individ med en identitet.                                                                                                                                                                   | Individ med motiver og mål.                                                                                                                              |
| Sigte                   | Beregning på processerne viser klare forbedringer                                                                                                                                                                            | At processerne giver individuel mening                                                                                                                                                      | At aktørerne kan forliges, og konflikter opløses.                                                                                                        |
| Kvalitetsmål.           | Effektivitet gennem fornuftige regler, klare aftaler primært via rollebeskrivelser.<br><br>Overblik via procesmodellerne.<br><br>Sikring af, at aktørerne har den information mv. fremme i frontlinjen, som der er brug for. | At aktørerne føler forløbet som retfærdigt og godt, således at de tager det ønskede ejerskab.<br><br>At de har været inddraget på tilstrækkelig vis.<br><br>At ændringen giver mening.      | At ledelsessystemet får en aftaleklarhed, der er tilstrækkelig til, at det efterfølgende sikrer konsistent kommunikation gennem implementeringsforløbet. |
| Forudsætning            | At aktøren gør som foreskrevet - handler mekanisk på instruktionen.<br><br>At der er styr på indgangsbetingelserne til processerne - dvs de hændelser der igangsætter procesforløbene.                                       | At nøgleaktørerne kan faciliteres igennem en proces, der resulterer i mening og ejerskab til: virksomhedsformål, værdier, prioriteringer, mål, midler etc.<br><br>At fællesskab kan skabes. | At magtsystemet prioriterer ens.<br><br>At lederne kan kommunikere konsistent såvel i ord som i handling.                                                |

Figur 55: Triangulering mellem de tre tænke måder

## 5.6. Programteorien



Figur 56: Forløbet ved opstilling af programteorien

Programteorien er en teori om det udviklingsforløb, der gennemføres i casene. Den formuleres således: Virksomheden har et formål. For at nå dette gennemfører virksomheden en række aktiviteter. Efterhånden som aktiviteterne gennemføres, udvikler virksomheden sig i en række trin. Ved slutningen af projektforløbet er der nået nogle resultater, som så kan danne basis for formålets opnåelse på længere sigt.

Programteorien opstilles ved at bevæge sig baglæns i dette udviklingsforløb, fra resultaterne på lang sigt, over aktiviteterne og til formålet. Dette er gjort nedenfor:

### Forventninger og resultater

| Horisont.          | Forventninger.                                                                                                                                                                                                                             | Tegn.                                                                                                                                                                                | KSF                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| På længere sigt.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk sammenhængskraft.</li> <li>• Flexibilitet.</li> <li>• Velfungerende samarbejde.</li> <li>• Personlig udvikling.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mening</li> <li>• Tillid</li> <li>• Følt anerkendelse</li> <li>• Overblik</li> </ul>                                                        | Integritet                                                                         |
| I projektperioden. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevet forløbskvalitet.</li> <li>• Tillid.</li> <li>• Overblik/systemsyn.</li> <li>• Mening.</li> <li>• Tro på forløbet og at målet nås.</li> <li>• Oplevet fællesskab og samarbejde.</li> </ul> | Forandringer i feltet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Villighed til at udfordre egen faglighed.</li> <li>• Lyst til at bidrage.</li> <li>• Evne til at bære tab.</li> </ul> | At de tre tænkemåder er appliceret på det rette tidspunkt og i den rette blanding. |

Figur 57: Forventninger, tegn og kritiske succesfaktorer

For at finde trinene på vejen behandles følgende spørgsmål: hvilke kompetencer skal udvikles? Hvilke nye strukturer og rutiner er det nødvendigt at udvikle? Hvilke nye måder skal personalet arbejde på? Hvad skal der til, for at ledelsen opleves autoritativ og støttende? Hvad skal der til, for at det fælles formål giver mening? Hvordan får vi opstillet gode adfærdsregler for samarbejdet videre frem? Hvordan får vi procesmodeller, der skaber orden? Hvordan får vi rollebeskrivelser og klare aftaler? Hvordan får vi en ledelse, der kan skabe konfrontation og konsekvens? Hvordan får vi en sikker håndtering af dilemmaer?

Relateres de ovenstående spørgsmål til de tre tænkemåder fås følgende billede:

- |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strukturtenkning.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke nye strukturer og rutiner er det nødvendig at udvikle?</li><li>• Hvordan får vi rollebeskrivelser og klare aftaler?</li><li>• Hvordan får vi procesmodeller, der skaber orden?</li><li>• Hvilke nye måder skal personalet arbejde på?</li><li>• Hvilke kompetencer skal udvikles?</li></ul> |
| Aktørtænkning.      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad skal der til, for at det fælles formål giver mening?</li><li>• Hvordan får vi opstillet gode adfærdsregler for samarbejdet videre frem?</li></ul>                                                                                                                                             |
| Autoritetstænkning. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad skal der til, for at ledelsen opleves autoritativ og støttende?</li><li>• Hvordan får vi en ledelse, der kan skabe konfrontation og konsekvens?</li><li>• Hvordan får vi en sikker håndtering af dilemmaer?</li></ul>                                                                         |

*Aktivitetsforløb og trin*

Derefter kan følgende aktivitetsforløb opstilles:

| Aktivitet          | Trin                                               | Tegn                                                                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | Ledelsesworkshop, aktørtænkning.                   | Konceptbredden i projektdefinitionen dækker problembredden. Forudsætningerne er på plads, ellers udbyg forarbejdet. |
| Forankring.        | Ledelsesworkshop, aktørtænkning.                   | Ledelsen tager ejerskab af projektdefinitionen.                                                                     |
| Design.            | Medarbejderworkshop, aktørtænkning.                | Fælles formål, adfærdregler og delt vision er formuleret, og som giver mening.                                      |
|                    | Procesarbejde, struktur-tænkning.                  | Arbejds-gange, rollebeskrivelser etc. Er beskrevet, overblik er skabt.                                              |
|                    | Program for god ledelse, autoritetstænkning.       | Fælles styrings- og prioriteringsmekanismer vedtaget. Normer for sikring af autoritativ kommunikation forankret.    |
| Implementering.    | Program- og porteføljestyring, autoritetstænkning. | Fokus fastholdes.                                                                                                   |
|                    | Teambuilding og værdialoger.                       | Forløbskvalitet fastholdes.                                                                                         |

Figur 58: Aktiviteter, trin og tegn

Formålet med procesarbejdet i casene og dermed også formålet for programteorien var formuleret således: ”At gennemføre et forløb med procesarbejde, der kan føre frem til effektivt samarbejde, organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet”.

*Formål*

*Evaluatørrollen*

Min rolle som evaluator var primært som evaluator af struktur-tænkningen, dvs. arbejdet med de formelle leveranceprocesser. Det betød førstehåndserfaring med struktur-tænkningen, men for det meste andenhånds erfaringer med de to andre tænke-måder. Førstehåndserfaringer med aktørtænkning og autoritetstænkning har jeg dog via en lang række konkrete case fra mit konsulentliv.

**5.6.1. Aktiviteternes indhold**

*Projektdefinitionen*

Projektdefinitionen baseres på alle tre perspektiver. Det er vigtigt at overveje, om konceptbredden og appliceringen af de tre tænke-måder er afpasset efter udgangspunkt og mål for omstillingsforløbet. De vigtigste evalueringsskridt er:

- **Struktur-tænkningen:** Tager vi udgangspunkt i den rigtige generiske procesmodel? Har vi defineret et program for måling og opfølgning?
- **Aktør-tænkningen:** Har vi gennemført en modenhedsvurdering? Vil aktørerne blive inddraget passende fx gennem planlagte aktiviteter med bred inddragelse i formuleringen af ”Hvorfor er vi her? Hvordan vil vi have det med hinanden? Etc.”.
- **Autoritetstænkningen:** Indeholder projektdefinitionen beslutninger om, hvorledes vi kan sikre prioriteringskonsistens, porteføljestyring samt sikring af fodslag om implementeringsstrategi i ledelseskredsen?
- Er de tre tænkemåder skilt ad i hvert sit spor i projektdefinitionen?

| Indhold.             | Afsnit.                  | Mål.                                                                                     |
|----------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur-tænkning.   | Generisk procesmodel.    | Bedre kobling til forretningsmodel.                                                      |
|                      | Måling og opfølgning.    | Gør processen styrbar.                                                                   |
|                      | Modenhedsvurdering.      | Sikrer bedre konceptbredde.                                                              |
| Aktør-tænkning.      | Inddragelse.             | Udbrede ejerskabet til løsning.                                                          |
|                      | God Start workshop.      | Bedre mening og relationsskabelse, nedbryde psykologiske grænser, fjenden er derude etc. |
| Autoritets-tænkning. | Porteføljestyring.       | Bedre hold på implementeringsprocessen.                                                  |
|                      | Prioriteringskonsistens. | Fastholde fokus under implementeringen.                                                  |
|                      | Fodslag.                 | Autoritativ kommunikation fra ledelsessystemet.                                          |

*Indhold, afsnit og mål*

Figur 59: Projektdefinitionens indhold, afsnit og mål

I forankringsfasen bør det sikres, at der er fuld enighed og ejerskab i særdeleshed i topledelsen omkring de vigtigste elementer i det videre forløb, og at denne enighed dækker alle tre perspektiver. De vigtigste evalueringspunkter er:

- **Struktur-tænkning:** Er ambitionsniveau passet til efter modenhed, og er de væsentligste værktøjer og den nødvendige støtte på plads?
- **Aktørtænkning:** Gennemføres aktiviteter, hvor aktører og ledelse formulerer, hvad det er, man vil sammen? Formuleres delte visioner og delte formål? Formuleres og vedtages spilleregler for samarbejdet videre frem?
- **Autoritetstænkning:** Aftales hvordan ledelsens ejerskab bør vises i konkrete handlinger? Tager ledelsen opgaven at skabe tillid og samarbejde på sig? Formuleres en første ”spillebane”

*Forankring*



som retningsgiver for implementering og for etablering af autoritativt kommunikation?

*Indhold, afsnit og mål*

| Indhold.             | Afsnit.                               | Mål.                                      |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Struktur-tænkning.   | Ambitionsniveau.                      | Realistiske mål og forventninger.         |
|                      | Værktøjer og støtte.                  | Der er det der er brug for.               |
| Aktør-tænkning.      | Delte visioner mm.                    | Energi og ejerskab.                       |
|                      | Spilleregler.                         | Forløbskvaliteten kan sikres videre frem. |
| Autoritets-tænkning. | Ledelsesstil og adfærd.               | Ledelse som resonant samarbejdsformidler. |
|                      | Spillebane og kommunikationsstrategi. | Autoritativ kommunikation.                |

*Figur 60: Forankringens indhold, afsnit og mål*

*Design*

I forbindelse med designet er det en god ide at overveje hvilken problemløsningskultur man har i virksomheden, da denne formentlig langt hen af vejen vil bestemme, hvordan det konkrete ændringsprogram sættes op. De vigtigste evalueringpunkter er:

- **Struktur-tænkning:** Er man bevidst om grænserne for struktur-tænkning? Hvad tænkeformen kan, og hvad vi med rimelighed kan forvente, at den leverer? Har vi taget højde for virksomhedens aktuelle procesmodenhed, teknologi, aktørernes kunnen, procesejerskab etc.? Hvordan håndterer vi Hammer's diamant, Davenport's KSF'ere mm?
- **Aktørtænkning:** Hvor gennemarbejdet er mobiliseringsstrategien? Skal der afholdes mobiliseringsworkshopper? Hvordan får vi opbygget den nødvendige tillid i udgangspunktet specielt efter dårlige oplevelser? Formuleres værdier, der tager højde for ønskerne til fleksibilitet? Gennemføres værdialoger i forbindelse med designet?
- **Autoritetstænkning:** Er der formuleret et ledelsesprogram, med det formål at sikre konsistent og resonant ledelse? Styrkes autoritetstænkningen gennem etablering af ledernetværk?

| Indhold.                 | Afsnit.                                | Mål.                                                                                                    |
|--------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur-<br>tænkning.   | Blinde vinkler?                        | Undgå værktøjs- og metode fetiscisme.                                                                   |
|                          | Grænsefladen til de andre tænke-måder. | Takle problemer når de opstår eller sætte dem på parkering til løsning i et andet spor.                 |
| Aktor-<br>tænkning.      | Plads til værdidialoger, facilitering. | Løbende at blive opmærksom på dilemmaer og grænsefladeproblemer når de opstår som led i procesarbejdet. |
|                          | Mobiliseringsstrategi.                 | Udbrede ejerskab og forankring, aflive myter.                                                           |
|                          | Tillid.                                | Skabe grunden for det kommende samarbejde.                                                              |
| Autoritets-<br>tænkning. | Værdier kontra fleksibilitet.          | Sikre det der kan skabe fleksibiliteten.                                                                |
|                          | Ledelsesprogram.                       | Lederens motiver, mål, kunnen og teamwork.                                                              |
|                          | Ledernetværk, vidensdeling mv.         | Samstemme adfærd, viden etc. på tværs af organisationen, konsistent kommunikation.                      |

*Figur 61: Designaktivitetens indhold, afsnit og mål*

Det er i implementeringsfasen, at intentioner, design og initiativer møder deres skæbne. For hver tænke måde er der en række overvejelser, der skal tages stilling til og højde for. De vigtigste evalueringspunkter er:

*Implementering*

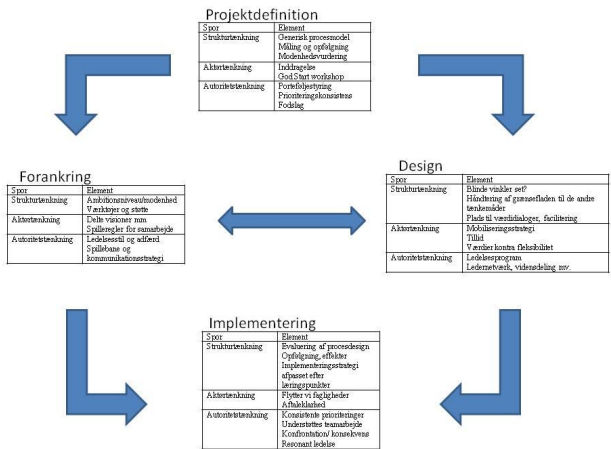
- **Struktur-tænkning:** Er implementeringsstrategien afpasset modenheden? Har der været en evaluering af kvaliteten af procesdesignet ved designfasens afslutning? Kan vi holde designet levende? Følger vi ordentlig op på brugen efter implementering? Leder implementeringen frem til bedre samarbejde? Evalueres effekterne af samarbejdet fx gennem værdidialoger når afvigelser identificeres? Etc.
- **Aktortænkning:** Benyttes aktortænkning til flytning af “fagligheder” og til sikring af, at der er skabt aftaleklarhed?
- **Autoritetstænkning:** Er ledelsessystemets prioriteringer konsistente? Svarer de til den oprindelig formulerede strategi? Understøttes teamdannelsen? Deltager ledelsen ude på gulvet? Styres der på aftaleklarhed, konfrontation og konsekvens?

Indhold afsnit og mål

| Indhold.            | Afsnit.                                                                                                                | Mål.                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur-tækning.   | Evaluering af procesdesign.<br><br>Opfølgning, effekter.<br><br>Implementeringsstrategi afpasset efter læringspunkter. | Læring på rejsen, Modvirke skilled incompetence.<br><br>- Do –<br><br>Korrigere i afhængighed af læringspunkterne.                                                                    |
| Aktør-tækning.      | Flyttes fagligheder.<br><br>Aftaleklarhed.                                                                             | Forhandling af ”nye roller og identiteter”.<br><br>Selvledelse og individuel udvikling.                                                                                               |
| Autoritets-tækning. | Konsistent prioritering.<br><br>Teambuilding.<br><br>Konsekvens.<br><br>Resonant ledelse.                              | Fastholdelse af fokus, bedre målopnåelse<br><br>Kulturel integration.<br><br>Samarbejde med integrationseffekt.<br><br>Konfliktløsning, flytning af fagligheder,<br>”sorgbehandling”. |

Figur 62: Implementeringens indhold, afsnit og mål

5.6.2. De generative mekanismer



Figur 63: Sammenhænge mellem de fire aktiviteter

Sammenhænge

Projektdefinitionen herunder specielt den erkendte sammenhæng mellem udgangspunkt, langsigtede mål og konceptbredde har indflydelse på forankringen og på designet.

Der er en gensidig påvirkning mellem forankring og design. Resultatet af designet skal forankres, ligesom forankringen af projektdefinitionen har indflydelse på, hvad det er muligt at designe.

Forankringen af autoritetstænkningen har indflydelse på implementeringsprocessen.

Designet – herunder i særdeleshed implementeringsstrategien har indflydelse på implementeringen.

## 6. Forskningsdesign

### Resumé af kapitlet

Kapitlet indledes med en kort beskrivelse af metateorien, pragmatikken, som Patton (2002) p. 72 karakteriserer således: *Being Pragmatic allows one to eschew methodological orthodoxy in favor of methodological appropriateness as the primary criterion for judging methodological quality, recognizing that different methods are appropriate for different situations. Situational responsiveness means designing a study that is appropriate for a specific inquiry situation or interest.*

Dernæst beskrives undersøgelsesstrategien, der er baseret på case-studier, fordi jeg ønsker at skabe et helhedsbillede for hver af de omfattede virksomheder og programteori, fordi det er et bredt omstillingsprogram, der skal evalueres. Formativ evaluering er den anvendte evalueringsmetode.

Afsnittet indeholder derefter en gennemgang af dataindsamlingsforløbet i den rækkefølge, det foregik for hver af de fire case. Dataindsamlingen foregik som dokumentlæsning, kvalitative interview, observationsforløb, visse kvantitative undersøgelser, data fra andres undersøgelser og tilbageføring af resultater til feltet. De kvalitative interview var struktureret i overensstemmelse med den opstillede programteori.

Kapitlet afsluttes med en beskrivelse af kvalitetssikringen af studiets resultater. Her havde projektet en følgegruppe, hvor 10 virksomheder var repræsenteret, hver med 2 til 3 udviklingschefer og/eller programledere. En vigtig del af kvalitetssikringen bestod i en fremlæggelse og diskussion af forløbet af og resultaterne fra phd-projektet i følgegruppen.

Diskussionerne i følgegruppen viste følgende:

1. At konklusionerne fra evalueringen af phd-projektarbejdet på mange måder stemte overens med de erfaringer følgegruppemedlemmerne havde fra procesarbejde i deres organisationer.
2. At traditionelle faldgruber ser ud til at være stabile over en lang årrække.
3. At det er ikke så meget viden om faldgruberne, der er mangler, men snarere evnen til at navigere uden om dem på en sikker måde.
4. At det ser ud til, at en sådan evne er organisatorisk forankret snarere end individuelt forankret. Det sidste harmonerer med kaosteorien. Som individ skal man være koblet til et positivt feed-back loop for at kunne gøre en forskel, og det kunne her være virksomhedens problemløsningskultur.

## 6.1. Metateori

Metateori kan defineres som filosofien bag teorier, det grundlæggende sæt af ideer om, hvordan fænomener af interesse for et givent område skal forstås og gribes an i forskningen. Den metateori jeg bygger på, er pragmatikken. Den kan også ses som en filosofisk disciplin, der angiver overordnede kategorier for sandhedskriterier. I pragmatikken er noget sandt, hvis det virker.

Pragmatikken er bl. a. formuleret af John Dewey (1859 – 1952). Dewey er amerikansk filosof, sociolog og pædagog. For Dewey består virkeligheden af en række problemsituationer, hvor der ikke gives ét sandt svar. Sandhedsværdien afgøres ved, om det oprindelige problem er blevet løst, eller rettere om problemsituationen er blevet ændret i en tilfredsstillende retning.

Dewey siger bl.a. følgende: Forskellene er ikke givet en gang for alle og med tingene selv. Det er menneskene, der skelner for bestemte formåls skyld. Det er fordi mennesker behøver mad, at man skelner mellem spiseligt og uspiseligt. De enkelte sondringer giver ikke sig selv, men det kan være mere eller mindre frugtbart at drage dem. Begrundelsen for at sondre må altid søges i de konkrete nyttevirksomheder, de enkelte sondringer har.

Da tanken er et redskab, kan den kun have redskabsmæssig værdi. Den må bedømmes efter, om den bidrager til løsning af det foreliggende problem.

I traditionel filosofi har man den opfattelse, at en tanke er sand, dersom den er i overensstemmelse med det, den omhandler. Denne opfattelse forudsætter, at det på en eller anden måde er muligt at sammenligne tanken med det, der er dens genstand, og dette har voldt store hovedbrud.

For Dewey har en bestemt tanke altid relation til et bestemt problem. Den er sand, når den kan medvirke til løsning af et givent problem, og når det derfor er nyttigt at handle efter den. De løsninger, man når frem til i sine undersøgelser, er ikke eviggyldige sandheder, men hypoteser om, hvordan bestemte problemer løses.

Målet for menneskelig tilpasning til omgivelserne er ikke blot at løse de direkte problemer her og nu, men også at man bliver i stand til at løse lignende problemer i fremtiden. Derfor husker man resultaterne af sine undersøgelser. Det vil for Dewey sige, at man har nogle hypoteser parat om, hvordan lignende problemer kan løses i fremtiden. Det er i praksis i konfrontationen med nye opgaver, at hypoteserne skal stå deres prøve, det er her de bekræftes, modificeres eller forkastes.

*Skelneforskellene og formål*

## 6.2. Undersøgelingsstrategi

### 6.2.1. Casestudier

Mit studie består af fire omstillingsforløb i fire forskellige virksomheder. Som casestudier søger de at belyse hver sit forløb medens de foregår og indenfor de givne organisationers rammer.

I alle fire studier er brugt flere informationskilder til belysning af omstillingsforløbene. Mit sigte har været at etablere det bredest mulige billede af forløbene ved at betragte dem i en helhedsorienteret synsvinkel, dvs. som et objekt, man kun kan forstå ved at betragte det i flere perspektiver samtidigt.

*Kommissorier*

For samtlige casestudier blev der udarbejdet et kommissorium med følgende afsnit og indhold:

1. Baggrund  
*Virksomhedens hovedmotive for at sætte omstillingsforløbet i gang. Virksomhedens forventninger til resultatet.*
2. Formål  
*Hvad skal undersøgelsen afdække? Hvad er de underliggende temaer og de spørgsmål, der søges besvaret?*
3. Organisering og forankring  
*Hvem er forskningsprojektets hovedsponsor? I hvilken organisatorisk enhed er projektet forankret? Hvem er kontaktpersonerne i virksomheden i det daglige arbejde?*
4. Afgrænsning
  - Basisdokumenter  
*Alle steder var der i realiteten adgang til alt*
  - Den afsluttende rapportering  
*Her var en blindrapport for rapporten*
  - Organisatorisk afgrænsning  
*De organisatoriske enheder, der undersøges*
  - Ressourcemæssig afgrænsning  
*Hvor mange interview gennemføres., Hvilke observationsforløb foretages, hvilke delrapporter afleveres*
  - Tidsmæssig afgrænsning  
*Tidsplan for den samlede forskningsopgave*
5. Forventningsstyring  
*Hvilke statusmøder, evt. referater, tilbagemelding til feltet etc.*
6. Forskningsmæssig design  
*Kort beskrivelse af det forskningsmæssige design, casestudie udført som programevaluering*
7. Dataindsamlingens strategi
8. Forskerens handlinger
9. Hvad ydes af casevirksomheden
10. Adgang i feltet

11. Fortrolighed og offentliggørelse
12. Bilag – evt. Interview og observationsguide

Ved valg af datakilder er der lagt hovedvægt på interview, fordi det er det, der giver den hurtigste indgang til emnerne (ejerskab, sammenhængskraft og fleksibilitet).

### 6.2.2. Formativ evaluering

Formative Evaluering (FE) er den brugte evalueringsmetode. FE har som formål evaluering af en fremgangsmåde.

FE kan benyttes, når det enten er meget svært eller måske direkte umuligt at evaluere slutresultatet af fremgangsmåden enten, fordi det vil være for dyrt og kompliceret, eller fordi det vil tage en række år, før resultatet kan bedømmes. Mine cases har været kendte ved en meget lang implementeringsperiode. Alle cases kørte videre efter min tre års forskningsperiode.

FE kan foretages i mindre grupper for at teste implementeringsforløbet. Det var situationen i mine cases. FE er en slags proces, der bygger på løbende feedback på implementeringsperformance. Man observerer, hvilke aspekter af performance der behøves at blive forbedret. Mine casebeskrivelser indeholder derfor en kort beskrivelse af, hvordan blev kursen drejet undervejs. Formålet med den formative evaluering fra virksomhedernes side var at få en slags direkte feedback under implementeringsforløbet fra de involverede aktører.

I formative evalueringer har man ofte to personer: en, der fungerer som evaluator og en, der fungerer som sekretær. I mit tilfælde koncentrerede jeg mig om rollen som evaluator, medens sekretærrollen i første omfang blev udført af lydoptager og videokamera.

Efter de forskellige seancer blev oplevelserne diskuteret med de ”interne konsulenter”, som forestod forløbet. Oplevelsesnoter blev skrevet under seancerne og afhandlet med de interne konsulenter umiddelbart efter.

*Løbende diskussioner*

De enkelte sessioner kunne ikke planlægges på forhånd. De var allerede designet som led i det overordnede omstillingsforløb. Jeg havde dog mulighed for at udvælge det, jeg gerne ville se og deltage i. I alle casene var der væsentligt mere, end jeg kunne være med i. Det var simpelthen slet ikke fysisk muligt at være med overalt.

FE har som formål at forbedre fremgangsmåden under forløbet. I caseforløbene har jeg haft speciel opmærksomhed på, hvorledes



de forskellige metoder blev brugt, og på interventionssystemet, dvs. de interne og eksterne konsulenter og evt. de nærmeste ledere.

Jeg har så vidt muligt søgt data dækkende hele den periode, som omstillingen havde løbet over på evalueringstidspunktet, ligesom evalueringen har indeholdt løbende tilbagemelding om resultater til virksomhedens beslutningstagere, enten direkte eller gennem kontaktpersonerne.

Mine evalueringer var participative forstået på den måde, at jeg i alle cases var tæt knyttet til nøgleaktører, interne konsulenter eller mellemledere, som havde direkte implementeringsansvar i den del af feltet, jeg undersøgte. Disse aktører diskuterede jeg løbende fremgangsmåder og resultater med, ligesom disse aktører også gav indspark til undersøgelsen.

Det er min oplevelse, at det at lægge forløbet an som formativ evaluering har haft en kendelig katalytisk effekt både i forbindelse med mobilisering af nøgleaktører og mht. at engagere ledelsen mere fremadrettet.

FE er valgt, fordi det kan bruges ved omstillingsforløb, hvor mål og milepæle ikke kan fastlægges passende præcist på forkant, og hvor disse mål og milepæle er åbne for fortolkninger fra de involverede aktørers side og på forskellige niveauer i organisationen. Det kan ses ved det forhold, at mål og milepæle ændres gennem forløbet, eftersom forløbet skrider frem. Generelt gælder, at FE er mest relevant i midten af et forløb, lidt væk fra start og slut, og det var netop situationen i mine cases.

Den formative evaluering kan med fordel indbygges i selve omstillingsforløbet. Det blev den i mine tilfælde, og det var også et købsargument fra mine ejervirksomheder.

### *Evalueringsforløbet*

Evalueringen fulgte det aktivitetsflow, der var i virksomhedernes planlagte implementeringer, med en opfølgning på, hvorledes målopnåelsen udviklede sig, og hvorledes de forskellige komponenter i fremgangsmåden forstærkede eller svækkede hinanden. Hovedtrin i evalueringen var:

1. At få kommitment fra beslutningstagerne og aktørerne til det formative evaluering forløb.
2. At designe evalueringen således, at den kunne ses som et vigtigt værktøj i omstillingens målopnåelse. I mine tilfælde var der tale om, at der blev udarbejdet kommissorier, som efterfølgende blev afhandlet og vedtaget.

3. At etablere en læringsstruktur, der understøtter den formative evaluering som en læringsorienteret og ændringsorienteret udviklings aktivitet. Det primære i casene var at diskutere drejninger med de nøglepersoner, jeg var knyttet direkte til, for derefter at finde ud af, hvad der kunne gøres: en diskussion med beslutningstagerne, nye personer, der kunne inddrages i dialoger om problemer og løsninger etc. Jeg havde ofte en tredje person som mellemlid til ledelsen, undtagen i Devoteam.
4. Trin 4 var kortlægning af beslutningsstrukturen og beslutningsmønstret for at sikre, at tilbagemeldinger kunne få indflydelse på det efterfølgende forløb.
5. Evalueringen blev foretaget i flere trin, først som PowerPoint tilbagemeldinger, derefter i form af egentlige konsulentrapporter og endelig som caserapporter og tilhørende forelæggelser og sidst som sammenlignende analyser, hvor jeg i særlig grad brugte følgegruppen og supplerende personlige netværk som sparringspartnere.

Evalueringerne har haft til formål at give et ”rigt billede” af forløbene, som de udfoldede sig. FE kan være nyttig, når man vil forstå et forløbs succes eller fiasko. Det er det rige billede, der bedst giver denne mulighed. Et rigt billede er et, der indeholder alle perspektiver på en gang og på en fornuftig måde. Det er den kvalitet, der er efterstræbt.

I store omstillingsforløb ses der ofte en diskrepans mellem den opstillede programlogik og det forløb, der efterfølgende udspiller sig under implementeringen. Dette sås også i mine cases.

For at være effektiv skal FE have god støtte såvel fra toppen af organisationen som fra bunden. Det svageste led her var CPH.

### **6.3. Kriterier for at være med i undersøgelsen**

Mit phd-studie var som projekt 100 % finansieret af ejervirksomhederne. Deres begrundelser for at være med var, at de udover at være deltager i et forskningsprojekt, også havde adgang til en forsker med erfaring i procesarbejde. Forventningerne fra virksomhederne var, at de kunne få en række anvisninger under forløbet.

Alle fire virksomheder var kendetegnet ved: at procesarbejde blev brugt som løftestang for et strategiskifte, som indebar integration af subkulturer, og hvor forventningerne var, at man derved kunne

*Virksomhedernes kendetegnet*

etablere et mere effektivt samarbejde på tværs. Fælles for virksomhederne var et program designet med henblik på at resultere i en relativ radikal omstilling af virksomheden, og hvor et hovedelement var procesarbejde, der havde til formål at skabe ejerskab, sammenhængskraft og fleksibilitet. Undersøgelsens formål var at evaluere disse programmer

| Parameter                      | Devoteam                    | CPH                        | BIF                    | SKAT                         |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------|
| Organisatoriske enheder.       | Flere                       | To                         | Flere                  | Flere                        |
| Topledelsesinvolvering.        | Stor                        | Lille                      | Lille                  | Mellem                       |
| Ledelsesprogram indbygget.     | Ja                          | Nej                        | Nej                    | Ja                           |
| Medarbejderindflydelse på mål. | Ja                          | Nej                        | Nej                    | Ja                           |
| Procesarbejde.                 | Decentral.<br>Metodefrihed. | Pilotforsøg.<br>En metode. | Central.<br>En metode. | Decentral.<br>Flere metoder. |

Figur 64: Kendetegn for de fire udvalgte case

### 6.3.1. Hvordan blev der taget hånd om ejervirksomhederne

Den måde, der blev taget hånd om ejervirksomhederne, var følgende: Det var ejerkredsen, der bestemte forskningstemaet. Det var dem, der ønskede fokus på ejerskab, sammenhængskraft og fleksibilitet. Det blev afklaret på en runde blandt en lang række potentielle virksomheder, en runde der tog flere måneder. Det at rejse finansieringen var heller ikke noget lille problem.

#### Tilbageføringen

Ejerkredsens ønske var at få en “konsulentagtig” rapport, snarere end en egentlig forskningsrapport. Det har sat rammerne for den måde casebeskrivelserne blev udarbejdet på. Derudover blev der i et vist omfang udarbejdet værktøjsbeskrivelser, ligesom der under forløbet blev foretaget en række tilbagemeldinger til ledelsesniveauet og i SKAT og Devoteam også til medarbejderne.

Ejerkredsens interesse var praksis. Det samme gjaldt for følgegruppen. Det betød, at dagsordenen for projektet langt hen ad vejen var sat, men gav så til gengæld den fordel, at det var lettere at fastholde engagementet fra virksomhederne over alle tre år. En opgave der lykkedes rimeligt godt. I øvrigt var det også en spændende udfordring.

I forbindelse med mine tilbagemeldinger til ledelserne og til medarbejderne oplevede jeg en stor interesse for at få beskrivelser og vurderinger af det, der kunne ses “under overfladen”. Hvad tæn-

ker medarbejdere og mellemedere lige nu, og kan dette belyse, hvor vi har løftestængerne og barriererne i det rationelle procesarbejde.

Det er min vurdering, at den merværdi projektet har givet ejerkredsen er en mulighed for at kunne se nogle ting klarere, så konkrete initiativer derefter kunne implementeres.

## 6.4. Data og analyse

Observationer blev anvendt i SKAT og i CPH. Målet var at evaluere, om den anvendte metode blev brugt rigtigt. Der blev fundet klare forbedringspunkter. Disse mangler forhindrede dog ikke, at der kunne skabes ejerskab til resultatet.

*Observationer*

Interview blev anvendt alle steder. Respondenterne blev udvalgt således, at der kunne skabes den bedst mulige dækning af synspunkter i feltet med et udvalg af ca. 10 interview i hver case. En del af interviewene var fokusgruppeinterview, således at en bredere personkreds kunne dækkes.

*Interview*

Dokumentanalyse blev anvendt i alle cases, primært til at skabe et overblik over implementeringskonteksten. Derudover blev der anvendt andre former for rapporter, andre konsulentrapporter, statusrapporter primært for at kunne underbygge eller afkræfte hypoteser.

*Dokumentlæsning*

Tilbageføring i feltet blev foretaget samtlige steder, og samtlige steder var der accept af konklusioner, ligesom de fleste af anbefalingerne blev iværksat.

*Tilbageføring i feltet*

Spørgeskema blev brugt i CPH for at få en indikation af tilfredsheden med procesarbejdet og i SKAT for at vurdere medarbejdernes bedømmelse af procesarbejdet.

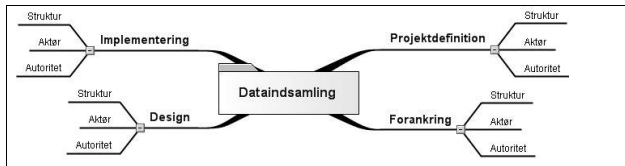
*Kvantitative undersøgelser*

Operationalisering var primært semistrukturerede spørgerammer, samme forløb for casestudierne, transskribering og kodning, rapportering til feltet, alternative kilder for kvalitetssikring af studiets resultater.

*Operationalisering af de indsamlede data*

### 6.4.1. Struktureringen af informationsindsamlingen

I alle fire case var informationsindsamlingen struktureret på følgende måde:



**Projektdefinition.**

| Struktur <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                                                                        | Akt <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                       | Autoritet <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliseret metode.</li> <li>Generisk procesmodel.</li> <li>Procesarbejde afpasset efter modenhed.</li> <li>Program for måling og opfølgning.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bredden i inddragelsen.</li> <li>Rum for relationskabelse og motivering.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fodslag.</li> <li>Porteføljestyling, koordinering.</li> <li>Prioriteringskonsistens.</li> <li>Opfølgning.</li> </ul> |

**Forankring.**

| Struktur <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                          | Akt <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                      | Autoritet <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Værktøjer på plads.</li> <li>Kompetence og støtte.</li> <li>Inddragelse.</li> <li>Kommunikation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelse og medarbejdere etablerer en delt vision.</li> <li>Spilleregler for samarbejde.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejerskab vist i handling.</li> <li>Første spillebane.</li> <li>Rolle som samarbejds-coach.</li> </ul> |

**Design.**

| Struktur <span style="font-size: small;">tænkning</span>                                                                                                                                                       | Akt <span style="font-size: small;">tænkning</span>                                                                                 | Autoritet <span style="font-size: small;">tænkning</span>                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementeringsstrategi, dilemmahåndtering.</li> <li>Konceptbredde, programstyring, strømme.</li> <li>Hammers diamant, - grænseflader til andre tænke måder.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliseringsstrategi.</li> <li>Tillid.</li> <li>Fleksibilitet – brug af værdier.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikre motivkongruens og definering af fælles formål.</li> <li>Formulering af fælles mål med mening.</li> <li>Designe forankringsstrategi.</li> <li>Designe implementeringsstrategi.</li> <li>Ledelsesprogram og ledernetværk.</li> </ul> |

**Implementering.**

| Struktur <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                                      | Akt <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                                                             | Autoritet <span style="font-size: small;">tænkning.</span>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Holdes procesmodellerne levende.</li> <li>Følges op på kvaliteten.</li> <li>Nye øjne – udfordres modellerne.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Værdialoger.</li> <li>Fortolkende lederkommunikation.</li> <li>Giver de fastsatte mål mening.</li> <li>Holdes visionen i live.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinering og porteføljestyling.</li> <li>Autoritativ kommunikation.</li> <li>Sikring af fokus og proceskvalitet – dialog omkring spillebanerne.</li> <li>Dilemmaledelse.</li> <li>Reparationsarbejde og italesættelse af samarbejde.</li> <li>Teamdannelse.</li> <li>Fastholdelse af samarbejde gennem afta-</li> </ul> |

|  |  |                                                                 |
|--|--|-----------------------------------------------------------------|
|  |  | leklarhed, konfrontation og konsekvens.<br>• Ledelse på gulvet. |
|--|--|-----------------------------------------------------------------|

Figur 65: struktureringen af informationsindsamlingen

### 6.4.2. Devoteam

I Devoteam blev feltarbejdet tilrettelagt som et kvalitativt studie baseret på gennemlæsning af en række basisdokumenter og på en række kvalitative interview. De kvalitative interview tog udgangspunkt i en semistruktureret spørgeramme. Forløbet var følgende:

Først blev der afholdt et interview med Niels Korsholm med fokus på baggrund og motivation for ændringen samt på forløbet til og med introduktionen af den nye organisationsform.

*Interview med ledelsen*

Derefter et gruppeinterview med den resterende direktion eksklusiv Niels Korsholm med fokus på deltageres motivation for og forventninger til ændringen samt de første implementeringserfaringer.

En række dokumenter blev læst inden interviewrunden. De vigtigste var følgende:

*Dokumentlæsning*

Devoteam Fischer & Lorenz's salgs- og leveranceproces (9. august 2004).

Organisationen som grundlag for vækst og udvikling af medarbejdere og virksomhed (30. juni 2005) Notat.

Løn og arbejdsvilkår 2006; 20. december 2005.

Organisationen som grundlag for vækst og udvikling af medarbejdere og virksomhed (1. september 2005) Præsentation.

Practice Areas; 14. november 2004.

Krav til stillingsniveauer, 20. december 2005.

DFL Development Scorecard 2006, model til at stimulere og belønne vækst og udvikling, 16. december 2005.

DFL Development Scorecard, Plancher fra den oprindelige udmelding 11/11 2004.

Klar til fornyelse og vækst, DFL's rollebaserede organisation, udvidet præsentation med procesbeskrivelser, revision af 20 marts 2006.

EC+ møder 2005.

Procesmål, Evaluering af 2005 resultater og udkast til mål for 2006, 13. december 2005.

The organization as enabler of business development, 1. September 2005.

Figur 66: De vigtigste af de dokumenter der blev læst under feltarbejdet

*Interview med medarbejderne*

Derefter blev 10 repræsentative konsulenter udvalgt til interview. Følgende 10 personer er udvalgt, således at de så godt som muligt dækker sammensætningen af konsulenterne i firmaet.

| Navn | Kriterier                                                                        | Gruppe                   |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| MBH  | Projektdirektør, Ansvarlig for CSM Practice Area, ansat 1.8.95.                  | Gl. Management rådgiver. |
| SF   | Konsulent, Nyuddannet, Havde ansvaret for Roll In Processen, ansat 1.9.04.       | Ny management rådgiver.  |
| SW   | Juniorkonsulent, Nyuddannet, Intet procesansvar, ansat 1.6.05.                   | Ny Management rådgiver.  |
| KBC  | Projektdirektør, kom fra KPMG, ansat 1.8.05.                                     | Ny Management rådgiver.  |
| ME   | Projektdirektør, Kritiker, ansat 1.2.97.                                         | Gl. IT rådgiver.         |
| AV   | Seniorkonsulent, begrænsede roller i et par processer, ansat 1.4.98.             | Gl. IT rådgiver.         |
| MJ   | Seniorkonsulent, kom fra Integra, Med i workplace & Values, ansat 1.5.2005.      | Ny Management rådgiver.  |
| US   | Konsulent, var en overgang ude hos Deloitte, kom tilbage 1.12.05.                | Gl. Management rådgiver. |
| HA   | Administrativ medarbejder, Ansvar for Customer Satisfaction Survey, ansat 1.6.04 | Ny med større ansvar.    |
| TB   | Seniorkonsulent, Deltager i marketing processen, ansat 1.5.05.                   | Ny IT rådgiver.          |

*Figur 67: De interviewede personer i Devoteam*

*Tilbagemelding*

Samtlige interview blev transskriberet. Materialet blev efterfølgende gennemgået, og en række konklusioner blev trukket ud og præsenteret for direktionen.

*Seminar i Milano*

På basis af denne gennemgang blev det besluttet at forelægge konklusionerne på en heldagsworkshop i Milano, hvor samtlige medarbejdere deltog. Medarbejderne skulle så efterfølgende formulere planer for fremtidig indsats på baggrund af de forelagte konklusioner.

Programmet for seminaret var følgende:

1. Indledning ved direktør.
2. Forelæggelse af foreløbige konklusioner (ego).

3. Øvelse: *Hvad holder os sammen, og hvad er vores væsentligste indsatsområder?* Sigtet med øvelsen var, at man skulle komme sig til et fælles billede.
4. Indlæg: Devoteams strategier ud mod markedet, Produkt/markeds overblik, Produktområdeansvarlige fortæller hver især om deres PA strategier, lavet som storytelling, hvad gør vi for vore kunder, hvad ser vi?
5. Øvelse: samtlige medarbejdere, *“Værdier og adfærd – hvilken adfærd forventes af mig?”*
6. Afslutning.

Hele workshoppen blev optaget som videofilm, den er dokumenteret på dvd. Der var 86 deltagere fordelt på 10 runde borde med ca. 8 i hver gruppe og en flipover ved hvert bord.

Derefter blev caserapporten skrevet og afleveret til virksomheden. Den blev modtaget fint, man var enig i rapportens konklusioner.

*Rapport afleveres*

### 6.4.3. CPH-casen

Forløbet i CPH startede med et formøde, hvor jeg fik mulighed for at redegøre for projektet. CPH's interesse lå i at arbejde med plussumsspil og tværorganisatorisk samarbejde ud fra den antagelse, at det er i alle de parter interesse, der arbejder i lufthavnen, at udvikle CPH til en så god lufthavn som mulig.

*Formøde*

Baggrunden for caseprojektet var et konsulentarbejde, der var blevet gennemført inden af The Boston Consulting Group. Jeg fik en beskrivelse fra BCG udleveret – dateret 14. juli 2005. Beskrivelsen havde titlen *“CPH's vindende model”*.

*Dokumentlæsning*

Denne beskrivelse var baseret på 21 interview og en detaljeret benchmarking mellem CPH og to andre sammenlignelige lufthavne samt en high level benchmarking mellem CPH og 125 andre lufthavne. BCG's hovedforslag var: standardiseret rapportering, bedre opfølgning, programmel for forecast af flaskehalse, fakta baseret ledelse, bedre koordinering over funktionelle grænser, bedre vidensdeling på tværs.

*BCG's konklusioner*

Derefter fulgte næsten et år, hvor casearbejdet bestod i en længere række møder med opdragsgiver, hvor forskellige projektforslag blev diskuteret fra økonomistyringsmodeller, over modellering af forretningsprocesser til forretningsstrategisk planlægning. Ingen af disse projektforslag havde dog evnen til at rykke ved såvel kultur som ledelsesstil. Til sidst blev Lean konceptet bragt på banen.

*Forarbejde og projektdefinition*



Den 16. Maj 2006 kom de første oplæg til et Lean-projekt, herunder blev følgende fremhævet:

- Lean er let, fordi det handler om dagligdagen, og fordi det ikke involverer ekspertdrevne modeller.
- Lean er svært, fordi det handler om ledelse, virksomhedskultur og indstilling til delegering og ansvar.
- Perfektion er et grundelement og bør forstås som perfektion i processen, snarere end perfektion i slutproduktet.
- Lean kan medvirke til at give medarbejderne en rolle i den igangværende ændringsproces.
- Effektivitet opnås ikke ved at arbejde hurtigere, men ved at arbejdet flyder hurtigere.
- Flow sætter store krav til samarbejdet.
- Lederen er fanebærer for læring frem for instruktionsgiver og kontrollant.

Intentionen i det første oplæg var et Lean projekt, der dækkede hele lufthavnen og med forankring i direktionen. Tidsrammen var følgende:

1. Lean behovsafklaring, forankring i direktionen. (juni 06)
2. Lean diagnose (august 06)
3. Lean implementering (oktober 06)

Den 8. September 2006, efter flere møder, blev et nyt oplæg lagt frem. Lean var nu begrænset til to pilotprojekter med en forventet start oktober 2006. Hovedpointen i oplægget var ønsket om samtidig at kunne opnå følgende fire fordele: bedre service og højere kvalitet, større målrettedhed og fællesskabsfølelse, højere produktivitet og højere medarbejdertilfredshed.

Mit studie blev begrænset til det ene af disse to pilotprojekter, butiksåbningsprojektet. Butiksåbning er en forretningsproces, der strækker sig over to afdelinger, Kommerciel (KOM) og Ejendomme & drift (ESP).

### *Observation*

Casestudiet startede med at jeg deltog som observatør i den arbejdsgruppe der skulle gennemføre procesarbejdet. Procesarbejdet foregik på følgende måde:

Processen blev tegnet på brunt papir ved brug af post-it (farvede papirstykker der kunne klistres på det brune papir). Den eksterne konsulent gennemgik procesmodellen og stillede deltagerne en række spørgsmål.

Den tegnede proces blev gennemgået aktivitet for aktivitet. Den eksterne konsulent resumerede hver aktivitet og udfordrede

hele tiden deltagerne omkring tidsforbruget. Som strukturerings-  
øvelse blev den kørt stramt. Løsningen bevægede sig hele tiden  
mod effektivisering af en kendt proces.

KOM og ESP har forskelligt fokus. Fra KOM's side presser man  
på, fordi man taber penge på, at forløbet tager tid. ESP styrer på  
omkostninger. Der er forskellige prioriteringsmekanismer i de to  
afdelinger.

Diagnosen bestod i, at man gennemgik og evaluerede den eksiste-  
rende proces op mod de principper, der fremgik af Valkons meto-  
de. Derved fremkom en længere problemliste.

Visionen for den fremtidige proces blev udformet ved principielt  
at vende alle problemstillingerne om. Visionen var udtryk for en  
situation, hvor man havde løst problemerne gennem formalise-  
ring, præcisering, styring og standardisering. På baggrund af den-  
ne blev der udarbejdet et design af den nye proces.

Efter at have deltaget som observatør i arbejdsgruppens møder  
blev der et par uger inde i implementeringsforløbet afholdt en  
række kvalitative interview. Deltagerne var følgende:

*Kvalitative in-  
terview*

| Navn | Stilling                                    | Afdeling            |
|------|---------------------------------------------|---------------------|
| SNR  | Projektleder.                               | Kommerciel.         |
| RC   | Retail koordinator.                         | Centerafdelingen.   |
| PC   | Konsulent kommercielle projekter.           | Kommerciel.         |
| AD   | Konsulent kommercielle projekter.           | Kommerciel.         |
| MJ   | Arkitekt, planlægning og projekter.         | Ejendomme og drift. |
| UW   | Byggekoordinator, planlægning og projekter. | Ejendomme og drift. |
| AGM  | Driftskoordinator.                          | Centerafdelingen.   |
| LMJ  | Forretningskoordinator.                     | Kommerciel.         |
| ACP  | Marketingkoordinator.                       | Kommerciel.         |
| KKK  | Business Analyst.                           | Business Support.   |
| CAG  | Konsulent.                                  | Valcon.             |

*Figur 68: De interviewede personer i CPH*

Alle interview blev lydoptaget, gennemskrevet og analyseret.

Under hele forløbet var der løbende tilbagemeldinger til opdrags-  
giver. Informationsindsamlingen viste, at projektopfølgningen var  
meget summarisk, og at der kunne ligge et kendeligt effektivise-

*Løbende tilba-  
gemeldinger*

rings- og læringspotentiale i en mere systematisk projektopfølgning, en opfølgning som endda var væsentlig, netop fordi de første fokusprojekter er pilotprojekter, som har til formål at lære CPH noget om denne type af projekter. Derfor udarbejdede jeg fx et værktøj baseret på de skabeloner, vi brugte til projektstyring i CapGemini, Ernst & Young. Værktøjet indeholdt fx: checklister, evalueringspunkter, trouble shooting, spørgeguider, dokumenteringskabelon, interessentanalyse, konfliktbearbejdning, diagnosekema etc.

#### *Kvantitative undersøgelser*

De holdninger som projektdeltagerne gav udtryk for var i overensstemmelse med de holdninger, der blev fremført under projektplanlægningsmøderne det første år og med følgende undersøgelse: Strategos, 2007; ”*Strategisk Effektivitet, erhvervsforskningsprojekt, rapportering til Københavns Lufthavn*”, udarbejdet af Strategos i samarbejde med CBS og Aarhus School of Business august 2007.

Hovedkonklusionerne i undersøgelsen var følgende: de økonomiske resultater er gode, men processer, kompetencer, adfærd, medarbejertilfredshed halter bagefter. CPH ligger i bunden, når det handler om at få strategien til at give mening og skabe commitment til den. Der er en lav grad af fælles retning i organisationen. Opfølgningen på strategien opleves ikke som god. Der er begrænset tiltro til den øverste ledelse og holdninger og adfærd lader til at modarbejde den ønskede adfærd.

Strategos undersøgelse var kvantitativ baseret på differentierede spørgeskemaer sendt ud til 42 personer. Der var 35 besvarelser, svarprocent på 83%. Rapporteringskategorierne var: øverste ledelse, mellemledere og medarbejdere samt øvrige nøglemedarbejdere.

#### *Endelig tilbagemelding*

Da beskrivelsen af casen var færdig, var det vigtigt at få sikkerhed for, at CPH kunne genkende sig selv i beskrivelsen. Da jeg ikke havde adgang til topledelsen, fik jeg gennem opdragsgiver arrangeret et møde med den internationale virksomhedskonsulent, der drev det strategiske arbejde med topledelsen. Her fik jeg en principiel accept af caserapporten.

#### **6.4.4. BIF casen**

Fra det første møde med ledelsen i FAF (BIF var endnu ikke dannet), blev følgende fremhævet:

- Det er vigtigt, at processen ledelsesmæssigt angribes som en fusionsproces.

- Et vigtigt tema som skiller kulturerne er spørgsmålet om, hvornår en klient er parat til et job, og hvornår klienten ikke er det. Enighed her er et vigtigt tema for skabelse af sammenhængskraft i den nye kultur.
- Der er brug for en passende holistisk indgang.
- Det videre procesforløb kommer meget til at handle om lederskab. Frihedsgraderne til det indholdsmæssige (struktur, regler arbejds gange etc.) er politisk sat meget snævre.
- Det er vigtigt, at der er lederskab fra dag 1. Man skal tage medarbejdernes bekymringer alvorligt, der skal være vægt på viden og kompetencer.
- Ved de indledende informationsmøder har det vist sig, at medarbejderne har meget svært ved at se sig i den nye struktur. De anser den for centraliseret, specialiseret og med større kontrolfokus. Skræmmebillederne er: kraftig detailstyring, forenkling af opgaverne og centralisering. Hertil kommer et negativt selv billede: tingene fungerer ikke, der mangler penge og ressourcer, og der er ikke noget image i at arbejde i kommunen.

Dette første møde pegede primært på at hovedvægten i de problemstillinger man stod over for snarere krævede autoritets- og aktørtænkning end strukturtænkning.

Kort efter mødet fik jeg udleveret følgende dokumentation:

- Den nye styrelseslov på beskæftigelsesområdet.
- De kommunale politikeres konklusioner om organisering af området
- Borgerrepræsentationens principbeslutning om etablering af en ny forvaltning (BIF)
- Ny styrelsesvedtægt med beskrivelse af den nye forvaltnings opgaver.
- Høringsmateriale med bilag.
- Tidsplan for beskæftigelsesdelen. Fokus på de politiske beslutningsprocesser omkring struktur, jura, magt og indflydelsesfordelinger. Ingenting om transformationsledelse, inddragelse, informering og dialog, kompetenceopbygning etc.
- Notat med beskrivelse af fusionsprocessen i 2 faser: fase 1 hvor de interne enheder fusioneres, fase 2 hvor der fusioneres med de statslige AF enheder.
- Kommissoriet for den interne arbejdsgruppe.

*Dokumentlæsning*

Den udleverede dokumentation havde en klar hovedvægt på organiseringsovervejelser, rollebeskrivelser, opgavefordelinger,

fortolkning af love, regler etc. dvs. stort set udelukkende struktur-tænkning.

Evalueringen startede først efter at de nye arbejds gange var beskrevet og implementeret i en portalløsning. Det var implementeringsforløbet og implementeringsdybden af denne portal, evalueringen skulle give tilbagemelding om.

### *Kvalitative interview*

Formålet med interviewrunden var: at skaffe viden om, hvordan procesbeskrivelserne blev omsat til praksis, herunder hvordan intentionerne blev forstået og omsat af ledere og medarbejdere, samt at rådgive BIF om hvordan man bedst kan understøtte løbende forbedringer. Desuden skulle tilbagemeldingen give et billede af, hvordan de beskrevne arbejds gange passede ind i den aktuelle praksis. Interviewpersonerne i BIF var:

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| JDG | Jobcenter Musvågevej.             |
| TH  | Nyrupsgade.                       |
| HJS | Skelbækgade.                      |
| JV  | Beskæftigelsesindsats.            |
| LL  | Ydelsesservice.                   |
| BW  | Ydelsesservice.                   |
| LHI | Center for jobformidling.         |
| HE  | Ydelsesservice.                   |
| BF  | Center for beskæftigelsesindsats. |
| LK  | Nyrupsgade.                       |
| HP  | Skelbækgade.                      |
| KG  | Jobformidling                     |
| MT  | Sygedagpenge.                     |

*Figur 69: De interviewede personer i BIF*

### *Seminaret i Nyborg*

Efter interviewrunden fik vi en opfordring fra KL om at fortælle om resultaterne på et seminar i Nyborg. Vi fik session nr. 6 på KL's beskæftigelsestræf i 2008. Her havde vi fra BIF fået en session med titlen "Gode arbejds gange". Oplæg til Session i det udsendte program var følgende:

*Stort set alle jobcentre arbejder på den ene eller anden måde med processer og arbejds gange, herunder Lean projekter. Men hvordan bliver arbejds gangene virkelig en del af jobcentrenes kultur og arbejdsform – og ikke blot streger på et stykke papir?. Hvilket "Miljø" skal der til for at procesarbejdet skal lykkes? Hvordan får vi flere ildsjæle? Hvordan får vi større beslutningskraft i ledelsen? Hvordan inddrages dem, der ikke direkte deltager? Osv. Med udgangspunkt i erfaringer fra Københavns kommune og KL's Arbejds gangsbank, vil denne session diskutere*

*re, hvordan man kan gribe arbejdsgangsprojekterne an, så de i højere grad lykkes.*

Der var 6 sessioner i alt på konferencen. Der var 136 tilmeldte til vores session fra 56 kommuner, 7 statslige institutioner og 14 andre institutioner. I sessionen skulle deltagerne arbejde med spørgsmålet: "Hvad skal der ske i Jeres ledergruppe?" De vigtigste kommentarer fra deltagerne var følgende:

*Ledergruppen skal prioritere opgaven, give tid, træffe beslutninger, sætte mål, synliggøre og fejre, afklare detaljeringsgrad. Der skal være en for alle og alle for en – medarbejder og chef involvering. Forventningsafstemning mellem konsulenter, chefer og stab. Lederne skal gennemgå arbejdsgangene med medarbejderne. Lederne skal selv gå forrest. Den brændende platform, for hvem? Svar i stedet på: Hvad vil du med mig?*

*Ledere skal optræde som foregangsmænd, bringe arbejdsgangene ind aktivt, gøre det til en del af sproget, vise interesse og engagement, træde i karakter, sætte popularitet på spil. Det basale ejerskab skal tages.*

*Som medarbejdere skal vi sættes i en situation, hvor vi tør opgive egne interesser, vi skal have helikopter perspektiv, vi skal sætte os selv i værkførerrollen og i sælgerrollen. Der er brug for personlig investering.*

*Der er brug for større enighed og koordinering mellem afdelingerne, større forståelse for, hvad der kan vindes ved at bruge arbejdsgangene, større vilje til at gennemføre processen, større villighed til at bruge ressourcer, større fælles forståelse, enighed og entydighed. Tag det alvorligt. Synlig handling. Gå forrest. Tag en risiko. Vær indstillet på at møde modstand. Investér dig selv. Tør at begå fejl og at indrømme det bagefter.*

*Et jobcenter er en produktionsenhed, ledelsen interesserer sig ikke for produktion. Succesen kommer af, at vi får lov at arbejde med vores egne problemstillinger. Den kommer, hvis vi efterfølgende også kommer igennem med vore løsninger.*

Hovedindtrykket fra min egen undersøgelse var, at den måske vigtigste succesfaktor ved implementering af arbejdsgeange er, at ledere og medarbejdere i fællesskab kan løse op for de dilemmaer, implementeringen gør synlig.

Dette indtryk blev støttet af KL's proceskonsulenter. KL havde gode erfaringer med et værktøj, de kaldte dilemmakort. KL's erfaring med procesarbejde var, at de rigtige problemer og barrierer

*Test af hovedkonklusioner*

*1. Ejerskab*

*2. Personlig investering*

*3. Integrering*

*4. Inddragelse*

*5 Dilemma-håndtering*

lå netop der, hvor dilemmaerne dukker frem, og hvis man øver deltagerne i at håndtere dilemmaer, inden man er kommet for langt i procesarbejdet, vil det forløbe bedre.

Delkonklusion: Workshopen pegede på to centrale emner: ledelsens ejerskab og inddragelsen. Det ser ud til, at aktør- og autoritetstænkning generelt har det svært, og at billedet fra BIF i hvert fald i en vis udstrækning går igen i mange kommuner.

#### *Supplerende rapporter*

De konklusioner der kunne uddrages af interviewene var desuden i overensstemmelse med konklusionerne fra en Rambøll rapport udarbejdet for Arbejdsmarkedsstyrelsen. I denne rapport var evalueringen baseret på følgende kvalitative og kvantitative datakilder: Seks eksplorative fokusgrupper med medarbejdere og ledere fra kommuner, AF og andre aktører. En spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af kommuner, AF og andre aktører (300 besvarelser), 13 casestudier i 5 kommuner, AF-kontorer/regioner og hos 3 andre aktører baseret på observation af kontaktførelsessamtaler, dels interview med medarbejder- og ledelsesrepræsentanter samt evt. samarbejdspartnere samt Arbejdsmarkedsstyrelsens DRV-ledelsesrapport samt data fra Beskæftigelsesministeriets DREAM database og Arbejdsmarkedstyrelsens datawarehouse

Delkonklusion: Rambøll rapporten bekræftede konklusionerne fra KL's seminar, at mange kommuner ser ud til at have samme problemløsningskultur som BIF med en overvægt på strukturtænkningen og samme typer af implementeringsproblemer. Problemer som ser ud til at kunne forklares med svag autoritets- og aktørtænkning.

#### *Tilbage melding til BIF*

Tilbage melding til BIF bestod i en mere konsulentagtig rapport, som indeholdt alle væsentlige observationer fra og konklusioner af interviewrunden. Fra opfølgingsorganisationen fik jeg følgende tilbage melding: ”Igen tak for dit skriv. Vi synes, det er meget brugbart i den proces, vi er i nu, så vi har valgt at vedlægge det som bilag til en indstilling til direktionen. Indstillingen omhandler en generel evaluering af arbejdet med arbejdsgangene i BIF samt forslag til initiativer, så dit skriv passer fint ind.”

#### 6.4.5. SKAT casen

Den 8. juli 2005 blev der afholdt et halvdagsmøde i SKAT, med det formål at tage de første drøftelser af, hvordan min deltagelse i fusionsprocessen bedst kunne ske både af hensyn til afhandlingen, og af hensyn til hvordan SKAT bedst kunne drage nytte af mine undersøgelser.

*Formøde*

Resultatet var en beslutning om, at jeg skulle tilknyttes den gruppe, der under udviklingsdirektør Preben Kristiansen stod for det fremadrettede procesarbejde. Dvs. med fokus på det arbejde, der skulle foregå primært i fase 2 og 3. De tre faser var følgende:

Fase 1 - SKATs fælles forretningsmodel fastlægges.

Fase 2 - Analyse og beskrivelse af organisationens overordnede processer og ydelser, fokus på formål, målinger og styring af processerne og på snitflader mellem forskellige ansvars- og forretningsområder for at kunne placere procesejerskab. Udvikling af en række standardiserede værktøjer og metoder, som kunne bruges til at gennemføre procesforbedringer bredt i SKAT.

Fase 3 - Udvalgte processer effektiviseres vha. forskellige værktøjer. SOL-projektet og Lean starter. Forretningsudvikling og procesarbejde er hovedmotorer.

Min hovedindsats lå i fase 3.

Som næste aktivitet blev der afholdt en endags workshop med den øverste ledelse. Formålet var at få kortlagt forventninger til procesarbejdet, såvel resultater som implementeringsforløb. Forventningerne blev formuleret således:

*Workshop med ledelsen*

*Forventningerne til procesmodellen er, at dens begreber og sammenhænge skal være en vigtig del af det fælles sprog. Modellen skal være udgangspunkt for placering af ejerskab. Modellen skal vise de vigtigste kausalsammenhænge i SKAT's daglige arbejdsdag. Det skal være muligt for de lokale medarbejdere at genfinde sig selv i modellen. Modellen skal gøre best practice synligt. Borgere og virksomheder skal spilles bedre ind i modellen. Når en delproces er beskrevet, indføres straks en lærings- og opfølgningssløjfe omkring den.*

Motiver

*Forventningerne til arbejds- og implementeringsprocessen var: Der skal være fokus på samarbejde. Processen skal føre frem til en effektiv bevidsthedsskabelse. Der skal skabes et fælles ejerskab til procesmodellen som referenceramme for det, man foretager*

*Fokus på samarbejde*



*sig. Teknologien skal på plads bag modellen og i samme takt, som modellen udvikler sig.*

### Dokumentlæsning

SKAT er en organisation der er kendetegnet ved, at der produceres megen dokumentation i form af rapporter.

Et udpluk af hvad jeg har læst er følgende:

*Rapport om ToldSkats systemmodernisering af borgerområdet.* Udarbejdet juni 2005. Ligger til grund for systemmoderniseringen fase 3 i ToldSkat, som omfatter personområdet.

1. *Potentiale for den fusionerede skatteadministration.* Udarbejdet af Boston Consulting Group maj 2005. Rapporten indeholder en opgørelse af det samlede potentiale fordelt på stor-drift, bedste praksis og synergieffekter. Herudover giver Boston et bud på indfasning af potentialet.
2. *Hovedkontor og diagrammer over organisationen.* Beskrivelse af Hovedkontoret samt diagrammer over organisationen.
3. *Vejledning til beskrivelse af processer i Fusionsorganisationen samt baggrundsnotat.* Udarbejdet ultimo maj 2005 til brug for beskrivelse af processer i Fusionsorganisationen.
4. *Organisations- og ledelsesstruktur i den fremtidige Told- og Skatteforvaltning.* Tiltrådt af ministeren marts 2005.
5. *Organisations- og ledelsesstruktur i den fremtidige Told- og Skatteforvaltning, uddybet*
6. *ToldSkats indsatsstrategi.* Udarbejdet juni 2004.
7. *ToldSkats mission, vision og værdier.* Fra juni 2003.
8. *Procesmodellen – Den svenske flyver.* Senest opdaterede procesmodel. Udarbejdet med udgangspunkt i PIT.
9. *Opdaterede PIT-processer.* Opdateret efteråret 2002. Omfatter de processer, hvor der samlet set (efteråret 2002) var størst ressourcetræk i ToldSkat.
10. *Del-rapport – PIT- Processer i ToldSkat.* Projektarbejde udarbejdet juni 2001. Bl.a. anvendt som referenceramme til ToldSkats tidsregistreringssystem, virksomhedsregnskab mm.
11. *Materiale vedr. arkitektur-værktøjskassen.*

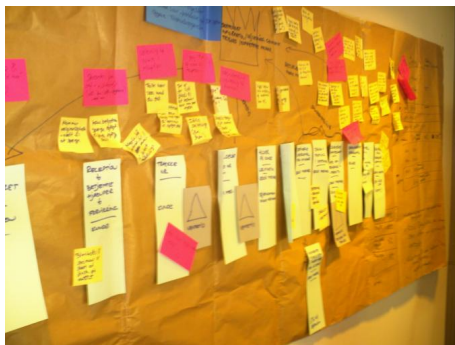
Den udleverede dokumentation gav indtryk af et omfattende og detaljeret forarbejde.

Observationsforløbet var således:

Møde 1: projekt kick off. Der var en introduktion til Lean som koncept.

*Observation  
(Sluseholmen)*

Møde 2 Gennemgang af den nuværende proces. Dokumentere på Brown Paper.



Figur 70: Procesbeskrivelsen i projektet

Målinger der var foretaget i forbindelse med projektet medførte, at myter blev aflivet, fx følgende 2 myter:

| Myte                                              | Realitet                                                          |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Vi bruger 80% af vores arbejdstid på de fremmødte | Det faktiske tidsforbrug er 45%                                   |
| 80% af de fremmødte taler udenlandsk              | 70% kan tale dansk, 20% af resten engelsk, kun 10 % hverken eller |

Møde 3: Gennemgang af forbedringsforslag. punkt for punkt. Væggen var fuld af diagrammer som viste statistik på kunderne og hvordan de fordelte sig på forskellige ting.

Møde 4: behandling af grænsesnit. Fx: behandlingen i kunde-centret genererer efterfølgende problemer og merarbejde i skatte-centret. Kunden kan kortslutte arbejdsgangen ved at gå til kunde-centret midt i sagsbehandlingen

Møde 5: Opstartsmødet for designprocessen. Designet var opdelt i 5 løsningsspor, som blev gennemgået (kundemodtagelse, styring og synliggørelse, standarder, kompetencer og forebyggelse af fejl).

Møde 6: Løsningsspor standarder. Diskussionen gik på, hvad det var, der skulle samles sammen - af blanketter, lister over satser, diverse vejledninger, liste over udbetalingsdatoer etc.

Møde 7: Lean ledelse. Her var emnet god lederadfærd i forhold til det at sikre, at de værktøjer og løsninger, som medarbejderne har designet, også bliver ordentligt implementeret.

Møde 8: Tavlemøde på Sluseholmen. Observation af tavlemøder efter implementering af designet

Delkonklusion: Observationerne viste: at strukturarbejdet ofte er en god oplevelse for dem, der deltager, at det resulterer i større overblik og ofte fører til forbedringer, at det som struktur-tænkning kan gennemføres mere effektivt, at der er et kendeligt metodemæssigt forbedringspotentiale, selv om det drives af forholdsvis erfarne konsulenter, og at der i forløbet opleves problemstillinger henhørende til de to andre tænkemåder. Problemstillinger som ofte behandles stedmoderligt.

*Kvalitative interview*

Efter observationsforløbet blev der gennemført følgende interview:

| Interview og sted                                                  | Deltagere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case-interview (Lean).                                             | Fagchef EC, Kundeservice, Sluseholmen.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Lean-projektet på sluseholmen.                                     | Interview, AK kontaktperson, intern leankonsulent.<br>Østbanegade Interview Planlægningsdirektør KAB, Samarbejde Midt- og Sydsjælland.                                                                                                                                                                                               |
| Procesarbejde ved et Skattecenter.                                 | Besøg i Skattecenter Billund.<br>Interview Skattedirektør OR Samarbejde Sydjylland-Fyn                                                                                                                                                                                                                                               |
| Procesarbejde – Skattedirektør og afdelingsledere, Nordjylland.    | SC Aalborg.<br>Gruppeinterview med afdelingsledere Nordjylland:<br>UD, Indsats, SC Aalborg (i gang med procesarbejde i sin afdeling).<br>EFJ, Inddrivelse, SC Aalborg (i gang med procesarbejde i sin afdeling).<br>JL, Administration, SC Hjørring.                                                                                 |
| Procesarbejde – afdelingsledere og en enkelt planlægningsdirektør. | Gruppeinterview med afdelingsledere, Nordsjælland-København/midt- og Sydsjælland:<br>Trine Kofoed Dancygier, Told, SC København.<br>LF, Kundeservice, SC Holbæk (optimering af kassen).<br>MF, Juridisk service, SC Køge (bindende svar) (OK).<br>CDB, Indsats/Juridisk service, SC Frederikssund (delta-<br>taget i 1. bølge Lean). |
| Procesarbejde – fagchef og afdelingsledere, Sydjylland.            | Gruppeinterview med afdelingsledere fra Sydjylland-Fyn:<br>OJ, Juridisk service, SC Odense (straffesager) (OK).                                                                                                                                                                                                                      |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| land-Fyn.                  | EH, Service, SC Middelfart (udbetalingskontrol) (OK).<br>LLJ, SC Svendborg (anmodning om genoptagelse) (OK).<br>HJL, koordinerende fagchef for procesarbejde i Sydjylland-Fyn.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Procesarbejde – fagchefer. | Fagchefer: Nordsjælland-København/Midt- og Sydsjælland:<br>JBP, SC Nærum, Indsats.<br>KB, SC København, Interne relationer.<br>AC, SC Ballerup, Service.<br>UD, SC Næstved, Inddrivelse (deltaget i lean og fastlæggelse af eksterne ydelser).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Procesarbejde – Århus.     | Interview med afdelingsledere fra Midtjylland/Syddjylland-Fyn.<br>LR, Indsats, SC Tønder.<br>NPK, Indsats, SC Esbjerg (administrativ arbejdsgiverkontrol, virksomhedsregistrering).<br>AN, Juridisk service, SC Randers (sagsfremstillinger – ensartet koncept).<br>ESJ, SC Billund (hans afdeling blev besøgt under besøget i Billund).<br>2. runde<br>Interview med fagchefer og 1 afdelingsleder fra Midtjylland:<br>BS, Inddrivelse, SC Århus (deltaget i fastlæggelse af ydelser).<br>MN, SC Randers (ansvaret for det samlede procesarbejde i Midtjylland). |

Figur 71: De interviewede personer i SKAT

Konklusionerne i casen blev støttet af en række andre rapporter udarbejdet i SKAT fx:

1. Lean er velegnet i Value Stream processer.
2. Flere har foreslået at der laves egentlige "foranalyser" med henblik på at skabe et fælles billede af projektets omgivelser og muligheder.
3. Valuestream er et godt værktøj, når det gælder om at forstå processen.
4. Arbejdes der med individuelle sager, kan der i stedet arbejdes med team for at opnå bedre flow og udnytte kompetencer på tværs.
5. Procesoptimering kombineret med fælles overblik, bedre styring og afvikling af bunker, fælles standarder og mere

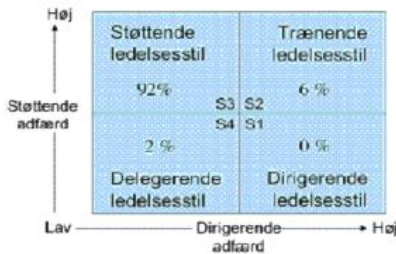
*Opfølgningsrapporten fra den anden Lean-bølge*

- fokus på driftledelse har typisk været vejen der leder til resultater.
6. Flere medarbejdere og ledere har tilkendegivet, at forståelsen for Lean først kommer ved implementeringen.
  7. Det er vigtigt at samtænke Lean's driftledelse med de øvrige ledelsesrationaler i SKAT (situationsbaseret ledelse, faglig ledelse, personaleledelse, strategisk ledelse, værdibaseret ledelse).
  8. Det er vigtigt, at den øverste ledelse følger forholdsvis tæt op på forløbende for at sikre momentum.
  9. Så vidt vides er der ikke uden for Lean projekternes regie af sig selv set en udbredelse på tværs.
  10. Lean har haft en kendelig positiv effekt på arbejdsmiljøet.
  11. Der bør indføres et netværk for sparring for de til enhver tid værende Lean deltagere.

*Mercuri rapporten*

Mercuri, det konsulentfirma der forestod lederudviklingsprogrammet, gennemførte en større undersøgelse omkring status for lederudviklingen. Der var mange konklusioner fx følgende:

- Ledelsen formulerer mange mål, men underkommunikerer dem med den følge, at ledelsen efterfølgende kommer til at fokusere mere på problemløsning, end de selv ønsker.
- Den foretrukne primære ledelsesstil i forhold til ledelsen af medarbejdere er den støttende ledelsesstil.



Figur 72: Ledelsesstilene i SKAT

Delkonklusion: Mercuri-rapporten viste, at der var god brug for et ledelsesprogram i forbindelse med omstillingsprocessen.

Interviewene viste, at det at lede ud fra værdier ikke var almindeligt. En fagchef udtaler fx: *Nej værdier og de bløde aspekter – dem har vi nok ikke tænkt så meget over, og det er vi nok ikke så gode til.* Det samme siger en planlægningsdirektør: *Det har været svært at få det til at gå godt, og det har jeg måske ikke spekuleret*

*så meget på nu, før du siger det, at det nok også er et kulturelt aspekt. Og i Billund sagde de: Det er et godt spørgsmål, om der reelt er en løbende værdidialog, hvis værdierne først kommer frem ved en MUS samtale, er der noget galt.*

I bogen "The Dance of Change" af Peter Senge, Senge (1999) tales om "Dybtgående forandring". En dybtgående forandring er en forandring, der kombinerer indre skift i menneskers værdier, aspirationer, ønsker og adfærd med ydre skift i processer, strategier, praksis og systemer. Dybtgående forandringer drejer sig om at bevæge sig mod noget fundamentalt, man gør ikke bare noget nyt, man opbygger en evne til vedvarende forandringer, og vedvarende forandringer drejer sig ikke kun om at ændre strategier, strukturer og systemer; men også om at ændre den tænkning, der frembragte disse strategier, strukturer og systemer.

Peter Senge formulerer i forlængelse heraf en ændret ledelsesopfattelse. Han taler om at udvikle lederskab ned gennem hele organisationen, om lederskab som en egenskab ved det organisatoriske samarbejde, således at dette kan skabe sin egen fremtid og gennemføre de ændringsprocesser, der er nødvendige for at kunne nå dertil. Det 20. århundredes ledelsesteori og ledelsespraksis går på den daglige drift, som nu kan styres næsten 100%. Det 21. århundredes opgave går på at bringe tilpasningsledelse og udviklingsledelse på omgangshøjde med driftsledelsen.

Delkonklusion: Interviewrunden pegede på, at ledelsesprogrammet formentlig kunne videreføres med mere fokus på værdiledelse, udviklingsledelse og ledelsens rolle i teamdannelseprocesser.

Tilbageføringen i SKAT omfattede to møder med ledelsen og 3 møder med større medarbejdergrupper.

*Ledelsesudfordringen er udvikling og tilpasning*

*Tilbageføring i organisationen*

## 6.5. Kvalitetssikring af studiets resultater

Følgegruppens rolle var i væsentlig grad den løbende at kommentere resultater og evaluere deres relevans og anvendelighed. Dette blev gjort i et forløb bestående af 7 halvdagsmøder:

*Følgegruppens rolle*

| Møde.              | Indhold.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planlægningsmødet. | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gennemgang af resultaterne fra phd-projektet 1. Generations PVM.</li><li>2. Gennemgang af oplægget til projektet 2. Generations PVM.</li><li>3. Diskussionsrunde hvor alle deltagende firmaer præsenterer temaer, udfordringer og</li></ol> |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | <p>emner med relation til projektet som i særlig grad har deres interesse.</p> <p>4. Udarbejdelse af en første skitse på forløb.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Tema: Meningsdannelse, læring og aflæring</p> <p>14. juni 2006</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baggrundsartikler: to artikler om Lean projektet i PFA samt en baggrundsartikel om Collaborative workshopformer.</li> <li>• Indlæg fra PFA om deres Lean projekt</li> <li>• Et kort oplæg om læring og aflæring, hvorefter følgegruppen arbejdede med de to temaer i et collaborative workshop set-up. Workshopen blev gennemført på Scandic hotel og dokumentationen efterfølgende lagt ud som web-journal, således som det ofte bliver gjort i den slags workshops.</li> </ul> |
| <p>Tema: procesorganisering</p> <p>19. sep. 2006</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baggrundsartikel – konklusionerne om procesorganiseringen fra projektet 1. Generations PVM.</li> <li>• Indlæg hvor konklusionerne fra dette projekt blev opsummeret.</li> <li>• Indlæg fra Tryg .</li> <li>• Indlæg fra TopDanmark.</li> <li>• Indlæg fra HP – Rummler Braches model brugt som globalt koncept for procesorganisering.</li> </ul> <p>Seminaret blev holdt i Kilen på CPH.</p>                                                                                    |
| <p>Tema: Lean</p> <p>14. dec. 2006</p>                                  | <p>Inden seminaret var udsendt et spørgeskema til deltagerne</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indledning og svar på spørgeskemaundersøgelsen.</li> <li>2. Indlæg fra PostDanmark.</li> <li>3. Indlæg fra Rambøll.</li> <li>4. Indlæg fra CBS.</li> </ol> <p>Der blev udleveret 4 baggrundsartikler om Lean.</p> <p>Seminaret blev afholdt hos Rambøll.</p>                                                                                                                                                   |
| <p>Tema: Lederskab.</p> <p>28 marts. 2007</p>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indledning.</li> <li>2. Præsentation fra Devoteam.</li> <li>3. Indlæg fra Ipraxis.</li> <li>4. 9 baggrundsartikler om fokus, lederskab, motiver og tillid.</li> <li>5. Efter indlæggene blev der afholdt et cafe-seminar med 2 cafeer.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Tema: Ejervirksomhedernes projekter.</p> <p>12. juni 2007</p>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indledning.</li> <li>2. Projektet i SKAT.</li> <li>3. Projektet i BIF.</li> <li>4. Projektet i CPH.</li> <li>5. Konklusion og opsamling.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Tema: Gennemgang af de udviklede metoder.</p> <p>8. oktober 2007</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Overblik – behov for 3 perspektiver.</li> <li>2. Strukturtenkning.</li> <li>3. Aktortænkning.</li> <li>4. Autoritetstænkning.</li> <li>5. Opsamling og diskussion.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                       |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Afslutningsseminar: Gennemgang af hovedkonklusioner fra casearbejdet. | Debatmøde om Lean<br>1. Indlæg Hans Kirk, Danfos<br>2. Indlæg Peter Beyer<br>3. Indlæg Ivar Friis |
| Dato 7. februar 2008                                                  |                                                                                                   |
| Afsluttende møde<br>Rambøll<br>6. juni 2008                           | Gennemgang af fire foreløbige caserapporter og af den foreløbige sammenlignende casebeskrivelse   |

Figur 73: Oversigt over følgegruppens mødeforløb

På det første temamøde (14 juni 2006) havde jeg 2 til 3 deltagere fra følgende 11 firmaer: SKAT, BIF, CPH, Rambøll, Nykredit, Tryk-Vesta, PFA, PostDanmark, Novo, Capio, TopDanmark. Alle deltagere var erfarne folk, der havde implementeringsansvar for procesarbejde.

*Afprøvning af ASE-metoden*

Første aktivitet i følgegruppen var derfor at afprøve workshopformen. Den opgave som følgegruppen satte sig for at løse var følgende: *Hvordan kan vi skabe mening, læring og aflæring i procesarbejde fx Lean?* Deltagernes svar på workshoppen var følgende:

*Ledelsesstilene har ikke forandret sig. Vi diskuterer mere måltal end forbedringer og samarbejde. Vores oplevelse er, at adfærdændringer skal starte i topledelsen.*

*1 Ledelsesstilen*

*Lederne vil bare væk fra bunkerne. Når konsulenterne fokuserer så meget på værktøjerne, som de ofte gør, så er det i virkeligheden med til at vanskeliggøre skabelsen af den nødvendige nye ledelseskultur. Når konsekvenserne skal effektueres, så bliver det ofte i en meget afbleget variant.*

*2 Motivet*

*Når vi taler om en brændende platform, så er det rationel tænkning. Det meste er baseret på en projekt-tankegang og meget lidt kulturflytning. Det fælles for os alle er, at der er meget lidt fokus på aflæring. Virkelig læring starter først, når vi ikke kan bruge vores gamle rutiner længere.*

*3 Aktørtænkningen*

*Lean handler ikke bare om at reducere bunkerne, der skal være sammenhæng med det, vi ellers gør. Vi skal have dialoger ind for at give krop til spørgsmålet: "Hvorfor er vi her?". Der skal kanter på visionen i forhold til, hvad der ikke kan foregå længere. Aktørerne skal selv være med til at formulere det.*



Afhandlingen er skrevet 3 år efter denne workshop blev afholdt. I den forbindelse gennemlæste jeg dokumentationen igen. Det var slående for mig, hvor godt de pointer gruppen pegede på stemte overens med mine egne resultater. Det efterlader mig med spørgsmålet: "Hvorfor er det ikke lykkedes for os at udmønte denne viden i en tilstrækkelig kunnen? Hvorfor er vi ikke gode nok til at agere på den viden, vi faktisk har?"

Delkonklusion: Følgegruppen bekræftede, at workshopper som den gennemførte ASE workshop var velegnet til at skabe enighed og ejerskab.

*Cafeseminarer*

På møde 5 i følgegruppen var temaet lederskab. Her blev to indlæg fremlagt. Først blev Devoteam casen gennemgået af firmaets direktør og derefter et indlæg, hvor de to tænkemåder: struktur- og aktørtænkning, blev stillet op over for hinanden. Efter de to indlæg blev deltagerne delt op i to cafeer.

|                          | Struktur <span style="font-size: small;">t</span> ænkning. | Aktørt <span style="font-size: small;">t</span> ænkning |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Proces.</b>           | Leveranceproces                                            | Interaktionsproces.                                     |
| <b>Sammenhængskraft.</b> | Instrumentel.                                              | Emotionel.                                              |
| <b>Fleksibilitet.</b>    | Single loop læring.                                        | Double loop læring.                                     |

*Figur 74: Strukturtænkning og aktørttænkning stillet op imod hinanden. Strukturtænkning er rettet mod leveranceprocesser, instrumentel sammenhængskraft og single loop læring, mens aktørttænkning primært er rettet mod interaktionsprocesser, emotionel sammenhængskraft og double loop læring..*

*Cafegruppe 1:*

Spørgsmålet til cafegruppe 1 var: "Kan vi overbevise ledelser om at se verden gennem begge tænkemåder, og vil det være muligt i praksis?"

Cafegruppe 1's svar var følgende: "Det bliver man nødt til, vi har brug for begge dele. Vi er optimistiske, fordi der er pres fra de unge. Det er umuligt at styre på den gamle måde. En del af de nye ting - fx SAP - peger hen mod det rationelle, men vi ved godt, der er noget andet, der skal til. Det kræver en modenhed hos ledelsen, en personlig modenhed. I dag er det de rationelle ledere, der bliver forfremmede. Der er et stykke vej endnu, barrieren er os selv".

I cafe 2 var temaet: "I er nu fandens advokater." Spørgsmålet til Jer er: "Hvorfor vil Devoteams model ikke fungere hos Jer?"

*Cafegruppe 2*

Cafegruppens svar var følgende: ”*Det er en forudsætning, at incitamentsstrukturen peger i samme retning for både medarbejdere og virksomhed. Det er svært i en virksomhed som vores (finansiel virksomhed). Kulturen er hierarkisk, det er svært hos os, men der er mange elementer, vi godt kan bruge. Vi bryder os ikke om at slippe kontrollen. Vi tør ikke give slip på medarbejderne, fordi forudsætningerne og rammerne ikke er på plads*”.

Delkonklusion: Følgegruppen var enig i, at det er nødvendigt at anvende både aktørtænkning og struktur-tænkning, men fremførte også at man stadig er bundet meget op på struktur-tænkning i den eksisterende problemløsningskultur.

### 6.5.1. Reliabilitet

Reliabiliteten er den konsistens og konsekvens med hvilken forskellige begivenheder er kategoriseret. I casebeskrivelserne er der anvendt korte citater. Det giver det problem, at man med korte citater kan bevise stort set hvad som helst, hvis citaterne er taget ud af deres sammenhæng. Derfor findes til casene også underliggende transskriberede rapporter, dvs. en gengivelse af interviewene i deres helhed. Her er de enkelte passager mærket og kommenteret i margin. Det er de transskriberede rapporter, der har dannet baggrund for, hvad der blev udvalgt til caserapporterne.

### 6.5.2. Validitet

Karakteristisk for casestudiets logik er formen for bevisførelse. Der anvendes en logisk bevisførelse, svarende til den bevisførelse man finder i en retssag. Det står i modsætning til en statistisk bevisførelse, hvor argumentationens troværdighed er bestemt af statistiske argumenter. Casestudiets styrke ligger i effektforskning via dets evne til teoretisk generalisering dvs. dets evne til at belyse, hvilke mekanismer der skaber/ikke skaber en evt. effekt.

Casestudierne har også elementer af aktionsforskning i form af samarbejde mellem forsker og virksomhed omkring udforskningen af forandringen, konklusionerne og evt. yderligere forandringer. Aktionsforskningselementet er velegnet til at give indsigt i forandringsprocesser, da disse bedst lader sig studere, mens de er i bevægelse. Casestudiet er en fleksibel strategi, der tillader et bredt valg af metoder og tillader ændringer undervejs i forskningsprocessen.

### 6.5.3. Risiko for bias

For at mindske risikoen for bias har jeg anvendt triangulering. Den empiriske triangulering består i at fundere analysen på flere komplementære datakilder fx: bruge data fra såvel medarbejdere som ledere, holde interviewdata op mod andre typer af data som

fx: kvantitative spørgeskemaundersøgelser udført i andet regi og interne dokumenter, diskussioner med udenforstående aktører fx i følgegruppen, på seminarer som fx KL's seminar i Nyborg.

Den teoretiske triangulering består i, at man søger flere definitioner af samme begreb. Således har mine nøglebegreber: processer, sammenhængskraft, fleksibilitet, hver to dimensioner. Det fører til trianguleringen mellem strukturtænkning og aktørtænkning med det sigte at udvikle et helhedsbillede.

#### **6.5.4. Plausibilitet**

Weick fremhæver, at plausibilitet er vigtigere end detaljering og nøjagtighed. Plausibilitet kan være et mere vigtigt mål for en teoris kvalitet end validitet.

Når en central målgruppe for resultaterne er praksisfeltet så er plausibilitet vigtig. Den vigtigste form for plausibilitetscheck ligger i tilbageføringen i virksomheden og i særdeleshed i det forhold, at virksomhederne som et resultat af tilbageføringen vælger at iværksætte tiltag i overensstemmelse med konklusionerne. Det har været tilfældet i alle fire cases.

#### **6.5.5. Analytisk generalisation**

Glaser (1967) fremhæver, at sociale situationer skifter. Viden om sociale situationer er lokale snarere end globale. I de lokale situationer kan casestudier bruges til at illustrere et sæt teser, at analysere deres samspil, at påvise deres begrænsninger og at give vejledning snarere end at fungere som fast standpunkt for en given kendsgerning. Dette var netop intentionen i forskningsarbejdet og ønsket fra ejervirksomhederne.



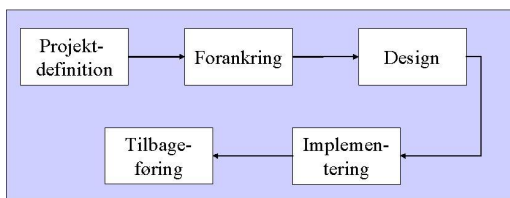
## 7. De fire casebeskrivelser

De fire casebeskrivelser er vedlagt som bilag i den form, de blev publiceret og efterfølgende udleveret til virksomhederne. De er skrevet, så de kan læses separat og uafhængigt af afhandlingen, derfor er de teorier, der er relevante i de forskellige caseforløb, beskrevet kort i den enkelte case, men beskrivelserne har derved en struktur, der gør dem sværere at læse som oplæg til en sammenlignende caseanalyse.

Derfor indeholder afsnittet en kortere gennemgang af hver af de fire cases - struktureret efter faserne i programteorien: projektdefinition, forankring, design, implementering og tilbageføring.

Hver af de fire cases afsluttes med evaluering af procesarbejdet opdelt i de tre tænke måder, casens svar på de opstillede forskningsspørgsmål samt en oversigt over supplerende støteteorier brugt i de publicerede casebeskrivelser.

De fire cases er forskellige, både hvad angår de anvendte koncepter, den kontekst konceptet anvendes i, de teoretikere der trækkes på, og de resultater, der blev opnået. Alligevel kan casene ses som en variation over samme omstillingsforløb.

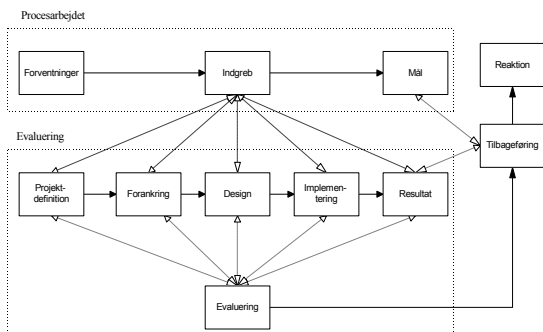


Figur 75: Omstillingsforløbet

De følgende fire beskrivelser er struktureret således:

1. Indledning
  - Formål, forventninger, indgreb (aktiviteter), mål
2. Kort resumé af casen
3. Forløbet
  - Projektdefinitionen
  - Forankringen
  - Design
  - Implementering
  - Tilbageføring
  - Erfaringer og konklusion

#### 4. Svar på forskningsspørgsmålene



Figur 76: Procesarbejdet i virksomhederne består i et givent indgreb, der skal opfylde nogle forventninger, og som resulterer i at nogle mål nås. Evalueringen ser på indgrebet, eller dele af indgrebet gennem en programteori opdelt i bestemte faser..

### 7.1. Devoteam

#### 7.1.1. Indledning

Formål med evalueringen var at afdække, i hvilken grad Devoteams valgte organiseringsform har ført til større sammenhængskraft og fleksibilitet i virksomheden.

*Formål*

Devoteams forventninger til organiseringsformen var: at forankre ejerskabet for metodeudviklingen, at styrke teamdannelsen, at delegerede beslutningskompetence, at styrke medarbejderudviklingen, at øge motivation og energi hos den enkelte og at fastholde og styrke en åben og samarbejdende virksomhedskultur.

*Forventninger*

Indgrebet var opdelt i 5 aktiviteter:

*Indgreb(aktiviteter)*

1. Design af ny organiseringsform
2. Forankring i den øverste ledelse
3. Inddragelse af medarbejderne
4. Detaljering af struktur, retningslinjer, mål etc.
5. Igangsættning af metodearbejdet

Som resultat af den nye organisationsform og det igangsatte metodearbejde regnede man med følgende mål: transparens, energi og motivation, dynamik, nye karriere stier, aktivering af flere le-

*Mål*

delsesressourcer, tiltrækning af talent, økonomisk effekt samt sammenhængende metoder, der kunne danne basis for vækst.

## Resumé

### 7.1.2. Kort resumé af casen

Devoteam er en mellemstor organisation med ca. 100 ansatte. Organisationen har ikke en længere historie, end at en af stifterne af organisationen stadigvæk er i organisationen. De værdier, som organisationen blev startet med, har været holdt højt lige siden starten. Der har løbende været arbejdet meget med den organisatoriske sammenhængskraft.

Det ser ud til, at dette har resulteret i en organisation med et åbent, rart, robust og effektivt arbejdsklima, hvor de fleste trives. En arbejdskultur, der på mange måder minder om den, der beskrives i bogen *Built to Last*, Collins (2004).

Organisationen var god til at håndtere de daglige driftsprocesser, dvs. de kundeprojekter, man løbende gennemfører. Den succes, som Devoteam derigennem havde, gav ledelsen - såvel som de franske ejere, et ønske om og en forventning til, at organisationen voksede. En forventning som det i første omgang var forholdsvis let at opfylde, fordi det var let at tiltrække og indrullere nye medarbejdere.

Væksten gav imidlertid også et behov for at øge potentialet for synergi i organisationen. Vel at mærke uden at gå på kompromis med de værdier og den kultur, der i øvrigt var i virksomheden. Derfor blev en nye rollebaseret organisation indført, og derfor blev alle sat i gang med at arbejde med metodebeskrivelser og metodeudvikling.

Lige siden organisationens start har man gennemført kundeprojekter. Derfor er man meget kompetent til - on the fly - at gøre det, der er behov for i kundesammenhæng.

Da organisationen blev sat i gang med metodeudvikling, stod man i en ny situation, som man meget naturligt angreb på samme måde, som den man havde haft succes med i kundeprojekter. Hvert kompetenceområde nedsatte en arbejdsgruppe, en gruppe som deltagerne frivilligt havde meldt sig ind i, og startede udviklingen.

Det, der kendetegner kundeprojekter er, at man arbejder under et forholdsvis veldefineret kommissorium, som fastlægger afgrænsning, formål, delmål, succeskriterier, etc. Opgaven er i udgangspunktet veldefineret. Hvis den ikke er det, så er første trin at udarbejde en sådan beskrivelse.

Dette gjaldt ikke på samme måde for metodeudviklingen. Det blev under forløbet klart, at den succes og den disciplin, der var tilfældet i den generelle driftsproces, ikke umiddelbart kunne overføres til metodeudarbejdelsen. I hvert fald ikke udenfor det rent lokale perspektiv.

### 7.1.3. Forløb

#### Projektdefinition

Ønsket fra ledelsens side var etablering af et konfigurerbart og foreneligt sæt af metodebeskrivelser, der kunne bruges ved oplæring af nye konsulenter og til videreudvikling af ydelser. Man så det som en nødvendig basis for vækst og større indtjening.

*Startproblem*

Nøglepersoner var flaskehals. Det administrative apparat skrabet. Det var svært at indkøre nye, da strukturen primært var givet via normer og delvis tavs viden. Synergi på tværs var svært at etablere. Der var metodemæssige konsistensproblemer mellem de faglige miljøer.

Man oplevede ingen problemer omkring aktører og kultur, derfor var der ingen ønsker om ændringer her. Der var dog visse konsistensproblemer mellem ledelsesniveau 1 og niveau 2. Mellemløderne havde forskellige holdninger til håndtering af den systematiske del af den operationelle praksis. Som det blev udtrykt af en nyansat medarbejder:

*"Det første forløb var meget frustrerende, fordi jeg ikke havde en firmametode. Jeg oplever, der er meget forskellig kultur på tværs, mange ting drives forskelligt, selv om man har fælles ledelsesværdier. Det er relativt personafhængigt. På en vis måde er der flere virksomheder i virksomheden. Der findes materiale udarbejdet tidligere, som vi kan tage udgangspunkt i, men ikke i form af best practice, og tingene bliver altid fundet ad hoc".*

Desuden var man meget afhængige af nøglepersoner:

*"Nøglepersoner er for pressede, vores sidemandsoplæring er helt central, hvis tingene skal fungere. Vi har haft fokus på den enkeltes personlige faglighed i stedet for virksomhedens samlede og dokumenterede faglighed".*

#### Forankring

Den første skitse til den nye organisation var udarbejdet af den administrerende direktør. Derefter blev der sørgt for opbakning blandt de øvrige direktører. Holdningen bag løsningsskitzen blev

*Ledelsens ejerskab*



udtrykt således: *Der skal være plads til det hele menneske. Det er det hele menneske, der er den gode konsulent.*

Der var ejerskab til aktør- og autoritetstænkning, man var også tilhænger af minimalstrukturer. Strukturtenkningen blev derfor behandlet lidt stedmoderligt. Kulturen var på plads fra starten, den samlede ledelse var garant for kulturen. Ledelsen havde stor sammenhængskraft, og kommunikationen var autoritativ. Medarbejdernes oplevelse af ejerskabet blev udtrykt således:

*"Jeg ser ledergruppen som en meget sammentømret klub, der melder ting ud. Det nye blev præsenteret med begejstring. Det smittede af på medarbejderne".*

#### *Stab - intervention*

Der var ingen intervention fra staben, men man havde en kultur, hvor individuelt initiativ var almindeligt, som det blev udtrykt: *"De, der føler problemerne, gør noget ved dem. Hvis medarbejderne synes, der er noget, der kan drives bedre, siger man til, sender en mail etc. Det kan også være uden for ens eget ansvarsområde".*

#### **Design**

Strategien tog udgangspunkt i den foreslåede organisationsstruktur. Strukturen var inspireret af Rummler & Braches model, Rummler(1995), men ellers fuldt designet af topledelsen. Der implementeres, når det går godt, så processen bliver ned ad bakke i stedet for op ad. Hurtig indføring og opretning bagefter. Metodebegrebet, som der blev taget udgangspunkt i, var i forvejen forankret i den faglige kultur. Det gav integrationsproblemer senere. Den administrerende direktør beskrev princippet således: *"Metoderne var omdrejningspunkterne for vores tænkning og for vores leveranceprocesser, så derfor gav det god mening at rykke folk op og plante dem i et bed med metoderne som overskrifter. Ændringen skal foretages i et hug og over night, så kan der rettes op på uhensigtsmæssigheder bag efter. Jeg kørte en meget åben proces og samlede medarbejderne meget hyppigt. Hvorfor har det været så relativt let at indføre? Jeg tror, det er fordi, det har været så eklatant anderledes og så konsekvent indført. Det har ikke været sådan, at folk kunne falde tilbage i hak. Før havde man lært at klatre bjerge, og nu skal man lige pludselig ud at sejle skibe, så det er helt anderledes, og derfor har man ikke kunnet falde tilbage i gamle mønstre".*

Hver enhed fik opgaven at beskrive den metode, enheden hvilede på. Udgangspunktet var et summarisk oplæg bestående af en skabelon for metodebeskrivelsen i Power Point. Koordineringen søgtes håndteret gennem dobbeltdeeltagelse i grupperne. Aktørtænk-

ningen byggede i udstrakt grad på selvorganisering, aktørerne valgte selv tilhørssted og dermed metode. Herved ville ledelsen sikre sig mening og energi. Der blev udnævnt en produktchef, som var den person, der havde det største faglige kendskab til den metode, der skulle beskrives. En udtalte fx:

*"Jeg fik en produktchefrolle for EA-modenhedsanalyser. Rollen bestod i at samle den viden, vi havde fået på baggrund af et konkret projekt, dvs. at få det generaliseret og lave nogle salgs slides. Jeg tror, vi har et produkt for hver anden medarbejder".*

Der var forskellige holdninger til vigtigheden af udviklingsarbejdet blandt medarbejderne. Man havde værdien "kunden er kongen". Det betød, at man altid kunne undskylde fravær i udviklingsarbejdet med fakturerbart arbejde. En af direktørerne blev sat i spidsen for arbejdet. Koordineringen foregik ved regelmæssige tilbagemeldinger til denne direktør. En medarbejder udtalte:

*"Man er dårlig til at lukke udviklingsprojekter ned. Vi snakker helst ikke om de ting, der ikke går. Der er stor konsekvens på kundeprojekter, men ikke på udviklingsprojekterne".*

Oplægget fra ledelsen blev oplevet positivt, fordi det passede med såvel kultur som ledelsesstil. Det gav et løft der, hvor man i forvejen var gode, mere energi, mere udvikling; men også en udvikling der efterfølgende blev svær at integrere. Der manglede en formaliseret praksis for metodeudarbejdelse.

Selv om metodeudviklingen ikke skred frem som ønsket, blev der dog skabt energi og bevægelse, som der blev sagt:

*"Ved at lægge mere ansvar ud i organisationen er der kommet meget mere energi. Ved at dele ud og vise tillid, får man meget igen".*

## **Implementering**

De udviklede metoder passede ikke godt sammen. En sammenbygning kunne ikke umiddelbart foretages. Specifikationer tog i udpræget grad udgangspunkt i meget forskellig praksis. Man kunne godt levere sammensatte ydelser hos kunderne. Integrationen blev her sikret ved de personer, der kunne håndtere 2 metoder og gennem det kulturelle teamwork.

Roller som forbindelsesofficer i metodearbejdet var ikke autoritativ nok. Der var mere omkring 80 metoder og kun en summarisk struktur at holde dem op imod. En medarbejder udtalte:

*"På effektiviseringsområdet, synes jeg, der er mange steder, hvor der mangler ting. I KPMG der havde vi vores life cycle methodology, og som stod med 110 leverancer, og så kunne vi bare vælge*

*ud. Hvad er det, vi vil her? Vi mangler en strategi for hvilke ting, vi vil kunne inhouse og hvilke, vi vil samarbejde os frem til. Målet må være, at når vi kommer til en kunde, så kan vi”.*

### **Tilbageføring**

#### *Reaktion*

På basis af caseanalysen blev Value shop modellen indført, og en evaluering af metodearbejdet blev igangsat. Aktørerne var glade for styrkelse af debatten og for at få ”udenforstående” kritik på banen. At kritikken kom fra udenforstående betød, at man ikke havde partisaner i kulturen.

### **Erfaringer og konklusion**

#### *Læringspunkter*

Casen viste, at procesorganiseringen kunne have været skarpere ved at tage udgangspunkt i virksomheden som Value Shop. I fravær af regler vejede rollemodellerne tungere, de nye blev presset af kulturen, lederne kunne have været bedre til at sige, når nok er nok. Som det blev sagt:

*”Man bliver opteret i kulturen, hvis man er en faglig performer og personlig åben. Kulturen gør, at vi har kunnet administrere friheden. Vi er gode til at hjælpe hinanden, når det brænder på. Stress er ikke et emne, man diskuterer. Der er ikke nogen, der stopper dig, der bliver presset på, indtil du selv siger stop. Vores chefer er dårlige rollemodeller i den henseende. Vi får e-mail klokken jeg ved ikke hvornår, om aftenen og om morgenen”.*

Selv om man har aktør- og autoritetstænkning på plads, er der brug for strukturænkning. Struktur kan blive løftestang eller barriere for vækst. Når det gælder metodeintegration, er de vigtigste strukturelementer dels en begrebsmodel for metoder og dels en stærk forbindelsesofficer i metodearbejdet. Kulturen må ikke blive så stærk, at den bremser for kritisk stillingtagen ”don’t criticize, improve”. Frisætning er fint, men rammer er nødvendige.

#### *Konklusioner*

Sammenhængskraften var stor såvel omkring den daglige praksis som i den øverste ledelse. Den kunne dog ikke umiddelbart overføres til udviklingsarbejdet. Her viste sig behov for at styrke strukturænkningen.

Hovedkonklusionen var, at der skulle lægges mere vægt på synkronisering af udviklingsmål og på synkroniseringen af udviklingsprocessen. Der er brug for strukturer selv i velfungerende kulturer. Casen viser, at kultur og god ledelse ikke er nok alene.

#### 7.1.4. Svar på forskningsspørgsmål

Med udgangspunkt i forskningsspørgsmålene var de vigtigste konklusioner i Devoteam casen følgende:

| Spørgsmål                               | Svar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motiv?                                  | At skabe organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet gennem procesorganisering, selvedelse og metodeudvikling.                                                                                                                                                                                                                             |
| Ejerskab og forankring?                 | Der var fuldt ejerskab og forankring hos såvel ledere som medarbejdere.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sammenhængskraft eller fragmentering?   | Der var stor sammenhængskraft i udgangssituationen, dels fordi kulturen var stærk, og dels fordi alle var inddraget i det omfang, de selv ønskede og i de emner, de mest brændte for. Den manglende struktur på metodeområdet betød en kompetencemæssig fragmentering, som på længere sigt formentlig kan lægge en bremse på vækstmulighederne. |
| Fleksibilitet eller forstening?         | Høj fleksibilitet på grund af værdiledelse og kultur.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Både sammenhængskraft og fleksibilitet. | Skal sammenhængskraft og fleksibilitet skabes samtidig, ser det ud til at kræve alle tre tænke måder.                                                                                                                                                                                                                                           |

*Svar på forskningsspørgsmål*

Figur 77: Devoteam casens svar på de 4 forskningsspørgsmål

*Virksomheder*

| Fase               | Utilsigtede virkninger                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tilsigtede virkninger                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition. | Problemløsningskulturen: megen frisætning - ikke den store tiltro til struktur og regler.                                                                                                                                                                                                                                                          | Gennemarbejdet af topledelsen.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Forankring.        | Ingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Fuld opbakning i ledergruppen - idet oplægget blev grundigt behandlet på et partnernøde.<br><br>Efterfølgende en større seance med medarbejderne, hvor der blev skabt solid opbakning blandt langt de fleste nøglepersoner.<br><br>Resten kunne køre efter en viral strategi. |
| Design             | Al design fortsatte hos de aktuelle produktchefer og deres gruppe. Strukturelt var støtten et powerpoint oplæg.<br><br>Når organisationen frisættes i denne grad, er det ikke nok med solide værdier og stærk kultur. Der skal være noget strukturtenkning som går på tværs af hele virksomheden og som dækker den opgave man gerne vil have løst. | Organiseringsoplægget var robust.<br><br>Metodearbejdet her dækker i virkeligheden det at detaljere en Value Shop Proces .                                                                                                                                                    |
| Implementering     | Der var en kendelig fragmenteringstendens i metodearbejdet, fordi der kun var en meget løs struktur til at styre udviklingsarbejdet, og fordi koordineringsrollen var svag i udgangspunktet.                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Tilbage melding    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Figur 78: Tilsigtede og utilsigtede virkninger

Med hensyn til tænkemåderne var konklusionerne følgende:

| Tænkemåde.         | Konklusion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktørtænkning.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturen og den emotionelle sammenhængskraft kan skabe vækst i sig selv.</li> <li>• Fravær af konkurrence, åbenhed og tillid er centrale drivkræfter.</li> <li>• Løbende værdialoger er vigtige.</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| Strukturtenkning.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Man kan ikke klare sig med aktørtænkning og værdiledelse alene, der skal også strukturtenkning til.</li> <li>• Procesmodeller, her Value Shop modellen, kan give aktørerne en klarere fornemmelse af det, der i realiteten er krumtappen virksomheden.</li> <li>• Rummler og Braches anvisninger for procesorganisering ser ud til at fungere fornuftigt.</li> </ul> |
| Autoritetstænkning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenhængskraften i topledelsen er en vigtig succesparameter.</li> <li>• At ledelsen tror på medarbejderne skaber tillid</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |

*Konklusion  
tænkemåder*

Figur 79: Hovedkonklusionerne relateret til tænkemåderne

I forbindelse med analysen er der brugt følgende støteteorier:

*Støteteorier*

| Emne               | Støteteorier                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baggrund           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillid (Kanter (2005))</li> <li>• Sammenhængskraft (Goffe (1996))</li> </ul>                                                                     |
| Strukturtenkning   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Value shop (Stabel (1996))</li> <li>• Procesorganisering (Rummler (1995))</li> </ul>                                                             |
| Autoritetstænkning | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaosteori (Morgan(1997)),</li> <li>2. Styrende koalition (Kotter (1998))</li> <li>3. Struktur kontra selvorganisering (Weick (1999))</li> </ol> |

Figur 80: Støteteorier i casen relateret til tænkemåderne

## 7.2. CPH

### 7.2.1. Indledning

Formålet med evalueringen var at undersøge, om de visioner og målsætninger som i første omgang er sat op for Lean pilotprojektet (Fokus) var realistiske, og i hvilken udstrækning at resultaterne fra Fokus kunne motivere såvel medarbejdere som ledere til at arbejde videre med Lean tankegangen.

*Formål:*

*Forventninger*

Forventningen til Fokusprojektet var at det kunne forbedre samarbejdet i driftprocesserne, forbedre interaktion mellem ledere og medarbejdere samt give medarbejderne større fokus på kunderne og på værdiskabelsen i driftprocesserne.

*Indgreb (aktiviteter)*

Indgrebet var opdelt i 6 aktiviteter:

1. Udarbejdelse af projektdefinition af staben
2. Behandling af projektdefinitionen i det fælles medarbejderudvalg
3. Vedtagelse af projektet i ledelsen
4. Igangsættelse af pilotprojekt efter Valkon's Lean model
5. Forsøg på implementering
6. Evaluering

*Mål*

Målet med projektet var at lægge grunden til en forbedringskultur, at få medarbejdernes tilfredshed til at stige, at få medarbejderne til at tage ejerskab for projektets visioner, at ledelsen oplever en større målrettedhed og fællesskabsfølelse og en større sammenhængskraft i organisationen samt en styrket ledelsesrolle.

*Resumé*

**7.2.2. Kort resumé af casen**

Projektet var en succes for deltagerne. Der blev peget på en række klare forbedringsmuligheder. Imidlertid løb implementeringsprocessen ind i besværligheder, som bevirkede, at projektet ikke fik den succes, der i sig selv kunne skabe momentum for videre arbejde.

Timing i projektet var heldig. Erfaringerne fra projektet sammenholdt med at projektet også fik mobiliseret en række ildsjæle, blev et vigtigt input i den refleksionsproces, som den nye ledelse i CPH havde igangsat i anden anledning.

I kaosteoretiske termer kan man måske sige, at projektet var med til at styrke et attraktorfelt, og at den læring der kunne hentes ud af projektet derfor kunne medvirke til strukturering af det videre udviklingsarbejde i lufthavnen.

**7.2.3. Forløb**

**Projektdefinition**

*Startproblem*

Startproblemet var ikke erkendt, hvad der fremgik af det senere forløb. I udgangspunktet så man motivationen og energien fra medarbejderne som det store problem, man havde ikke reflekteret over den lave placering man havde fået i en tidligere strategundersøgelse (Strategos 2007) og problemet med, at man ikke vidste, hvor pengene gik ud eller ind, havde man slet ikke opda-

get, da de strammere tider endnu ikke var slået igennem. Man så primært et aktør- og et motivations problem. Et grundlæggende ledelsesproblem var empati og kommunikationskvalitet. CPH var i udgangspunktet fragmenteret, målstyret, handlingsfikseret, kortsigtet. Det var svært for de ansatte at koble strategi og handlinger sammen.

CPH kom fra en situation, hvor man udarbejdede strukturer, når der var behov for dem, og altid lokalt. Der var fx mange indgangsvinkler til projektstyring. Der var en udpræget mangel på standarder. Kvalitet blev primært bedømt ud fra bundlinje resultater lokalt. Man var gode til at samarbejde indenfor de enkelte afdelinger og på tværs af afdelinger, når der blev formuleret særlige projekter, men ikke når det gjaldt den daglige operative praksis. Fx blev der sagt:

*"Vi har security på banerne, her skal man både lave personcheck og materielcheck. Det bliver gjort af to afdelinger: en for personer og en for biler. Hver af de to afdelinger synes de er finere end den anden. Når man laver check af biler, hvor skal man så kigge, under solskærmen under baghjulet, hvad giver bedst pote? I dag er erfaringsopbygningen helt individuel".*

Der var en tradition for mange hasteprioriteringer, som gjorde det svært at arbejde langsigtet. Der var en vis mistillid til ledelsen i udgangspunktet. Forventningen var, at de ikke kunne eller ville holde fast. Som to af mellemliderne udtalte:

*"Dilemmaet her er: Hvordan kan vi reagere effektivt både på den korte og den lange bane? Når man snakker mission og strategi, så ender man hurtigt med at snakke målhierarkier. I det taktiske og det operative niveau der fungerer samarbejdet, men ikke på det strategiske. Det er svært at koble strategi og handlinger".*

### **Forankring**

Projektet blev igangsat af staben som et strukturelt pilotprojekt. Forankringen bestod primært i en række overtalelsesmøder med ledergruppen. Staben solgte et strukturelt løsningskoncept – som formentlig var det eneste staben kunne komme igennem med. Autoriteten bag projektet var primært den, som staben havde.

*Stab-  
intervention*

Ledelsen så et aktør- og kulturproblem som de gav lov til at forsøge en strukturel løsning på. Ledelsen gav grønt lys for projektet under den forudsætning, at der ikke måtte ændres på organisationsstrukturen. Behovet for ændringer i ledelsens beslutningsgange, så man ikke. Ledelsens forventning var, at projektet kunne medvirke til at skabe en kultur, der var innovativ, ændringsparat

*Ledelse - ejer-  
skab*



og samarbejdsvillig. I udgangssituationen var ledelsesgruppen fragmenteret med fokus på de kortsigtede driftsmål. På spørgsmålet: Har du oplevet ledelsesmæssigt commitment? Var svaret: *"Både ja og nej – med ord men ikke altid med handling. Vi oplever tit i hverdagen, at vi ikke får kommunikeret ordentligt, og at vi ikke får stemt ordentligt af. Ledere burde uddannes som ændringsagenter, mere empati, det er et nøgleproblem".*

### **Design**

#### *Strategi*

Strukturarbejdet var baseret på et standardkoncept fra Valkon. Involvering af de medarbejdere og ledere der ikke deltog i arbejdsgruppen blev henlagt til de tavlemøder, der skulle komme efter værdistrømsanalysen og designet af de nye arbejdsgange. Kommunikationsopgaven blev henlagt til projektdeltagerne. Problemet var ledelsens manglende involvering. Man kan ikke ændre på medarbejderne uden også at ændre på lederne og lederstil. Lean sætter store krav til ledelse. Krav som ikke var erkendt eller behandlet. Løbende drift og hovsa løsninger tog luften ud af Lean. En projektmedarbejder udtalte følgende:

*"Projektet burde have været bredt bedre ud. Der er mange, der ikke har været med, og det har givet visse implementeringsproblemer. Forandringen bør kommunikeres præcist til alle medarbejdere, og der skal tages hånd om alle medarbejdere efterfølgende. Det er ledelsens pligt at sikre, at alle medarbejdere forstår udviklingen".*

*"Empati problemet har medført, at der er nogle medarbejdere, vi har tabt i processen. Medarbejdere som er meget vigtige for den fremtidige succes".*

#### *Konceptbredde*

Konceptet havde strukturtænkningen på plads. Faciliteterne omkring projektet. Lokaler, værktøjer, hjælpemidler, ressourcer etc. kunne dog være klart bedre. Der var ingen tiltag til aktørtænkning. Forventningen var, at aktørerne ville komme på plads via en god oplevelse med Lean. Aktørtænkning blev uddelegeret til ildsjæle og projektledelse, samtidig med at disse følte sig undergraved af ledelsens hasteprioriteringer. Følgegruppen af mellemledere var en god ide, idet diskussionerne her gjorde en række problemer klarere og ændringsparatheden større på dette ledelsesniveau. Der kunne foregå en slags selvorganiseret aktørtænkning i denne lederkreds. Det sidste blev understreget af en af de deltagende mellemledere:

*"Følgegruppen fungerer godt. Her er perspektiverne blevet løftet. Særligt det problem at ledelsen lægger alt øde på sin vej. Det at beslutninger bliver omgjort etc. Der er en anerkendelse af, at det*

*skal være anderledes, men diskussionerne har ikke været så dybe, at der er enighed om hvordan”.*

## **Implementering**

Implementeringen blev kørt håndfast og rimeligt dygtigt af Valkon. Procesmodellerne gav et godt overblik. Som en deltager sagde:

*”Før i tiden havde vi ikke fornemmelsen af, hvad det betød for de andre i processen, når vi blev forsinket. Årsag og virkning var skilt ad. Det kom der lys på i Lean”.*

I den ene af pilotprojektets to involverede afdelinger havde man arbejdet med værdier, men som en mellemleder udtalte:

*”Vi har prøvet at definere værdier. De holder en dag eller to”.*

Implementeringen løb ind i en række problemer, primært fordi inddragelsen havde været for snæver, og fordi man ikke havde tænkt på forankrings- og commitmentstrategier. De udvalgte ildsjæle var ikke stærke nok som ambassadører. Det, at man havde dårlige erfaringer med værdier, burde nok også have givet anledning til refleksioner. Forsøg på at introducere aktørtænkning i form af ASE workshopper ved Collaboration lab blev bremsset af Valkon. Valkons ledere intervenerede med det synspunkt, at Lean kunne det hele. Man så Lean som komplet. Der kom så meget støj på banen, at initiativet gik i sig selv igen. På grund af dette kunne autoritets- og aktørtænkning ikke introduceres. Derfor var oplevelsen, som medarbejderne udtalte:

*”Lean projektet blev gennemført i den gamle ledelsesstil – den gamle militante – uden involvering”.*

Dertil kom, at ledelsen sendte hasteopgaver ned i processen og nedprioriterede ressourcerne undervej. Der opstod en hel del implementeringsproblemer:

*”Projektet burde have været bredt bedre ud. Der er mange der ikke har været med, og det har givet visse implementeringsproblemer. Der har ikke været afholdt projektevalueringsmøder. Overraskelsen i CPH har været, at når det går i luften, så bliver det først rigtig hårdt”.*

*”Vi lever i en omverden, der fungerer på en anden måde. Man ser på budgettet. Det burde forbedres. Så genererer man lige 15 forbedringsforslag. De kastes ned i organisationen og skaber støj på den lange bane”.*

Strukturarbejdet gav projektholdet en god oplevelse af sammenhængen mellem delprocesserne, en oplevelse af at være pilothold,

Implementering

men spændte måske også forventningerne til implementeringen mere end de kunne holde til. Man snakkede en del om, hvad der skulle til for at få de udenforstående til at købe ind, uden at det dog blev behandlet dybere.

### **Tilbageføring**

#### *Tilbageføring - reaktion*

Pilotforsøget resulterede i læring, som blev styrket af den læring, der kunne hentes ud af de generelle udfordringer, CPH blev udsat for under forløbet. Udfordringer skabt af ændringer i markedet, problemer hos nøgleaktøren SAS etc. Der kom mere fokus på kultur, processer og gennemskuelig. Derfor blev der igangsat et større udviklingsarbejde bestående af tre strømme: en strukturstrøm, en kulturstrøm og en strøm for lederudvikling, dvs. alle tre tænke måder. Årsagen var voksende problemer, en ny ledelse og introducering af en international virksomhedskonsulent, som den nye ledelse havde et tidligere samarbejdsforhold med og tillid til, snarere end det var den konkrete læring af forløbet. Projektlederen for Lean, som ellers fik meget ros af medarbejderne, blev sagt op.

### **Erfaringer og konklusion**

#### *Erfaringer*

Samarbejdet var ikke velfungerende, selv om man havde mange af de rigtige holdninger, man var stolt af CPH, man var god til at tænke på passagererne, etc..

Casen viste at det var svært eller måske direkte umuligt for staben at introducere autoritetstænkning eller aktørtænkning, når ledelsen ikke selv føler kraftigt for en sådan angrebsvinkel. Hvordan smugler man i sådanne situationer aktørtænkning ind i et strukturelt set-up?

Når man lader forankringsstrategien være baseret på ildsjæle som ambassadører, en slags virusstrategi, så skal man være sikker på at vira er smittefarligt nok.

#### *Konklusion*

Designet forudsatte beslutninger taget ud fra rationelle standarder, hvordan tager man højde for intuitiv beslutningstagning?

Man havde de designede arbejdsgange men de implikationer dette havde for medarbejderne, for lederrollerne, kompetencer etc. blev ikke diskuteret. Den udarbejdede vision stemte ikke med den delte vision.

De overvejelser og anbefalinger der ligger i Lean ledelse var fraværende, ildsjælens autoritet blev undergravet, CPH har en kul-

tur der er vant til at være i bevægelse, og bevægelse betyder, at ledelsen er vant til at argumentere mere ud fra mål end værdier. I en beordringskultur behøver man ikke motiverende kommunikation, det betyder måske at kommunikationskompetencen langsomt forvitres. Det virkede, som om man fik Leanet sig frem til en løsning, der kolliderede med såvel medarbejderkultur, delte visioner, ledelsesstile og ledelsespraksis.

Hovedkonklusionen var, at implementering, der forudsætter holdnings- og kulturændringer, kræver resonant ledelse. Den nye løsning bevirker, at helten skifter, og det er netop, når helten skifter, at der kræves en stor ledelsesindsats. Det er ikke nok med single loop læring. Der er behov for at inddrage ledelsen tættere i procesarbejdet samt at arbejde med kulturudvikling og med ledelsesroller og teambuilding i ledergruppen.

#### 7.2.4. Svar på forskningsspørgsmålene

Med udgangspunkt i forskningsspørgsmålene var de vigtigste konklusioner i CPH casen følgende:

*Svar på forskningsspørgsmål*

| Spørgsmål                             | Svar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motiv?                                | At skabe momentum for udvikling af en samarbejdskultur og starte en fælles læreproces.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ejerskab og forankring?               | Staben så en mulighed for at mobilisere medarbejderne, vende den lidt negative stemning, skabe nogle resultater og samtidig forbedre samarbejdet på tværs.<br><br>Ledelsen blev overtalt til at give tilladelse. I første omgang deltog ledelsen i observatørrollen uden det store kendskab til den valgte fremgangsmåde eller den store involvering. |
| Sammenhængskraft eller fragmentering? | Den fragmentering som var i udgangspunktet blev i første omgang ikke ændret. Ledelsens beslutningsform blev ikke ændret. Ledelsen introducerede stadig mange hasteinitiativer oven i Lean arbejdet. Ledelsen kunne ikke levere den støttende ledelsesform, som Lean forudsætter.                                                                      |
| Fleksibilitet eller forstening?       | Forsteningen lå i kultur og normer snarere end i arbejdsgangene.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Læringspunkter                        | Medarbejderudvikling og lederudvikling bør følges ad.<br><br>Fælles visioner er resultat af aktørtænkning ikke af strukturtænkning.                                                                                                                                                                                                                   |

*Figur 81: CPH casens svar på de 4 forskningsspørgsmål*

*Virkninger*

| Fase              | Utsigtede virkninger                                                                                                                                                                                       | Tilsigtede virkninger                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition | Procesarbejdet defineres som rent Lean projekt - alene baseret på strukturtænkning.                                                                                                                        | Der var et klart forbedringspotentiale i det at få en bedre struktur.                                                                                                                                                                          |
| Forankring        | <p>Projektet var ikke forankret i ledelsesgruppen.</p> <p>Der var ikke sammenhængskraft i ledelsesgruppen.</p> <p>En stor del af medarbejderne var ikke inddraget.</p> <p>Der var ingen aktørtænkning.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Design            | Det strukturelle design forudsatte en ny beslutningskultur i ledelsen. Det var der ikke opbakning til.                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Implementering    | <p>Implementeringen blev delegeret til ildsjæle og i øvrigt nedprioriteret i forhold til den daglige drift og de personlige udviklingsopgaver.</p> <p>Ledelsen var fraværende under implementeringen .</p> |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tilbage melding   |                                                                                                                                                                                                            | <p>Opdragsgiver og den internationale virksomhedskonsulent var begge enige i konklusionerne. Rapporten fremlagt i styregruppen i efterbehandlet form.</p> <p>Den efterfølgende handlingsplan fik de tre spor, et spor for hver tænke måde.</p> |

Figur 82: Tilsigtede og utsigtede virkninger

Med hensyn til tænke måderne var konklusionerne følgende:

*Konklusion tænke måder*

| Tænke måde         | Konklusion                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktørtænkning      | Forudsætningen for en smertefri implementering er, at man supplerer med aktør og autoritetstænkning. Ledelsesstil og kultur skal udvikles parallelt med processerne.                                              |
| Struktur-tænkning  | Struktur-tænkning kan være en god oplevelse for deltagerne, selv når den gennemføres under betingelser, der langt fra er optimale.<br><br>Ren struktur-tænkning får det svært, når man kommer til implementering. |
| Autoritetstænkning | Forudsætningen for en smertefri implementering er, at man supplerer med aktør og autoritetstænkning. Ledelsesstil og kultur skal udvikles parallelt med processerne.                                              |

*Figur 83: Hovedkonklusioner i casen relateret til tænke måderne*

*Støtte teori*

I forbindelse med analysen er der brugt følgende støtte teori:

| Emne               | Støtte teori                                                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur-tænkning  | Lean (Licker (2003))<br>Delt vision (Senge (1993))<br>Double loop læring (Argyris(1999))<br>Team-samarbejde (Robbins (2000)) |
| Autoritetstænkning | Lederstil Lean (Hersey (2008))<br>Resonant ledelse (Goleman (2004))                                                          |

*Figur 84: Støtte teori i casen relateret til tænke måderne*

**7.3. BIF**

**7.3.1. Indledning**

*Formål*

Formålet med evalueringen var at afdække i hvilken grad BIF's valgte tilgang lever op til forvaltningens forventninger og herunder har ført til større sammenhængskraft og fleksibilitet i jobcenterne. Der ønskes viden om, hvordan strukturen i procesbeskrivelserne er omsat til praksis, herunder hvordan intentionerne i strukturen er forstået og omsat af ledere og medarbejdere, et forslag til, hvordan BIF kan udvikle sine evalueringsmetoder, så forbedringer løbende kan understøttes

Forventninger til procesarbejdet var, at de udviklede arbejdsgangene skulle: modvirke tvivl hos de enkelte medarbejdere, skabe grundlag for hurtig og sikker oplærings af nye medarbejdere, sikre at BIF vil kunne arbejde som en enhed på tværs af centrene, sikre en ensartet og hensigtsmæssig borgerbetjening, en hurtig og sikker implementering af ny lovgivning, en klarhed over, hvordan sager overdrages og modtages, at værktøjer er fælles og lige ved hånden, fælles metodeudvikling, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling.

*Forventninger*

Procesarbejdet omfattede følgende aktiviteter:

1. En projektorganisation blev nedsat til beskrivelse af arbejdsgangene
2. IT-afdelingen foreslog, at der skulle udarbejdes en portal
3. Kommunedata blev inddraget for at hjælpe med de tekniske beskrivelser til portalen
4. Arbejdsgange beskrives og lægges på portalen
5. Portalen idriftsættes - inden alle arbejdsgange er færdige
6. Videreudviklingen og vedligeholdelsen lægges ud som lokal opgave
7. Der nedsættes en opfølgingsorganisation

*Indgreb (aktiviteter)*

At arbejdsgangene bruges i hele organisationen, at de løbende videreudvikles og vedligeholdes i takt med ændrede prioriteringer fra ledelsen, at arbejdsgangene bliver fundamentet for en fælles praksis i hele BIF, og at "privatpraktiserende sagsbehandlere" forsvinder.

*Mål*

### **7.3.2. Kort resumé af casen**

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) blev etableret i januar 2006, som følge af en opdeling af den hidtidige Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning i en Socialforvaltning, en Børne- og Ungdomsforvaltning og en Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning.

*Resumé*

De fælles arbejdsgange i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen blev udviklet i foråret 2006 under bred inddragelse af ledere og medarbejdere fra hele den nye organisation.

De nye arbejdsgange blev afleveret fra Implementeringsprojektet til driftsorganisationen umiddelbart inden jobcenterstarten den 20. juni 2006.



Hen over sommeren blev der etableret en opfølgingsorganisation, hvori bl.a. indgik et netværk af superbrugere, der skulle støtte kollegerne i brugen af arbejdsgangene samt melde tilbage om eventuelle mangler eller uklarheder i arbejdsgangsbeskrivelserne.

Opfølgingsorganisation havde til opgave at følge op på implementeringen af de beskrevne arbejdsgange og sikre, at beskrivelserne omsættes til praksis på en god måde. Forskningsprojektet blev forankret i opfølgingsorganisationen.

I overensstemmelse med den eksisterende kultur i Københavns Kommune var udviklingsstrategien, at færdigudviklingen og den løbende videreudvikling skulle foregå som en lokal opgave ude i de forskellige lokale centre koordineret af en arbejdsgruppe (opfølgingsorganisationen).

Forløbet viste, at procesbeskrivelser skal holdes levende, og at det at holde beskrivelserne ajour med udviklingen i en levende organisatorisk praksis er en betragtelig opgave, som kræver kræfter og massiv ledelsesopbakning.

Forløbet viste også, at de steder hvor beskrivelserne var passende ajour, der var de med til at styrke samarbejdet og integrationen. De faglige diskussioner blev her ikke et spørgsmål om den ene sagsbehandlers holdninger og personlige praksis kontra den anden sagsbehandlers. De interviewede medarbejdere var klart af den holdning, at procesbeskrivelserne var en vigtig årsag til forbedring af samarbejdet over de organisatoriske og fagkulturelle grænser.

### 7.3.3. Forløb

#### Projektdefinition

#### *Startproblem*

I udgangssituationen var der ingen arbejdsgange, men kun lovtekster. Da centrene blev etableret, var lovteksterne endnu ikke fuldt ud beskrevet som cirkulærer, og arbejdsgangene var på flere måder ufuldstændige og konfliktende. Der var stor modstand blandt socialrådgiverne. De så arbejdsgangene nærmest som voldtægt af klienterne etc. Der var ikke den store tillid til ledelsen. Man følte sig ikke på sikker grund og syntes, man manglede klare udmeldinger og prioriteringer. Startproblemerne var meget store og af samme art i alle de tre typer af centre.

*Jobcenter: "Der var store problemer ved indflytningen. I starten var det en ren byggeplads, 80 medarbejdere er holdt op. Udsiftingen er større end 2/3. Opstartsprocessen var svær, man skulle forfra med næsten alt".*

*Ydelsescenter:* "Hvis der var problemer, så var det med baggrund i de forskellige praksisser, der skulle integreres i starten. I starten var der et stort arbejdspress og meget overarbejd".

*Sygedagpengecenter:* "Det var grænseoverskridende at introducere portalen. Der har været stor udskiftning af medarbejdere".

### Forankring

Staben (støttet af en arbejdsgruppe med beskæftigelseskonsulenter og KMD støtte til optegning af modellen) stod for udarbejdelsen af arbejdsgangene. Den eneste form for aktørbearbejdning der foregik, var den, som arbejdsgruppen selv kunne foretage i rollen som ambassadører. Det betød, at gennemslagskraften primært var begrænset til ambassadørens "egen" subkultur. Hvis opfølgingsgruppen vedtog en beslutning omkring arbejdsgangene, så havde gruppen kun autoritet til at ændre den formelle beskrivelse, men ingen autoritet til at intervenere i praksis.

*Stab intervention*

Kultur og praksis i København lægger ikke op til hverken aktørtænkning eller at bringe fodslag i ledelsesgrupperne. Med hensyn til strukturtænkning var man nærmest føjelig. Strukturmæssigt gik topledelsens ejerskab snarere på de formulerede lovtekster og cirkulærer og deres indflydelse på det organisatoriske design end på arbejdet med procesmodellerne (cirkulærenes implementeringer).

*Ledelse ejerskab*

Man var klar over det store transformationsarbejde, der lå i at få drejet en socialrådgiverkultur, over mod en beskæftigelseskonsulentkultur, men der var ikke initiativer rettet mod aktørtænkning. Fodslag i ledelseskredsen var primært ensbetydende med fodslag omkring opgaven at nå egen enheds mål. Flere medarbejdere og teamledere udtalte:

*"Ledelsesudmeldingerne er vage. Vi diskuterer mere mål end mening, implementering af portalen burde ikke være et centeranliggende, dagsordenen bliver hele tiden præget af territorier, der er tendens til, at kongedømmer cementeres, har vi et jobcenter eller flere forskellige? Vi ønsker en klar ledelsesudmelding om portalen".*

*1 Topledelse*

Synet på mellemlederne var meget forskellig på de 3 typer af centre karakteriseret ved følgende udtalelser:

*2 Mellemledere*

*Jobcenter:* "Der er 4 teamchefer, 3 fra socialsiden og en fra beskæftigelsessiden. De er ikke altid enige. Vi har brug for ledelse

*ovenfra. Teamcheferne synes ikke, de bliver taget alvorligt. Hvis vi kunne få et ledernetværk op at stå, var der mange ting, vi kunne lægge ud i netværket”.*

*Ydelsesservice: ”Ledelsen er meget målfikseret, mindre værdifokuseret. Ledelsen løfter den opgave at gå ind og italesætte en fornuftig og rimelig brug af systemet. Problemet er at få styr på de forskellige subkulturer, man er lidt konfliktsky”.*

*Sygedagpengecenter: ”Vi praktiserer transformationsledelse. Ledelse er det, der kan dreje en kultur. Portalen skal implementeres gennem en ledelsesindsats. Der er fodslag omkring implementeringen”.*

### **Design**

Der var et generelt problem med designet. BIF så sig som en politisk sagsbehandlende organisation, hvor det havde været mere frugtbart at se sig som et Value Net. Value net vil være designet, hvis man havde konfigureret sig efter opgaven. Færdiggørelsen og videreudviklingen af arbejdsgangene blev set som en lokal opgave i de enkelte centre, koordineringen blev foretaget via en tværorganisatorisk arbejdsgruppe.

#### *Koncept for procesarbejdet*

Konceptet bestod i en oversættelse af cirkulærer til arbejds gange understøttet af IT i form af en arbejds gangportal. Der var tale om ren struktur tænkning. I konceptet indgik ingen aktørtænkning og ingen autoritetstænkning. Strukturelt burde man nok have set klarere, at man var et Value net og ikke bare en sagsbehandlende maskine. Det havde sat større fokus på betydningen af IT-infrastrukturen.

Konceptet havde den uhensigtsmæssighed, at design af arbejds gangene blev set som en central opgave, medens implementeringen blev set som en decentral og taktisk opgave, hvor den snarere burde være central og strategisk.

Medarbejderne kunne først bedømme konceptet ved indføringen af portalen. Der mødte de det for første gang, gennem det der var resultatet nemlig portalen. Holdningen til konceptet var forskellig for de tre typer af centre:

*Jobcenter: ”Portalen er ikke højt nok oppe på dagsordenen. Det betyder, at systemet sander til. Proceduren i portalen svarer ikke til det, man faktisk gør. Vi kan ikke finde svarene. Vores ønsker er ikke implementeret. Nogle af arbejds gangene giver ikke mening”.*

Ydelsescenter: "Portalen er fantastisk, medarbejderne kunne godt bruge den lidt mere, det er et udmærket værktøj, vi kan ikke undvære den".

Sygedagpengecenter: "Når portalen er nede, går vi i sort. Den er en forudsætning for, at vi kan klare fremtiden".

En generel vurdering på alle tre typer af centre var:

*"IT driften burde fungere bedre. IT-afdelingen kunne der skrives bøger om. Teknologien er en katastrofe. Det største problem hos os er IT, også større end stress. Hvor ender vores beklagelser over IT?"*

### **Implementering**

Strategierne for implementering var forskellige med jobcentrene og sygedagpengecentrene som to yderpunkter. Jobcentrene: kørte det man kunne kalde en stille og rolig implementering, det indbar:

- man deltager i arbejdsgruppeaktiviteterne,
- man udnævner nogle ansvarlige, superbrugere eller hvad de nu ellers kaldes,
- superbrugerne har deres sædvanlige arbejde ved siden af,
- det er op til superbrugerne, hvad der ellers sker, implementeringsopgaven er sat på deres skuldre,
- det er op til superbrugeren eller evt. en mentor at oplære medarbejderne i brugen af portalen,
- det er derefter op til medarbejderne, om portalen bruges videre frem,
- medarbejderne bruger den kun når de er i tvivl, og her kan portalen sjældent hjælpe, fordi
- man oplever diskrepans mellem det, der står i portalen, man skal, og det man faktisk gør.

Sygedagpengecentrene: kørte en her og nu implementeringsstrategi. Elementerne i denne strategi var:

- Ledelse med oprejst pande og dialog med medarbejderne.
- Undervisning i loven, hvor loven er koblet op mod portalen (lovens udmøntning i praksis her hos os).
- Alle skal igennem undervisningsforløbet.
- Portalen er indført i ledelseseftersynet.
- Private arkiver er forbudt og påtales, når de mødes.
- Portalen ses ikke som et problem i forbindelse med de hårde driftskrav, men som en forudsætning for at kunne nå dem.
- Ledelsesmæssigt fodslag, udpræget lokal vilje og stædighed.

I udgangspunktet var der den samme udrulning af portalen til alle. Efterfølgende videreudvikling foregik lokalt og med lokale til- og ombygninger.

Der var ingen aktørtænkning andet end det, den lokale ledelsesgruppe kunne stå for. Der var begrænset kommunikation mellem centre og igen mellem etagerne i de enkelte centre. Det gav en stor forskel mellem centrene, fra udmærket til ikke eksisterende autoritetstænkning i forbindelse med implementeringsopgaven.

*Jobcenter: "Implementeringsopgaven ligger hos den nyansattes mentor. Portalen bruges ikke til oplæring, mange medarbejdere kender den ikke, implementeringsressourcerne er meget små".*

*Ydelsescenter: "Vi bruger den meget ved opfølgning. Den er god i oplæringsituationer. De erfarne kunne godt bruge den mere".*

*Sygedagpengecenter: "Alle nyansatte introduceres til loven og dennes udmøntning i praksis, som er portalen. Private arkiver er forbudt, lokal praksis påtales, arbejdsgangene er indført i ledelseseftersynene, implementeringen er total".*

Afgørende for implementeringssuccesen var, om det var den lokale ledelse, der stod som implementeringsleder, eller om det var ildsjæle, ledelsen føjeligt havde uddelegeret opgaven til. Alle andre steder end sygedagpengecentrene overskrev det hårde pres fra den daglige drift udviklingen.

### **Tilbageføring**

Reaktionen fra projektlederen i opfølgningsorganisationen var følgende:

*"Jeg har nu læst dit materiale et par gange, og synes, at du sætter vigtige elementer i fokus. Dine interviews og dine vurderinger fortæller om en dagligdag i centrene og et syn på arbejdsgangene, der har mange udfordringer. Jeg koncentrerer mig om relationen til arbejdsgangene... og det er jo en "gyser" i sig selv. Naturligt kan jeg ikke gennemskue, om det står helt så slemt til, da jeg er en del af set-uppet og er en del af centralforvaltningen. Nedenfor liner jeg de overskrifter op, som jeg læser i dit materiale:*

- *IT og teknologien skaber en urimelig stor modstander for succes med arbejdet og implementering af arbejdsgangen.*
- *Topleddelsens accept og prioritering af arbejds gange er mangelfuld.*

- *Mangelfuld gennemførelse af implementeringsstrategier, hvilket betyder mangelfuld implementering i dele af forvaltningen.*
  - *Den centrale undervisning har været fraværende eller mangelfuld*
  - *Den lokale undervisning har været løsrevet eller ikke prioriteret*
  - *Der er ikke sendt signaler ud i organisationen i forhold til arbejdsgangenes status og prioritering*
  - *Den troværdighed arbejdsgangene symboliserede i starten er tabt pga. mangelfuld opdatering*
- *Arbejdsgangsportalen har i opbygningsfasen af organisationen fungeret som symbol på en vis fælles kultur*

*Dine forslag er også i tråd med de overvejelser, jeg har om arbejdet. Behovet for en "genoplivning" af en superbrugerorganisation er ved dit oplæg blevet mere synligt".*

Reaktionen var i overensstemmelse med kultur og ledelsespraksis. Man reagerede primært på strukturproblemerne. Portalen blev løftet op, IT blev opprioriteret, men man så sig stadigvæk som en sagsbehandlende politisk organisation. Strukturtenkningen blev løftet op som central og strategisk, hvor den før var lokal og taktisk. Man blev mere positiv overfor mellemledernetværk. De øverste ledelsesslag ville man ikke sætte initiativer i gang for.

*Reaktion*

### **Erfaringer og konklusion**

Gode arbejdsgange kan virke integrerende og konfliktdæmpende, men de skal være levende. En arbejdsgang kræver stadig dialog og vedligeholdelse, ellers dør den.

*Erfaringer*

Kultur kan flyttes gennem lederskab og støttet af strukturtenkning, men ikke ved strukturtenkning alene. Implementering af struktur kræver ledelse i særdeleshed, når strukturer skal løse integrationsproblemer mellem subkulturer.

De steder hvor implementeringsopgaven lykkedes, havde man en fælles holdning til strukturarbejdet og viste den i konkret handling.

I et radikalt transformationsforløb vil ledelsen altid starte op ad bakken, og bakken kan være meget stejl. Kultur kan ikke flyttes med strukturtenkning alene, men støttet af tværgående dialog og ledelsesindsats vil struktur være en stor hjælp. Sammenhængskraft starter i toppen.

*Dilemmaer*

Sammenhængende struktur betyder konsistente arbejdsgange, men også konsistente prioriteringer og konsistent handling, og det kræver stor ledelsesmæssig sammenhængskraft.

Arbejdsgangene blev designet og implementeret ovenfra (af arbejdsgruppen). Det bevirkede, at modstanden eskalerede kraftigt under implementeringen primært pga. ubearbejdede kulturkonflikter. Succesen afhang af, i hvilken udstrækning den lokale ledelse var god til autoritetstækning.

Strategi, design og tænkemåder ser ud til at være bestemt af virksomhedskultur og ledelsespraksis. I en politisk organisation reagerer man på de rapporteringer, man ikke kan lade overset. Man hører ofte det, man vil høre eller det, der bliver råbt meget højt.

Hovedkonklusionen var, at procesarbejde, når processerne skal dække hele virksomheden, er en organisatorisk opgave, som ikke kan reduceres til en lokal opgave. Procesarbejde kan styrke integrationen de steder, hvor ledelsen går ind som coach og mægler. Det er en opgave, som ildsjælene ikke kan løfte alene. Alternativet kan blive disintegration. At kulturforskelle bliver tydeliggjort, og at kulturkonflikter forbliver uløste.

Teamarbejdet var ikke så stærkt et integrationsmiddel i BIF, som det var i SKAT. Det skyldtes primært den etageopdeling efter matchgrupper, som var i jobcentrene i BIF samt det forhold, at der var meget lidt kommunikation f. eks. i form af fællesmøder mellem etagerne. Subkulturene var snarere etagekulturer end centerkulturer.

### 7.3.4. Svar på forskningsspørgsmålene

Med udgangspunkt i forskningsspørgsmålene var de vigtigste konklusioner i BIF casen følgende:

| Spørgsmål                             | Svar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motiv?                                | At skabe større sammenhængskraft og fleksibilitet på tværs af de forskellige centre i BIF.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ejerskab og forankring?               | I BIF blev procesarbejdet introduceret af staben. Det lykkedes at overbevise ledelsen om, at der skulle gennemføres et fælles procesarbejde inden etableringen af de nye jobcentre.                                                                                                                                                                                                             |
| Sammenhængskraft eller fragmentering? | Løsningen var beregnet på at skulle færdigudvikles efter implementeringen. Det lykkedes ikke, primært fordi den valgte IT-plattform og ledelsens fodslag var utilstrækkelig?<br>Konkurrence mellem de forskellige centre, ledelsens fokus lå på den lokale målopnåelse, der var meget lidt fodslag, og man blandede sig ikke i, hvad der foregik i andre centre end ens eget.                   |
| Fleksibilitet eller forstening?       | Det var kun lykkedes at skabe etagekulturer, ikke engang centrekulturer og slet ikke en BIF kultur.<br>Den væsentligste fleksibilitetsbarriere var IT-systemerne, processerne kunne ikke tilpasses med den nødvendige hastighed                                                                                                                                                                 |
| Læringspunkter:                       | I BIF casen var betydningen af lederskab særlig synlig. Et mere markant lederskab var den enkeltting, som de fleste respondenter efterlyste.<br><br>Respondenterne gav også udtryk for, at succesen med den kulturelle integration og indsatsen fra ledelsen hang sammen.<br><br>Endelig var der en direkte sammenhæng mellem ledelsernes sammenhængskraft og implementeringsdybden i centrene. |

*Svar på forskningsspørgsmål*

Figur 85: BIF casens svar på de 4 forskningsspørgsmål



*Virkninger*

| Fase              | Utsigtede virkninger                                               | Tilsigtede virkninger                                                                                                        |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition | Projektdefinitionen afspejlede ikke den første problemerkendelse.  |                                                                                                                              |
| Forankring        |                                                                    |                                                                                                                              |
| Design            | Arbejdsgangene var ikke fuldt designede, da de blev implementeret. |                                                                                                                              |
| Implementering    | Implementeringen blev udlagt som en lokal opgave.                  | Procesmodellerne var en stor hjælp i starten.<br><br>Arbejdsgangsportalen var medvirkende til at gøre integrationen lettere. |
| Tilbage melding   |                                                                    |                                                                                                                              |

*Figur 86: Tilsigtede og utsigtede virkninger*

Med hensyn til de tre tænkemåder var konklusionen følgende:

*Konklusion tænkemåder*

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktørtænkning      | Kaotiske startbetingelser og store svagt bearbejdede kulturkonflikter.<br><br>Der var et kendeligt behov for at bevæge sig fra etagekulturer, over centerkulturer til en sammenhængende forvaltningskultur.                                                                                                                                                                                                                          |
| Struktur tænkning  | Procesmodeller kan mindste faglige konflikter, Teknologien må ikke stivne modellerne, de skal udvikle sig sammen med praksis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Autoritetstænkning | Selv meget forskellige subkulturer kan integreres, men det kræver en massiv og vedvarende lederindsats.<br>Ledelse er den afgørende implementeringsløftestang.<br>Når procesarbejde dækker hele virksomheden, er det en strategisk opgave for topledelsen. Det kan aldrig blive en lokal opgave.<br>Kommunikationskanalerne politiseres nedefra og op. BIF har et politisk udvalg lige oven over direktionen. Politikerne er tæt på. |

*Figur 87: Hovedkonklusionerne i casen relateret til de tre tænkemåder*

I forbindelse med analysen af BIF-casen er der brugt følgende støtteteori:

*Støtteteori*

|                    |                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strukturtenkning   | Teknologievaluering (EPR (2007))<br>Value Network (Stabel (1996))<br>Internaliseringskurven (Connor (1993)) |
| Autoritetstænkning | Ledelse (Barnard (1974))<br>Styrende koalition (Kotter (1998))                                              |

Figur 88: Støtteteori i casen relateret til de tre tænke måder

## 7.4. SKAT

### 7.4.1. Indledning

Formålet med evalueringen var at undersøge, om det lykkedes at brede visioner og strategier ud og få dem forankret i de lokale afdelinger, at finde ud af, hvorledes ledelsen opfatter og leder den organisatoriske transformationsproces, hvorledes procesarbejdet gennemføres på udvalgte lokationer, og hvilke læringspunkter kan udledes af det.

*Formål*

Forventningerne til procesarbejdet var, at de vigtigste processer blev kortlagt, at ledere og medarbejder kunne se de vigtigste sammenhænge og forstå procesanekgangen, at dette skabte mulighed for at identificere løftestænger i implementeringsarbejdet, at dialog og koordination fungerer, at der er skabt en fælles opfattelse af, hvad god ledelse er, at lederne er gode vejvisere og sparingspartnere, som har forstået de overliggende strategier, at man er gode til at inspirere og udfordre hinanden, at medarbejderne kan se sig selv i de nye processer og er gode til vidensdeling.

*Forventninger*

Indgrebet i SKAT bestod af følgende aktiviteter:

*Indgreb (aktiviteter)*

1. Forarbejdet
  - a. Udarbejdelse af strategiplan
  - b. Udarbejdelse af ny indsatsstrategi
  - c. Udarbejdelse af organisations- og styringsstruktur
  - d. Udarbejdelse af forretningsmodel
  - e. Udarbejdelse af ydelseskatalog
  - f. Etablering af procesbank
  - g. Uddannelse af arbejdsproceskonsulenter
2. Procesarbejde
  - a. SOL ledelsesspor

- b. SOL God Start
- c. SOL procesarbejde
- d. Lean Pilotprojekter
- e. Evaluering

*Mål*

At realisere det besparelsespotentiale for synergi og stordriftsfordele, der var estimeret af Boston Consulting Group (2005), og som var baggrunden for beslutningen om at fusionere det kommunale og det statslige skattevæsen.

**7.4.2. Kort resumé af casen**

I et specielt projekt, som jeg fulgte nøje i SKAT, var nytten af procesarbejdet ikke at gøre processerne mere effektive. Projektet rettede sig mod to grupperinger af medarbejdere fra hver deres kommune. Efter i 1½ år at have arbejdet ved siden af hinanden med den klare oplevelse, at man var meget forskellige, så bevirkede procesarbejdet, at man kunne se, at man i virkeligheden var meget ens. Det blev nævnt af alle som den store gevinst. Medarbejderne spurgte: ”Hvorfor gjorde vi ikke dette den første dag, vi blev sat i samme afdeling?” I dag har grupperne fælles ferieplanlægning og et meget tættere samarbejde. En situation der var utænkelig de første 1½ år.

Forløbet i SKAT viste værdien i at lade alle deltage i projektarbejdet og værdien i ikke at lægge det mere ambitiøst op end at alle kunne deltage. Forløbet viste også værdien i at starte op med fælles udviklingsspor for ledelse og værdien i at starte op med fælles seminarer i de enkelte medarbejdergrupper, fælles seminarer hvor man fastlægger rammerne for samarbejdet ved brugen af en angrebsvinkel, der var aktørorienteret snarere end strukturel.

Forløbet viste også, at det er nyttigt at tænke i udviklingstrin som dem, der er lagt op til i Michael Hammers PEMM modenhedsmodel. Hammer (2007)

**7.4.3. Forløb**

**Projektdefinition**

*Startproblem*

SKAT havde et markant integrationsproblem såvel strukturmæssigt som kulturmæssigt. Som Danmarks formentlig største fusion var der i SKAT mange forskellige måder at gøre samme ting på. Problemet var i første omgang at få en fælles holdning i de lokale enheder, derfor SOL. Der var mange forskellige faglige subkulturer og stort forskel på dem rent lokalt. I udgangspunktet var der en holdning til ligestilling mellem kommunal og statslig prak-

sis. Denne holdning kunne dog ikke fastholdes i det længere perspektiv.

Der var et vist dilemma mellem den faglige ledelse og den driftsmæssige styring. Hvem ejede de udviklede procesmodeller? Den flerstrengede struktur gav en tendens til slør i styringen. Som det blev sagt: *"En del af kompleksiteten kommer fra, at der ikke er fuld enighed om, hvad det er, man skal lave, hvad det er, man er sat i verden for. Hvis der har været problemer, ligger det mellem de faglige søjler på hovedkontoret"*.

### **Forankring**

Fra topledelsens side var der fuldt ejerskab til hele den pakke som omstillingsforløbet bestod af, såvel de konkrete mål, strategierne, omstillingsstrategien, som værdier, visioner mm.

På grund af omstillingens kompleksitet og organisationens størrelse var der dog ikke fuldt ejerskab blandt alle de lokale ledere, som følgende udtalelse viser:

*"Langt hen i forløbet manglede vi noget uddannelse, først her til sidst er det gået op for mig, hvad Lean er. I starten følte Lean som et hemmeligt projekt, det gjorde usikkerheden blandt personalet større"*.

Der var fodslag i topledelsen, men teamlederne blev nok taget lidt på sengen.

Staben fungerede som støtte for ledelsen og under dennes direkte kontrol gennem hele forløbet.

### **Design**

Strategien afspejlede problemstillingen. Der var lagt op til maksimal inddragelse, et solidt forarbejde og et koncept dækkende alle tre tænkemåder. Desuden var der flere metoder til struktur-tænkning. I forbindelse med SOL var strategien: Lad de 1000 blomster blomstre. Lean blev introduceret udvalgte steder for at teste konceptets bæreevne på længere sigt. Aktørtænkning blev primært set som lokalt initiativ. Værdiledelse blev dog svagt brugt, selv om man havde brugelige værdier. Videndeling kunne have været bedre. Initiativer på tværs af enheder havde det svært.

Strategien led lidt under, at måling ikke kunne bringes på plads i samme takt som processerne blev implementeret. Det smarte i strategien var at lade 2010 normeringen udgøre overliggøren for bestræbelserne, herved kunne man forberede sig til fremtiden. De gamle ledernetværk blev brudt op, der var ikke rigtig tid til at danne nye. Ledelsessamarbejdet og dermed autoritetstænkningen

*Ledelse ejerskab*

*Stab intervention*

*Strategi*

fungerede ikke lige godt alle steder, der var en vis intern konkurrence.

### *Koncept*

Konceptet bestod af følgende elementer:

#### *1 Procesarbejde*

Procesarbejdet bestod dels af Lean koncept fra Valkon og dels af procesarbejde i SOL. Procesarbejde havde fokus på arbejdsprocesserne samt metoder til udvikling af disse. Gennem workshops blev det sikret, at mellemlederne fik indsigt i de forskellige metoder samt en forståelse for effektiviseringsforløb og teknikker i egen gruppe.

#### *2 God start*

Aktørtænkningen bestod i konceptet ”God Start”. En workshop der havde fokus på, hvordan man i dialog kunne få bredt strategier og visioner ud i organisationen og afstemt forventningerne til hinanden. På workshoppen var der en snak om, hvad opgaven gik ud på - fx under overskriften ”den administrative arbejdsplads”. Man startede med en oversigt over de tilknyttede medarbejdere, deres kompetencer, lovområder, afdelingens opgaver etc.

#### *3 God ledelse*

Autoritetstænkningen gik i SKAT under konceptnavnet God Ledelse. Der var fokus på, hvad god ledelse i SKAT vil sige, inklusiv det at afstemme forventningerne til god ledelse i hele organisationen, kombineret med 360 graders lederevaluering.

### **Implementering**

#### *Implementering*

Kvaliteten i strukturarbejdet varierede, der var dog stor succes flere steder. Billund og Sluseholmen var gode eksempler. Flere steder viste strukturarbejdet sig svært at adskille fra aktørtænkningen. Tavlemøder var et godt sted at dyrke aktørtænkning. Ledelse var en afgørende succesparameter specielt med hensyn til at etablere den teamdannelse, der bar fusionsprocessen. Blev medarbejderne inddraget var modstanden heller ikke markant. På Sluseholmen sagde de:

*”Vi havde det der møde på 4. sal i det lokale, hvor vi dårligt kunne være. Da gik det op for folk - Åh det er ikke så farligt - det var en god oplevelse, det øgede motivationen. Effekten kom, da vi fik arbejdet i designgrupperne. Man bør gøre meget for at motivere i starten af forløbet. Vi burde have startet for 2 år siden, da vi flyttede sammen. I de første 2 år sad vi i 2 afgrænsede grupper”.*

At der var satset tungt på, at procesarbejdet skulle foregå lokalt med stor inddragelse og decentral styring betød, at selv om metoden var strukturtænkning, så kunne man gennemføre mange vær-

didialoger etc.. Der var rum for aktørtænkning i forløbene, ligesom de lokale ledere var inddraget. Der var også rum og muligheder for diskussioner på tværs. Den generelle erfaring var, at procesarbejdet betød, at politiske konflikter blev mere synlige, og at succes afhæng af ledelsens evne til at bilægge konflikterne.

### **Tilbageføring**

Fokus flyttes fra at udarbejde en model der virker til at få procesarbejdet til at levere direkte på bundlinjen.

*Tilbageføring -  
reaktion*

Fokus flyttes fra at skabe den lokale teamkultur over mod at skabe en fælles faglig kultur inden for hver "proces-produkt gruppe".

Man gik over til et enstrengt autoritetshierarki - større fokus på den tværgeografiske udvikling. Dette er i overensstemmelse med et løft i PEMM modenhed. Det store spørgsmål her var: "hvordan kan alle tilbagemeldingerne hjælpe os med at lave en plan for at løfte SKAT til næste trin?".

Tilbageføringstemaet i SKAT var: hvordan løfter vi os til det næste niveau i modenhed? Kan vi bruge Hammer til at give et forslag på dette?

### **Erfaringer og konklusion**

I så stor en organisation som SKAT er der processer på forskellige modenhedstrin. Det betyder, at der vil være behov for forskellige angrebsvinkler. Strukturæssigt er det frugtbart at tænke i Hammers PEMM model. Dette betyder, at vi i så stor en organisation som SKAT, bør have flere strukturtæknings angrebsvinkler, fordi procesmodenheden var forskellig i de forskellige dele af organisationen.

*Erfaringer*

Aktørtænkning (SKAT's God Start) bør netop foregå i starten. Nye øjne havde det svært, ligesom det at arbejde i grupper frem for individuelt. Medarbejderne skal være bedre til at anerkende hinanden. Ledelsen skal opbygge teams, samarbejde som det primære fokusområde. Man skal fortolke budskaberne fra topledelsen og fra konsulenterne, man burde udnytte arbejdsproceskonsulenterne bedre som informationsknudepunkter. Mangel på et godt målings-system gjorde prioriteringsdiskussionen kompleks og besværlig.

En større brug af principper fra aktørtænkning ville formentlig også have resulteret i en bedre inddragelse af alle medarbejderne. Som der blev sagt på Sluseholmen:

*"Flere medarbejdere mangler selvtillid. Det er de selvsikre medarbejdere, der fører sig frem. For mange medfører det angst, når de skal op til tavle".*

Der var behov for at arbejde med nye øjne, med at flytte erfaringer fra et sted til et andet. Rokering af medarbejdere gav i flere tilfælde de nye øjne. Det var svært at basere diskussioner på SKAT erfaringer frem for lokale erfaringer, at bekæmpe 0-fejls kultur og selvgjort er velgjort.

Ledere, der prioriterede team over produktionsmål, havde størst succes. Ledernetværk bør styrkes for at få bedre hold på prioriteringen og vidensdelingen. Fra Lean projekterne blev der formuleret følgende læringspunkter:

*"Prioriteringer og detailbeslutninger bliver flyttet ud på gulvet. Det giver mindre stress at få flyttet bunkerne væk fra skrivebordet og hen i sagsstyringsreolen. Lean skærper medarbejdernes evne til at stille spørgsmål til den daglige praksis. Bedre overblik er en vigtig følgevirkning. Gennemførelse i en hel afdeling giver bedre ejerskab".*

*"Lederinvolvering er et must, det er en udfordring at fastholde disciplinen. Er vi gode nok til at give hinanden den anerkendelse, der er nødvendig for at fastholde energi og selvtillid? Fælles vagtplaner giver større sammenhængskraft mellem grupperinger. Processen har medvirket til at medarbejderne nu tør tage et større ansvar".*

Der var effektiviseringsmuligheder for det rationelle procesarbejde. Der var brug for forbindelsesofficerer for at sikre vidensdelingen på tværs af enhederne. Arbejdsproceskonsulenterne var ikke rustet til at kunne fungere i denne rolle.

|            | Strukturtenkning                                                                                                                            | Aktørtænkning                                                                                                                                                                                | Autoritetstænkning                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indhold    | <p>To strukturkoncepter - dels Lean og dels SOL.</p> <p>Man har noget at tilbyde alle enheder uanset enhedens organisatoriske modenhed.</p> | <p>God start med aktørtænkning. Her kunne aktørerne definere sig selv ind i de fremtidige processer.</p> <p>Når den bløde side er med, er procesarbejde et glimrende integrationsmiddel.</p> | <p>Et separat spor for ledelsesudvikling, som måske burde have haft mere vægt på værdiledelse og teambuilding.</p> |
| Erfaringer | <p>Hammers PEMM model er et godt værktøj til konceptintegrering og til at styre forløbet.</p>                                               | <p>Start med, hvorfor er vi her, og hvor kan vi gøre en forskel.</p> <p>Behov for flere bløde værktøjer.</p> <p>Det er teamarbejdet, der bærer integrationsprocessen.</p>                    | <p>Behov for ledernetværk.</p> <p>Det er teamarbejdet, der bærer integrationsprocessen.</p>                        |

*Figur 89: I Skat viste forløbet et behov for at styrke de bløde værktøjer i procesarbejdet og at styrke arbejdsproceskonsulenterne i rollen som forbindelsesofficerer og knudepunkter i videndelingen*



#### 7.4.4. Svar på forskningsspørgsmål

Med udgangspunkt i forskningsspørgsmålene var de vigtigste konklusioner i SKAT casen følgende:

*Svar på forskningsspørgsmål*

| Spørgsmål                             | Svar                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motiv?                                | At få visioner og strategier bragt ud.<br>At få medarbejdere og ledere til at forstå processtakegangen.<br>At ledelsen bliver gode vejvisere og sparringspartnere.<br>At man bliver gode til at udfordre og inspirere hinanden.                                                            |
| Ejerskab og forankring?               |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sammenhængskraft eller fragmentering? | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Det var procesarbejdets evne til at understøtte teamarbejde og teambuilding der gav sammenhængskraften.</li> <li>● Mange dilemmaer der skulle løses op for: drift kontra faglighed, effektivitet kontra korrekthed og ensartethed etc.</li> </ul> |
| Fleksibilitet eller forstening?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● En vis kultur med normen if it ain't broken – don't fix it.</li> <li>● Nye øjne var en mangelvare.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Læringspunkter:                       | Procesarbejde i flere tempi var en god ide. Det var teamdannelsen, der langt hen ad vejen bar integrationen. Derfor var det vigtigt, at lederne prioriterede teamdannelsen højere end det at nå måltallene, når der var konflikt.                                                          |

*Figur 90: SKAT casens svar på de 4 forskningsspørgsmål*

*Virkninger*

| Aktivitet         | Utsigtede virkninger                                                                                                | Tilsigtede virkninger                                                                                                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektdefinition | Arbejdsproceskonsulenternes uddannelse var for kort.                                                                | Fin konceptbredde - alle tre tænke måder i spil.<br>Mange opfølgingsinitiativer.                                                                                                            |
| Forankring        | Forankringen kunne formentlig have været stærkere med bedre brug af værdialoger.                                    | Enig topledergruppe med stor sammenhængskraft.<br>God forankring hos mellemlederne via SOL.<br>God forankring hos medarbejderne via God Start.                                              |
| Design            | Personalet burde uddannes i hvordan man arbejder i grupper.<br>Arbejdsproceskonsulenterne blev ikke brugt godt nok. | Lokale arbejdsgrupper blev designet - en rimelig god integrationsvirkning.                                                                                                                  |
| Implementering    | Men også en oplevelse af at så snart et mål er nået er der nye og skrappere mål i horisonten.                       | For mange en oplevelse af at have fundet den nye plads og at teamsamarbejde er en god ting.                                                                                                 |
| Tilbagemelding    |                                                                                                                     | Resultaterne i SKAT viste værdien af at tænke i alle tre tænkeformer og i al gennemføre procesarbejdet i flere ambitionsniveauer.<br>God lytning og stor spørgelyst ved alle arrangementer. |

Figur 91: Tilsigtede og utsigtede virkninger

Som flere af de interviewede sagde, integrationen er ikke så stort et problem for os længere, vi har større og mere nærværende problemer, nemlig den at kunne nå målene med 2010 normeringen.

Den valgte strategi hos SKAT med lokal udvikling og ikke store krav til dokumentationskvaliteten viste sig som en stor fordel i den første periode, men giver så den ulempe, at det bliver sværere at samordne de udviklede modeller, når de skal bygges sammen i anden bølge, og når der skal indføres større ensartethed på tværs.

Det har været medvirkende til organisationsændringen i SKAT, hvor man har samlet alle ens opgaver i centrale centre, fx: ejendomsskat nu kun et sted hvor det før lå mange steder.

Med hensyn til de tre tænkemåder var de vigtigste konklusioner følgende:

*Konklusion tænkemåder*

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strukturtenkning   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesarbejde skal foregå på flere kompetenceniveauer</li> <li>● Workshop set-up var for dårlige</li> <li>● Det er teamudviklingen, der bærer integrationen</li> <li>● CE-workshop er en god start</li> </ul>                                                                  |
| Autoritetstænkning | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alle tre tænkemåder i Spil</li> <li>● Hammers model ser ud til at virke</li> <li>● Ledelse har gavn af at bruge værdiledelse noget mere</li> <li>● Det er en god ide at starte med lederne</li> <li>● Kommunikationskanalerne politiseres nedefter af konsulenterne</li> </ul> |
| Aktørtænkning      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● God Start seminarerne var et meget effektivt udgangspunkt for kulturintegration, teambuilding og kommitment</li> </ul>                                                                                                                                                         |

Figur 92: Hovedkonklusionerne i casen relateret til de tre tænkemåder

*Støtteteori*

I forbindelse med analysen af SKAT-casen er der brugt følgende støtteteori:

*Støtteteori*

|                  |                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strukturtenkning | Meningsdannelse (Weick (1995))<br>PEEM modellen (Hammer (2007))<br>Fortolkningsprocessen (Berman (1978)) |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figur 93: Støtteteori i casen relateret til de tre tænkemåder



## 8. Tværgående analyse

I den tværgående analyse sammenlignes de fire cases.

1. Først sammenlignes forløbene i de fire cases. Afsnittet er struktureret efter faserne i programteorien.
2. Derefter svares på forskningsspørgsmålene.

### 8.1. Sammenligning af de fire forløb

#### 8.1.1. Projektdefinitionen

##### Udgangspunktet

De fire virksomheder var karakteriseret af følgende: Alle havde behov for større effektivitet og behov for at integrere subkulturer. Alle gennemførte en løsning, som forudsatte nye måder at samarbejde på. De nye arbejdsgange skulle designes gennem procesarbejde.

##### Procesarbejdets initiering

| Devoteam                                                                  | Cph                                                                     | BIF                                                                                                                      | SKAT                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledelsen fik ideen<br>Ledelsen udarbejdede en første model som var robust | Staben fik ideen<br>Ledelsen gav lov<br>Et konsulentfirma blev igangsat | Staben fik ideen<br>Ledelsen gav lov<br>En række arbejdsgange blev udviklet af en kernegruppe på baggrund af lovtjekster | Ledelsen fik ideen<br>En ny organisation blev etableret, en ny indsatsstrategi formuleret, og et trefløjet program blev iværksat |

*Figur 94: I Devoteam og i SKAT var det ledelsen, der initierede procesarbejdet. I BIF var det staben, procesarbejdet var i første omgang ikke en del af arbejdet med etableringen af jobcentre. I CPH blev projektet initieret af staben. Sammenholdes med figur 98 ses det, at konceptbredden var størst de steder, hvor procesarbejdet blev initieret af topledelsen..*

##### Ændringsbudskabet

Det første ændringsbudskab blev udarbejdet af ledelserne. Forventningerne til fremtiden blev formuleret og meldt ud. Derefter igangsattes procesarbejdet, to af stederne ved brug af Lean. Derefter implementeredes løsningerne.

| Devoteam                                                    | Cph                               | BIF                                                              | SKAT                                                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Integration mellem IT-konsulenter og managementkonsulenter. | Integration mellem to afdelinger. | Integration mellem socialrådgivere og beskæftigelseskonsulenter. | Integration mellem statslige og kommunale skattefolk. |

*Figur 95: Den ønskede integration i de fire casevirksomheder.*

I alle fire cases var tættere samarbejde et nøgleord. Som ønsket medarbejderbillede havde man den fleksible medarbejder.

*Ambitionerne*

| Devoteam                                           | Cph                                                                  | BIF                                                 | SKAT                                 |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Tværfaglig metodeudvikling og kompetenceopbygning. | Katalysator for tværgangsbaseret organisatorisk samarbejdsudvikling. | Konsistente og sikre processer på tværs af enheder. | At skabe en procesorienteret kultur. |

Figur 96: Bedre samarbejde var et motiv i alle fire virksomheder.

I de fire cases var der stor forskel på det arbejde, der gik forud for igangsættelsen af procesarbejdet. I de to af casene bestod forarbejdet af en række indledende møder blandt stabsmedarbejdere resulterende i udarbejdelsen af et kommissorium for procesarbejdet. Kommissoriet blev derefter

*Forarbejdet*

| Devoteam                                                                                                                        | CPH                                                                                                                                                              | BIF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | SKAT                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Design af ny organiseringsform.<br><br>Forankring i den øverste ledelse.<br><br>Udarbejdelse af skabelon for metodebeskrivelse. | Udarbejdelse af projektdefinition af staben.<br><br>Behandling af projektdefinitionen i det fælles medarbejderudvalg.<br><br>Vedtagelse af projektet i ledelsen. | Ny strategi for jobcentre – job før ydelse .<br><br>Kommissorium for beskrivelse af arbejdsgange og snitflader til jobcenterstarten, stikordsagtige beskrivelser.<br><br>En projektorganisation blev nedsat til beskrivelse af arbejdsgangene.<br><br>IT-afdelingen foreslog, at der skulle udarbejdes en portal, ambitionsniveauet udvides. | Udarbejdelse af strategiplan, ny indsatsstrategi.<br><br>Udarbejdelse af styrings- og prioriteringsmodel.<br><br>Udarbejdelse af forretningsmodel, produkt- og ydelsesstruktur, etablerings af procesbank, værktøjer, etablering af et konsulentkorps. |

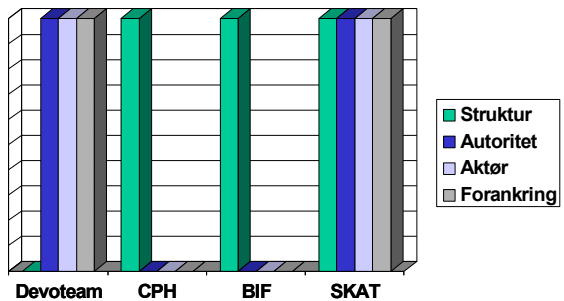
Figur 97: Forarbejdet i de fire casevirksomheder

Konceptbredden

I de fire virksomheder var konceptbredden forskellig

|                               | Devo-team | CPH | BIF | SKAT |
|-------------------------------|-----------|-----|-----|------|
| Projektorganisation           | JA        | JA  | JA  | JA   |
| Implementeringsorganisation   | JA        |     | JA  | JA   |
| Forankring i topledelsen      | JA        |     |     | JA   |
| Koncept for strukturarbejde   |           | JA  | JA  | JA   |
| Koncept for autoritetsarbejde | JA        |     |     | JA   |
| Koncept for aktørarbejde      |           |     |     | JA   |
| Succeskriterier               | JA        | JA  | JA  | JA   |

Figur 98: Selv om forarbejdet de fleste steder var omfattende, havde det sine mangler. I Devoteam manglede man et koncept for strukturarbejde (et koncept for metodeudvikling). Årsagen til at man undervurderede det, var formentlig den, at organisationen var god til at håndtere de daglige konsulentopgaver, og at man betragtede metodeudviklingen som en opgave af samme art. I CPH og i BIF var de største mangler koncepter for aktør- og autoritetsarbejde og forankring i hele ledelseskredsen. Alle fire casevirksomheder havde indarbejdet klare succeskriterier, men de efterfølgende debatter syntes at vise, at man havde svært ved at diagnosticere afvigelser, når årsagerne ikke kunne forklares af de koncepter, man havde taget i brug.



Figur 99: Skitse af forskellen i konceptbredden i de fire casevirksomheder.

Ud over at rammerne for projektet var langt mere detaljerede og gennemtænkte, i de tilfælde hvor ledelsen initierede projektet, så var der også en klar tendens til at ændringsstrategierne var bredere. Jo mere ledelsen var ind over projektdesignet, jo mere var der tænkt i det at supplere rationelle angrebsvinkler med blødere angrebsvinkler.

*Tænk ledelsen mere over kvaliteten af projektdefinitionen, når de selv står for udarbejdelsen, end når de skal evaluere og godkende et forslag, der kommer udefra?*

| Devoteam                                                                                                                  | CPH                                                                                                          | BIF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | SKAT                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inddragelse af medarbejderne.<br>Detaljeret af struktur, retningslinjer, mål etc..<br>Igangsættelse af metodeudviklingen. | Igangsættelse af pilotprojekt efter Valkon's Lean model.<br><br>Forsøg på implementering.<br><br>Evaluering. | Kommunedata blev inddraget for at hjælpe med de tekniske beskrivelser til portalen.<br><br>Arbejdsgange beskrives og lægges på portalen.<br><br>Portalen idriftsættes inden alle arbejdsgange er færdige.<br><br>Medarbejderne begejstrede ved testen.<br><br>Videreudviklingen og vedligeholdelsen lægges ud som lokal opgave.<br><br>Der nedsættes en opfølgingsorganisation. | God start.<br><br>God ledelse.<br><br>Lokale procesforbedringer.<br><br>Lean. Pilotprojekter. |

*Procesarbejdet i de fire virksomheder*

Figur 100: Procesarbejdet som det blev gennemført i de fire virksomheder.

Konklusionen af sammenligningen af projektdefinitionen i de fire virksomheder kan opsummeres således:

*Konklusion*

1. Problemløsningskulturen ser ud til at bestemme konceptindhold og konceptbredde. Faren er, at det undergraver brugen af flere flere tænkingsformer parallelt.
2. Der skal være balance mellem omstillingen og tænkingsformer.
3. I så omfattende caseforløb som i mit projekt, jfr. afgrænsningen, vil der være brug for alle tre tænkingsformer i en passende blanding – stillet op i tre spor.
4. Tænkemåderne skal holdes adskilt.
5. Ledelsen bør være inddraget i projektdefinitionen, er de det, bliver "konceptbredden" bedre samstemt med omstillingproblematikken.
6. Der skal ofres flere kræfter på opstilling af en forankringsplan.



### 8.1.2. Forankring

Det gennemgående mønster i de fire virksomheder viste en sammenhæng mellem ledelseskultur og forankring.

*Ledelsens sammenhængskraft i startsituationen*

I Devoteam var der et Lederteam med stor sammenhængskraft og med forskellige roller. Lederne var respekteret fagligt.

I CPH var udgangspunktet patriarkalsk ledelse. Forholdsvis autonome afdelingsledere, der kiggede opad. Strategisk defokusering. Ringe tradition for fælles ledelsesudvikling.

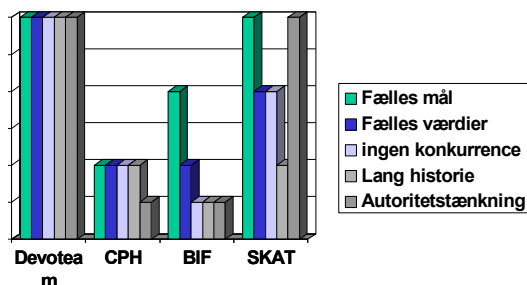
I BIF var situationen få politiske frihedsgrader og et flertydigt målstyret ledelseshierarki. Der var ikke en norm for loyalitet på tværs. Medarbejderne så mange uoverensstemmelser i ledelsen. BIF havde ikke indbygget noget ledelsesprogram i omstillingsprocessen.

I SKAT var der middel politiske frihedsgrader. Et veldefineret og målstyret ledelseshierarki. Der var en norm for loyalitet opadtil. Skat havde indbygget et program for ledelsesudvikling som en vigtig del af omstillingsprocessen (SOL = Skat Og Ledelse)

*Sammenhængskraft og autoritetstænkning*

| Devoteam                                                                                                                      | Cph                                                                                                                                   | BIF                                                                                                                                                                                  | SKAT                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Stærkt ledelsesteam med ejerskab.</p> <p>Alle ledere blev coachet af nærmeste overordnede.</p> <p>Løbende værdialoger.</p> | <p>Fragmenteret lederteam med svagt ejerskab.</p> <p>Teambuilding af ledere var ikke et emne i starten.</p> <p>Ingen værdialoger.</p> | <p>Konkurrerende ledergrupper – fra ringe til stærkt ejerskab.</p> <p>Lederudvikling og ledernetværk var ikke med i konceptet.</p> <p>Værdialoger var op til lokale initiativer.</p> | <p>Mange loyale og involverede ledere.</p> <p>Lederudvikling var en særlig søjle i konceptet.</p> |

*Figur 101: Sammenhængskraften i lederteamene var meget forskellig fra sted til sted. Jo større sammenhængskraft i lederteamet, jo mere blev der arbejdet med forankring og autoritetstænkning.*



Figur 102: Skønnet profil af ledelsessystemets sammenhængskraft i de fire cases.

Samtlige cases, men specielt måske BIF casen viser, at topledelsen skal have en bred sammenhængsprofil.

Der skal være en vindende koalition Kotter (1998), som også er et velfungerende team, og dette team skal være topledelsen eller skal have topledelsens fulde opbakning. Det er formentlig også medvirkende til, at de projekter, staben startede, havde en tungere gang på jorden end dem, som ledelsen startede.

Det er forudsætningen for velfungerende processer, (infrastruktur, nye systemer og værktøjer, ændrede holdninger etc.), der ofte giver vanskeligheder. Det medfører behov for mange følgebeslutninger og stor vedholdenhed. Det er grunden til, at ledelsens fulde opbakning er nødvendig.

Det ovenstående kan lyde som en selvindylsende sandhed, et udsagn, som formentlig alle lederne ville have skrevet under på ved projektarbejdets start. Min oplevelse er imidlertid, at det, der oftest har manglet, er en klar og konsistent holdning til, hvordan der skulle prioriteres og omprioriteres i de komplicerede omstillingsforløb, hvor ressourcerne ikke er tilstrækkelige til, at alt kan løses. Hvordan prioriterer vi mellem drift og udvikling? Hvordan prioriteres mellem det at opbygge team og det at nå de satte driftmål til tiden? Hvordan håndteres nye spareinitiativer, der sættes i gang samtidig med, at vi indfører nye arbejdsprocesser? Det er her, dilemmaerne slår fuldt igennem, det er her man trækker på sammenhængskraften, og det er her, ledernes forskellige værdi- og mål orienteringer kommer frem i fuld synlighed, når man ikke som ledergruppe har det fulde fodslag. Implementeringskraft ser ud til at komme af, at ledelseshierarkiet håndterer dilemmaer ensartet.

*Sammenhængskraft og vindende koalitioner*

*Sammenhængskraft og fokus*

*Autoritetstænkning og kulturflytning*

Et procesudviklingsprogram har ofte flere strenge og flere delprojekter. En vigtig opgave for ledelsen er at sikre, at det samlede program hænger fornuftigt sammen, og at der prioriteres i overensstemmelse med de afhængigheder, der faktisk er.

Hvis eller måske snarere når formaliseringen støder an mod kulturen, så får man behov for lederen som holdningsbearbejder. Behov for denne kompetence var synlig og efterspurgt i alle cases, måske klarest i SKAT og BIF. Jo større behov for kulturændring og kulturtilpasning, jo større behov for holdningsbearbejdning. Det gode spørgsmål i alle casene var: Hvordan får vi det samlede magtsystem til at holdningsbearbejde i samme retning? Hvordan får vi det nødvendige fodslag og den nødvendige sammenhængskraft i ledelsen? Det var min oplevelse, at de fleste og de værste problemer opstod, når der ikke var taget ordentlig hånd om disse spørgsmål.

Først ejerskab til mål og midler, derefter fællesskab. Ejerskab indebærer, at alle er med til at formulere vision og værdier. Fællesskab indebærer, at man tager ejerskab på den samme måde – alle sammen. Fællesskab kunne fx betyde, at alle er enige om hver især at arbejde med egne svage sider. Først når der er fællesskab, kan værdigrundlaget bringes ud. Processen er nem at ødelægge.

|                       | Devoteam | Cph  | BIF     | SKAT    |
|-----------------------|----------|------|---------|---------|
| Ledelsens involvering | Høj.     | Lav. | Middel. | Høj.    |
| Struktur-tænkning     | Middel.  | Høj. | Høj.    | Høj.    |
| Aktøretænkning        | Høj.     | Lav. | Lav.    | Middel. |
| Autoritetstænkning    | Høj.     | Lav. | Lav.    | Høj.    |

*Figur 103: Jo mere ledelsen var involveret, jo mere blev der tænkt i at arbejde med kultur og ledelsesroller parallelt med procesarbejdet*

*Problemløsningskultur*

| Devoteam                                                                                                                                                                     | CPH                                                                                                                                                                                                                                        | BIF                                                                                                                                                                                  | SKAT                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Topledelsen er nødt til at koncentrere sig meget om driften – på linje med alle andre konsulentfirmaer.</p> <p>Udviklingsopgaven er uddelegeret til conceptmanagerne.</p> | <p>Topledelsen havde givet lov. De var ikke inddraget i processen. De var med på en lytter.</p> <p>Der var mange ledelsesbeslutninger og ledelsesprioriteringer, der kolliderede med implementeringsforløbet.</p> <p>Lokal forankring.</p> | <p>Kommunikationen var ikke autoritativ.</p> <p>Den kollektive ledelse var ikke et team.</p> <p>Der kunne kun få steder mønstres en vindende koalition.</p> <p>Lokal forankring.</p> | <p>Ledelserne kunne have været endnu bedre til værdidebatter.</p> <p>Procesarbejdet blev gennemført som strategisk initiativ.</p> |

*Figur 104: Sammenhængskraften var på en måde et spejl af problemløsningskulturen. I Devoteam blev konceptudviklingen uddelegeret på samme måde som driftsopgaverne, I CPH og i BIF blev procesarbejdet drevet på samme måde som øvrige opgaver, dvs. med lokal forankring, og i SKAT var procesarbejdet et centralt element i virksomhedsstrategien.*

1. Forankringsfasen er afgørende og mange gange stedmoderligt behandlet
2. Forankringen i lederskredsen er afgørende for sammenhængskraften og fleksibiliteten. Frugtbar sammenhængskraft starter i toppen
3. Problemløsningskulturen skal udfordres

*Konklusion forankring.*

**8.1.3. Design**

Forløbet i de fire virksomheder synes at vise, at det ikke er det procesdesign som strukturtenkningen resulterer i, der skaber integration, men snarere det samlede procesarbejdes evne til at understøtte team samarbejde.

*Design og teamsamarbejde.*

| Devoteam                                                                                                                                                                                                                                                                     | CPH                                                                                                                                                                                                                         | BIF                                                                                                                                                                                                           | SKAT                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Rummler &amp; Braches model virkede godt som koncept for procesorganisering.</p> <p>Der burde have været gjort lidt mere ud af rollerne som forbindelsesofficerer.</p> <p>Der burde have været mere vægt på teori om organisatorisk vidensdeling og om metodebygning.</p> | <p>Der var mange "åbne sandheder", og CPH var ikke god til at få dem lukket.</p> <p>En ren strukturel angrebsvinkel er ikke nok alene, når der er stærke subkulturer og utilstrækkelig sammenhængskraft i ledergruppen.</p> | <p>Det var teamsamarbejdet, når det fungerede, som bar integrationen.</p> <p>En ren strukturel angrebsvinkel er ikke nok alene, når der er subkulturer og utilstrækkelig sammenhængskraft i ledergruppen.</p> | <p>Det var teamarbejdet, når det fungerede, som bar integrationen. Her var en række Lean-værktøjer en faktisk hjælp.</p> <p>Det er vigtigt, at der i designet er elementer, der direkte støtter praksis såvel under som efter implementeringen..</p> |

*Figur 105: De steder hvor procesarbejdet fungerede bedst, pegede man på, at det var det løbende daglige teamsamarbejde, der bar integrationen igennem. Procesarbejdets effekt hang derfor sammen med dets evne til at styrke teamarbejdet. I Devoteam gik man nok for praktisk til opgaverne, her var der en del at vinde ved at tage et stærkere udgangspunkt i teoribygningerne bag konsulentkompetencerne. I CPH og i BIF var fraværet af et ledelsesudviklingsspor og bløde metodikker i procesarbejdet meget synligt. I SKAT var alle spor til stede, men videndelingen og samarbejdet på tværs af enhederne kunne forbedres.*

I alle fire cases har man arbejdet seriøst og professionelt. Man har oplevet problemer og barrierer, hvilket man formentlig havde gjort under alle omstændigheder, når der er tale om omstillinger af den art og størrelsesorden, som der her er tale om. Den positive ting som har vist sig i alle casene, var ledelsens vilje til at lytte til "skyggesystemet" til at reflektere over det, der blev hørt og til at sætte initiativer i værk efterfølgende.

I alle fire virksomheder var der kulturelle normer og værdier, der kaldte på aktørtænkning.

*Kulturelle barrierer.*

| Devoteam                                                                                                                                             | CPH                                                                                               | BIF                                                                    | SKAT                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Man kritiserer ikke internt.</p> <p>En vis konflikt-skyhed.</p> <p>En tendens til at alle skulle høres, og alle skulle have en mening om alt.</p> | <p>Kultur med vi gør det selv syndrom.</p> <p>Og hellere brandslukning end brandforebyggelse.</p> | <p>Faglige subkulturer fik lov til at konsolidere sig på etagerne.</p> | <p>Der var ikke praksis for nye øjne i de lokale subkulturer.</p> <p>Det vart svært at udfordre eksisterende arbejdsgange.</p> |

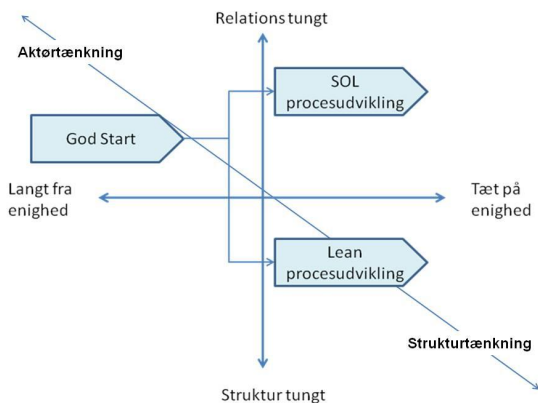
Figur 106: De kulturelle barrierer var forskellige. I Devoteam havde den i øvrigt stærke kultur skabt en kendelig tilbageholdenhed overfor konflikter, og en tendens til at alle skulle høres, og at alle skulle have en mening. I CPH og i BIF var der en markant indkapsling af subkulturer, og en slags "vi gør det selv" syndrom. I SKAT var man måske som gode embedsmænd vant til at gøre, hvad der blev sagt og skrevet og havde derfor svært ved at se processerne med nye øjne.

### Procesarbejdet som det blev udført

Det lette var at tegne procesmodeller og finde spild. Det svære var at etablere velfungerende teams og de værktøjer, der var nødvendige for at få det hele til at fungere. En trinvis udvikling af processernes modenhed og organisationens kompetence, som det var tilfældet i SKAT, var en god ide. Her var den gode oplevelse, at der blev givet tid og rum til, at organisationen selv kunne udvikle sig.

*Flerhed i procesarbejdet.*

I SKAT skete det gennem 3 forskellige typer af procesarbejde.



Figur 107: Procesarbejdet i SKAT tog udgangspunkt i, om man i udgangssituationen var tæt på eller langt fra enighed, og om processerne var strukturunge eller relationstunge.

*Aktørtænkning før struktur-tænkning.*

Når man har en situation, hvor man er langt fra enighed, det var fx situationen flere steder i SKAT og i BIF, så er opstartsseminarer som SKAT's God Start nyttige. Seminarerne bygger på aktørtænkning. Følgende opgaver løser gruppen i fællesskab: Hvorfor er vi her? Hvordan vil vi have det med hinanden? Hvad er vore mål? Hvordan kan vi bedst muligt leve op til dem? Etc.

Alle de interviewede i SKAT, ledere som medarbejdere, var begejstrede for God Start workshopperne. Som en leder udtalte: ”Allerede dagen efter seminaret kunne vi se en klar forandring på gangene”.

*Strukturænkning med Lean.*

Når arbejdsprocesserne er regelbundet, og man er tæt på enighed, så kan en rationel fremgangsmåde, som den der anvises i Lean, være relevant. Lean baserer sig på en række grundlæggende principper:

1. At fastlægge, hvad der giver værdi for kunden.
2. At identificere værdikæden, der leverer den specificerede værdi.
3. At skabe flow i værdikæden.
4. At skabe træk (ordrestyret) i værdikæden.
5. At skabe en kultur, der løbende forbedrer organisationen.

Punkt 5 var dog ikke nået i nogen af casene

*Strukturænkning med frihedegrader.*

Når arbejdsprocesserne var relationstunge, og man var rimelig tæt på enighed, var fremgangsmåden en anden. Det havde følgende principielle forløb:

Trin 1: Etablering af engagement i de processer, der skal skabes mening i. En enig ledelse, der fungerer som et team. Det gensidige engagement starter fra toppen.

Trin 2: Definerings af opgaver. Procesarbejdet tilrettelægges med en høj grad af metodefrihed. At alle arbejder med processer er vigtigere end den formelle måde, det gøres på. Problemet sælges, ikke løsningen. Mulighederne sælges, ikke truslerne. Nedton fokus på spild, flow og værdistrømsanalyse. Læg vægt på: kundesynt, hvorfor er vi her, strategisk nytænkning og involvering.

Trin 3: Udvikling af repertoire i form af symboler, historier, måder at gøre ting på. Her er en række Lean værktøjer anvendelige. Praksisfællesskab skabes og udvikles via team. Styringsreoler bevirker, at man kan prioritere opgaverne i fællesskab. Målstyringstavlen gør det synligt, hvor teamet gør en forskel. Tavlemøder kan give den nødvendige plads til teamets løbende værdidialoger. Men vigtigst af alt er, at den nærmeste leder påtager sig rollen som holdningsbearbejder og coach.

| Devoteam                                                         | CPH                                                                                                        | BIF                                                                                                                                                     | SKAT                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektarbejder som lokal organisatorisk opgave.<br>Alle deltog. | Lean som pilotprojekt.<br>Konsulenthus leverede metoden.<br>Smal projektorganisation med en arbejdsgruppe. | Arbejdsgangsbeskrivelse som fælles organisatorisk samarbejdsprojekt.<br>Bred projektorganisation med arbejdsgrupper.<br>Implementering en lokal opgave. | Lean som pilotprojekter.<br>Konsulenthus leverede metoden.<br>Projektarbejder som lokal organisatorisk opgave.<br>Alle deltog. |

Figur 108: I tre af casene var projektarbejdet en opgave, der var pålagt hele organisationen. Hvis der er behov for at løfte den organisatoriske duelighed, så skal procesarbejdet være en organisatorisk opgave snarere end en lokal opgave.

*Strukturtenkning som organisatorisk opgave.*

Skal procesarbejde skabe fleksibilitet, forudsætter det, at man arbejder systematisk med evnen til at udfordre de eksisterende processer.

Argyris fremhæver, at organisatorisk læring skabes i kraft af det, man formulerer som organisatorisk efterforskning: Hvad er den model, som er sat op for organisatorisk efterforskning? Går den på rent strukturelle ting, eller går den også på vores måde at tænke på? Sætter denne tænkemåde begrænsninger for vore muligheder for at se og gøre?

*Strukturtenkning og nye øjne.*

| Devoteam                                                                                                                                                                                               | Cph                                                                                                                                                                                               | BIF                                                                                                                                                                                                                                  | SKAT                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektarbejdet havde frisat organisationen.<br>Det skabte stor energi og vækst.<br>Behov for at Value shop modellen forankres i den organisatoriske praksis. Læringsprocessen var bundet op om denne. | Det var en god og lærerig oplevelse for projektholdet.<br>Der blev fundet klare gevinster.<br>Implementeringen løb ind i problemer.<br>Læringsprocessen havde brug for løbende kunstigt åndedræt. | Det var en god og lærerig oplevelse for arbejdsgrupperne.<br>Det etablerede design var begyndt at bevæge sig i forskellige retninger.<br>Implementeringen afhang af typen af center. Læringsprocessen fungerer kun i en type center. | Det var en god og lærerig oplevelse for projekt holdet.<br>Der blev fundet klare gevinster.<br>Implementeringen fungerede lokalt.<br>Tværgående udbredelse af best practice havde problemer. |

Figur 109: Procesarbejdet var en god oplevelse, selv om der var mange forbedringsmuligheder. Måske samme effekt der blev set i Hawthorne-forsøgene. Elton Mayo p. 71 -83 i Bakka (2002). Oplevelserne var gode, så længe deltagerne selv var i kontrol.



*Strukturtaenkningens forbedringspotentialer.*

I alle casene var der mange forbedringsmuligheder i procesarbejdet. Der blev peget på flere ting: lokaleforhold var flere steder kritisable. Medarbejderne burde have været skolet bedre fra starten. De eksterne konsulenter fik overvægt i forløbet. Forløbet kunne med fordel have været mere intensivt. Der var tendens til en unødvendig stærk fokusering på spild og effektivisering. Det lagde en bremse på læringseffekten. Nogle af arbejdsopgaverne var for dårligt formulerede, og nogle af værktøjerne var ikke på plads fra starten af. Arbejdet blev gennemført under et for stærkt pres fra den daglige drift. Selv med alle disse forbedringsmuligheder må man konkludere, at procesarbejdet generelt set fungerede godt. Der er et betragteligt potentiale i at effektivisere strukturtaenkningen. Her kan hentes inspiration fra flere workshopkoncepter.

Når procesarbejdet blev udført af medarbejderne, fik disse i alle casene stort ejerskab til resultaterne. Erfaringerne med procesarbejdet har alle steder været gode, når man måler på resultatet lige for implementeringen. Medarbejderne har været glade for at deltage. De syntes, de fik lært noget nyt om virksomheden. De synes, de fik fremstillet et godt produkt. De fleste gik umiddelbart direkte over i en rolle som advokater og fortalere for den nye løsning. Der blev peget på direkte effektiviseringsgevinster, og medarbejderne følte, at de var med til at gøre deres egen hverdag lettere

*Rum for aktørforskelle.*

Aktører skal være forberedt til procesarbejde (kompetence i gruppearbejde, mod til at træde frem etc.). Det er vigtigt at sikre, at procesarbejdet skaber enighed og ejerskab, denne evne ligger i forløbets lay-out, snarere end i hånden på konsulenten.

Procesarbejdet skal give plads til alle Jungs typer: (taenkning – føling, sansning - intuition). Der skal være to værktøjskasser, en struktur- og en aktørorienteret, og konsulenterne skal kunne gå på begge ben (både struktur- og aktørtaenkning).

| Devoteam                                                                            | Cph                                              | BIF                                              | SKAT                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Systematisk aktørtaenkning ikke med i konceptet, men til dels indlejret i kulturen. | Systematisk aktørtaenkning ikke med i konceptet. | Systematisk aktørtaenkning ikke med i konceptet. | Systematisk aktørtaenkning i forbindelse med God Start. |

*Figur 110: Er målet at få bred inddragelse og at få alle til at bidrage, må dette indebære, at procesarbejdet tilrettelægges, så der gives plads til alle Jungs typologier. Mødelederne skal åbne for værdidebatter i forløbet, og er man ikke tæt på enighed i udgangssituationen, bør man starte med en særlig seance.*

1. Start med aktørtænkning, først for lederne – dernæst for medarbejderne.
2. Indsigt for accept, man kan ikke beordre sig igennem.
3. Designet skal støtte teamopbygningen og teamsamarbejdet.
4. Kulturelle barrierer bør identificeres og adresseres i designforløbet.
5. Når strukturtenkningen er svag, eller når procesarbejdet er komplekst og omfattende, skal koordineringsrollerne håndteres autoritativt.

*Konklusion  
Design.*

#### 8.1.4. Implementering

Casene har vist, at det at tænke i generiske modeller som Value Stream, Value Shop og Value Net<sup>2</sup> ikke var almindeligt. Det havde løftet procesarbejdet. Selv de erfarne konsulenter, der blev anvendt, tænkte ikke i generiske modeller. Havde man taget udgangspunkt i de generiske modeller, ville virksomhedens sande natur træde tydeligere frem i de konkrete procesmodeller, der efterfølgende blev udarbejdet.

Man ville også have haft lettere ved at argumentere for den effektivitet, der nødvendigvis må indbygges i processerne. Den generiske procesmodel ville også være nyttig i forbindelse med diskussionen af, hvilke forretningsprocesser der er virkelig forretningskritiske.

I alle virksomhederne og i særdeleshed i BIF viste procesmodellen sig nyttig som det holdepunkt, der kunne tages udgangspunkt i, når der diskuteredes, og når der var konflikter. Procesmodellen kunne bringe konflikterne fra det personlige plan op på det organisatoriske plan og få dem delvist løst der. Det krævede dog en god kvalitet af procesmodellen, ligesom det krævede, at signalerne fra ledelsen pegede i samme retning som procesmodellen.

Når betingelserne var til stede, kunne procesmodellerne blive kulturelle artefakter. Det var tilfældet i Devoteam og til dels også i BIF. Det forudsatte dog, at procesmodellerne blev løbende tilpasset, så de hele tiden afspejlede praksis, og at de ikke lagde uhensigtsmæssige bånd på praksis, som gjorde det svært for praksis at udvikle sig.

*Generiske procesmodeller.*

*Procesmodellen som referencegrundlag.*

*Autoritetstænkning og kulturflytning.*

| Devoteam                                                            | Cph                                                                   | BIF                                                                | SKAT                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Større fokus på løbende læring og på bredere organisatoriske efter- | Der kom fokus på misfit i forbindelse med ledelsesstil og samarbejde. | Modellen har en klar positiv effekt på den ønskede kulturdrejning. | Større fokus på sammenhængskraft i ledelsen og mere konsistent ledelsesmæssig orkestrering |

<sup>2</sup> Se Stabell (1996)

|                                                                                             |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <p>forskninger.<br/>Større fokus på bedre sammenhængskraft i det mellemste ledelseslag.</p> | <p>Større fokus på sammenhængskraft i ledelsen og mere konsistent ledelsesmæssig orkestrering af den videre proces.</p> | <p>Kulturen bliver mere metodisk og mere standardiseret.<br/><br/>Større fokus på sammenhængskraft i ledelsen og mere konsistent ledelsesmæssig orkestrering af integrationsprocessen.</p> | <p>af integrationsprocessen.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|

*Figur 111: Procesarbejdet skaber en dialog. De undertoner der høres, når man lytter åbent, går meget på de bløde ting i samarbejdet, på den emotionelle sammenhængskraft, på teamsamarbejdet, på lederstile og på konsistent kommunikation fra ledelsessystemet. Casene viser, at kulturer godt kan ændres og integreres. Det tager tid, og det kræver en kraftig coaching fra ledelsen. Lederne skal være aktive.*

*Værdialoger og fleksibilitet.*

Procesarbejdet medvirkede til større fleksibilitet: Når man bevidst arbejdede med nye øjne på procesforløbet. Når man dokumenterede processerne, så nye medarbejdere kunne indgå i arbejdet (klare roller og rolleforventninger). Når der etableredes et forum, hvor man løbende kunne værddiafstemme i de situationer, hvor der var behov for at gå uden for de formelle arbejdsgange. Når man fastholdt en disciplin omkring arbejdsgangene, der gjorde, at de aktører, der arbejdede ved siden af hinanden i en proces, kunne fastholde tilliden til, at alle leverer det, samarbejdet forudsætter.

Fleksibilitet bygger på evnen til at kunne bevæge sig sikkert uden for de skrevne instruktioner. Flexibilitet forudsætter værdidebatter. En værdidebat kan udløses, når en aktør oplever problemer eller uhensigtsmæssigheder, når forskriften følges. Tavlemøder var et godt udgangspunkt for værdidebatter, når man mødtes regelmæssigt.

Nogle ledere havde det svært med værdiledelse og dermed med at skabe fleksibilitet. Det kunne øge bureaukrati og stivne processerne. Er man underlagt et politisk system, er det ikke lettere.

Procesarbejdet virkede fragmenterende: når der var konkurrence mellem de forskellige grupperinger, hvad enten disse var subkulturelle eller organisatoriske. Når der fokuseredes for kraftig på rationel effektivisering, og når arbejdet blev rammesat af trusselsbilleder, negative visioner og besparelseskrav frem for delte visioner, muligheder og samarbejdssynergi.

*Intern konkurrence og fragmentering.*

1. Autoritetstænkningen er vigtig for at udbygge og vedligeholde fleksibilitet og sammenhængskraft.
2. Struktur-tænkningens procesmodeller kan være værdifulde ved integrering af faglige subkulturer, når de fungerer som kort over fælles praksis.
3. En god procesmodel skal ikke kun afbilde konkrete arbejdsgange, men også vise virksomhedens "generiske" natur (shop, chain eller net).

Konklusion

### 8.1.5. Tilbageføring

|                    | Devoteam                                                                                                                 | CPH                                                                      | BIF                                                                                                    | SKAT                                                                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledelsesforankring | Fuld.                                                                                                                    | Nej.                                                                     | Delvis.                                                                                                | Fuld.                                                                                                        |
| Tilbageføring      | Flere gange til topledelsen. Tilbagemelding til alle medarbejdere. Inviteret til interne diskussionsmøder efterfølgende. | Tilbagemelding til staben. Ingen tilbagemelding til medarbejdere.        | Tilbagemelding til topledelsen og til opfølgingsorganisationen. Ingen tilbagemelding til medarbejdere. | Tilbagemelding til topledelsen. 3 scenarier med tilbagemelding til medarbejdere ca. 100 deltagere hver gang. |
| Reaktion           | Alle konklusioner blev accepteret.                                                                                       | Staben var enig. Man endte med at gøre som foreslået - af andre årsager. | Staben var enig i konklusionerne. Topledelsen fulgte flere af anbefalingerne.                          | Alle konklusioner blev accepteret.                                                                           |

Figur 112: Casene syntes at vise at jo stærkere ledelsesforankring, jo mere var man åben for konklusioner, der rakte ud over konceptbredden i procesdesignet. Den afgørende faktor her syntes at være, om autoritetstænkning var et muligt element i den etablerede problemløsningskultur.

1. Jo bedre ledelsesforankring fra starten af jo bedre lytning

Konklusion

## 8.2. Svar på forskningsspørgsmålene

### 8.2.1. Hvilket ejerskab er der i udgangssituationen? Hvilke forventninger er der til den valgte fremgangsmåde?

|               | Devoteam                                                                                                                        | CPH                                                                                              | BIF                                                                                                                                      | SKAT                                                                                                                                |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forventninger | At organiseringsformen kunne skabe energi og vækst<br><br>Metodeudvikling som basis for vækst og nye og sammenhængende ydelser. | Bedre samarbejde mellem afdelinger og mellem ledere og medarbejdere, ny energi i organisationen. | At BIF kunne arbejde som en enhed på tværs af centrene, fælles videreudvikling af arbejdsgangene og hurtig oplæring af nye medarbejdere. | Procesarbejdet som væsentlig løftestang i fusionprocessen både som integrationsinstrument og som element i den nye indsatsstrategi. |
| Ejerskab      | Ejerskab hos ledelse og medarbejdere.                                                                                           | Ejerskabet hos ledelsen begrænset alene til strukturteknik som pilotforsøg.                      | Implementeringen delegeret til de lokale ledelser hvor flere var føjelige snarere end kommittede.                                        | Ejerskab hos ledelsessystemet og efterhånden også hos medarbejderne senere i forløbet.                                              |

Figur 113: I alle cases var forventningerne bedre samarbejde, mens der var stor forskel på, hvad ejerskabet dækkede over.

### 8.2.2. Hvornår skaber procesarbejde sammenhængskraft og hvornår skaber det fragmentering?

Caseforløbene synes at vise, at den organisatoriske sammenhængskraft starter fra toppen, og at sammenhængskraften i ledelsesgruppen er ”proportional” med den organisatoriske sammen-

hængskraft, det efterfølgende er muligt at opnå under implementeringen.

Den instrumentelle sammenhængskraft forudsætter, som Barnard (1974) beskriver det, at ledelsen sikrer, at alle arbejder for de fælles mål, og at alle giver deres bidrag. Det kræver, at ledelsen er enig ikke blot om mål, men også om midler og prioriteringer.

Den emotionelle sammenhængskraft forudsætter, at de organisatoriske værdier internaliseres, at anerkendelse og tillid<sup>3</sup> er til stede, og at konflikter løses på en god måde. Hvis den emotionelle sammenhængskraft ikke bringes op på et vist niveau, vil den med tiden erodere den instrumentelle sammenhængskraft.

| Devoteam                                                                                                                         | CPH                                                                                             | BIF                                                                                             | SKAT                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Den manglende konceptforenelighed var en barriere i forbindelse med den instrumentelle sammenhængskraft mht. udviklingsarbejdet. | Sammenhængskraften i organisationen kan ikke blive større end sammenhængskraften i lederteamet. | Sammenhængskraften i organisationen kan ikke blive større end sammenhængskraften i lederteamet. | Manglende ledernetværk og lederdialoger på tværs satte en vis bremse. |

*Figur 114: De umiddelbare barrierer for sammenhængskraften var forskellige: i Devoteam var de strukturelle nemlig et stærkere fælles koncept for konceptudvikling, i CPH og i BIF var det teamudvikling i ledergruppen, og i SKAT var det stærkere ledernetværk*

Flere steder kunne man opleve forskel mellem de mål og ambitioner, som ledelsen først havde formuleret og de mål og ambitioner, som medarbejderne opfattede.

Når mål og ambitioner blev positivt opfattet af medarbejderne, så var det i form af en oplevelse af tillid fra ledelsen, og at opgaven bestod i en forbedring af egen arbejdssituation til alles og dermed også til eget bedste. Når mål og ambitioner blev tolket negativt, var det som et pres udefra om større effektivitet, og at man bare skulle løbe hurtigere.

Flere steder var der støj i kommunikationskanalen. Når der rapporteredes op i hierarkiet, var praksis nogle steder at give en status, der virkede troværdig. Dvs. den måtte fx ikke skjule oplagte forsinkelser, men den skulle også skrives sådan, at man ikke fik

*Mål og ambitioner*

*Kommunikationssystemet*

<sup>3</sup> Se Kanther 2005

”uro” på bagsmækken, ikke politisk støj på banen. Ved rapportering nedad var praksis den at tegne en brændende platform for at få medarbejderne til at flytte sig.

Der var også sammenhæng mellem det udefrakommende effektiviseringspres på virksomheden og divergensen mellem de af ledelsen formulerede målsætninger og medarbejdernes oplevelser. Divergensen skyldtes flere ting, dels at nogle af de eksterne konsulenter brugte effektiviseringspresset for at presse udviklingsprojektet op i fart, og dels at ledere, i forbindelse med forskellige sparerunder, introducerede parallelle spareprojekter i den lokale drift oveni procesarbejdet.

*Procesmodeller og overblik*

Alle casene viser, at det at deltage i procesarbejdet er en god oplevelse. Procesbeskrivelser kan ligesom en god konstruktionstegning vise, hvorledes de forskellige elementer i konstruktionen hænger sammen og vekselvirker med hinanden. På samme måde som en tegning giver et godt overblik over konstruktionen, giver procesmodeller overblik over de fysiske leveranceprocesser. Ligesom en tegning har den bagvedliggende forudsætning, at konstruktionen efterfølgende hænger sammen og ikke bryder ned, så har procesmodeller den forudsætning, at aktører og ledelse samarbejder om at få processen til at fungere, således som procesbeskrivelsen forudsætter.

| Devoteam                                    | CPH                                             | BIF                                                    | SKAT                                                                      |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Bedre struktur, koordinering og opfølgning. | Der kunne peges på mange forbedringsmuligheder. | Det var stærkt tidspresset og blev afleveret ufærdigt. | Det var sat i gang over en bred kam – men også her forbedringsmuligheder. |

*Figur 115: Selv om procesarbejdet var en god oplevelse, var der mange forbedringsmuligheder*

Det er vigtigere, at alle er med end at det gøres efter ”best practice”. I CPH casen så man forskellen som ”vi har erfaret”, og ”vi har fået at vide at”. Når man er med, kan man indskrive sig selv i processen, ellers ikke. Man kan så at sige tale med arkitekten (arbejdsgruppen), medens huset tegnes. Man kan få vendt sine indvendinger, bekymringer og tvivl. Man kan skabe de relationer til kolleger, som er forudsætningen for, at den nødvendige tillid efterfølgende kan opbygges, så samarbejdet fungerer.

*Ejerskab og inddragelse*

| Devoteam                  | CPH                                               | BIF                                               | SKAT                                                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alle kunne melde sig ind. | Klar adskillelse mellem projekt-holdet og resten. | Klar adskillelse mellem projekt-holdet og resten. | Der var en meget bred inddragelse.<br><br>SKAT havde en minimal-udviklingsmodel og konsulent-støtte, således at den brede inddragelse kunne ske. |

*Figur 116: I de fire case var der stor forskel på graden af inddragelse*

Det er først, når man implementerer, at ”gummiet” så at sige møder vejbanen. Jeg er selv uddannet som ingeniør, og herfra ved jeg, at papir er taknemmeligt. Der findes ikke den konstruktion, man ikke kan tegne på papir. Om konstruktionen så kan opføres efterfølgende er en anden historie.

*Procesmodel og den organisatoriske praksis*

Alene det kun at arbejde rationelt med processer vil, hvis vi bliver i denne analogi, være at sammenligne med det at tegne en konstruktion uden at udføre de matematiske beregninger, der skal sikre, at konstruktionen efterfølgende hænger sammen. Den matematiske verificering, der skal sikre sammenhængskraft og fleksibilitet af konstruktionen, svarer til at sikre, at lederskab og interaktionskvalitet bringes på plads i forbindelse med implementeringen. At den organisatoriske duelighed løftes til det nødvendige niveau. Problemet i mange procesarbejder svarer til, at man nøjes med at tegne konstruktionen, men undlader at kontrolberegne den.



| Devoteam                                                                                                                        | CPH                                                                                                                        | BIF                                                                                                                                           | SKAT                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Der var utilstrækkelig struktur på udviklingsarbejdet, koordinering via selvorganisering virkede ikke tilstrækkeligt effektivt. | Der blev klare spændinger mellem den designede driftsproces og de eksisterende ledelsesprocesser, som ikke var renoverede. | Det store problem var de barrierer infrastrukturen lagde på vedligeholdelsen af de udviklede arbejds gange samt manglende fodslag i ledelsen. | Problemerne var, at der skulle udvikles sidesystemer og at opfølgnings- og målesystemerne omkring de nye processer ikke var på plads ved implementeringen. |

Figur 117: I alle fire case kom problemerne under implementeringen

*Procesmodeller og fælles formål*

| Devoteam                                                                                   | CPH                                                                                 | BIF                                                                              | SKAT                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| De forskellige arbejdsgrupper kunne i det store og hele selv formulere deres målsætninger. | Der var ikke nogen måldebat.<br><br>Men kulturen var at gøre det, man blev bedt om. | Målet – Sammenhængende og ensartede processer var sat fra starten – af ledelsen. | Den indledende måldebat foregik på de første seminarer – kaldet ”God Start”. |

Figur 118: En indledende måldebat med inddragelse af berørte er vigtig

Hvis alle aktører skal med, så er det vigtigt med en særlig øvelse i starten af forløbet, fx som Skats ”God Start”. En procesmodel er ikke et produkt, vi laver til andre, men en konstruktion, som vi selv efterfølgende skal leve i. En ”God Start-øvelse” betyder, at vi får lov at udtale os om de væsentligste rammer for den konstruktion, vi efterfølgende bliver en del af.

*Kommunikation og forankring*

Hvis det er organisationen, der skal fungere godt, ikke bare den enkelte enhed, så kræver det et tæt samarbejde mellem de forskellige ledergrupper. At de hjælper hinanden, og at de flytter sig for fællesskabet. BIF casen viser dette. SKAT casen er et eksempel på, at man arbejder meget med det at kunne stå på to ben, at egen enhed skal fungere godt, samtidig med at man skal hjælpe fællesskabet. Der arbejdes med dilemmaet mellem kollektivism og individualisme.

| Devoteam                                                                     | CPH                                                                | BIF                                                                                                                                                                                                                             | SKAT                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kommunikationen var klar, ligesom der altid var direkte adgang til ledelsen. | Kommunikationen var diffus – mål og aftaler kunne ændres i farten. | Kommunikationen opad blev forvansket, primært af politiske årsager.<br><br>Sygedagpengesektoren satte deres egen fortolkning af kommunikationen nedad, som var væsentlig mere samlende end den egentlige kommunikation oppefra. | Kommunikationen nedad blev noget forvansket primært af de eksterne konsulenter.<br><br>Mellemlederne var ikke gode til at fortolke topledelsens kommunikation og sætte den om i egen kontekst. |

Figur 119: Ledelsesfodslag og autoritativ kommunikation synes at hænge sammen

Jeg havde en lærer på DTU, som sagde følgende: ”Det største problem er, at det er let at designe en proces. Det svarer til, at man går hen i byggemarkedet og køber et halvfærdigt havekur. Hvis man er lidt fix på fingrene, så bygger man det i sin baghave. Problemet kommer, når man bygger højhuse på samme måde, som man vil bygge et skur i baghaven.” I et højhus er der mange ting, der skal spille sammen. Det elektriske system, VVS etc. Det kræver megen kommunikation under byggeprocessen for at sikre, at ting laves i den rigtige rækkefølge, og at de forskellige delsystemer efterfølgende kommer til at spille sammen.

Kommunikationen vil være forholdsvis enkel, hvis der er tale om et helt nyt byggeri, som man fremstiller fra bunden af. Her vil gode tegninger langt hen ad vejen sikre, at de forskellige faggrupper, der fremstiller byggeriet, kan positionere sig rigtigt i forhold til hinanden. En anden sag har vi, når der er tale om massiv renovering af en eksisterende konstruktion og i særdeleshed, hvis det er en konstruktion, som man ikke har fuldstændige tegninger af. Man ved, hvad man gerne vil frem til, men man ved ikke rigtigt, hvad der gemmer sig bag væggene, under taget eller under jorden, og man ved ikke, om man støder på råd i bjælkerne, vandrør der bør udskiftes etc. Denne situation kræver autoritativ kommunikation. Det er denne situation, som organisatorisk procesarbejde i mine case befandt sig i.

Afhængigt af hvordan procesarbejdet blev gennemført, kunne man opleve situationer, hvor procesarbejdet i nogle tilfælde fragmenterede organisationen, mens det i andre tilfælde medvirkede til øgning af sammenhængskraft og fleksibilitet.

*Procesarbejde og instrumentel sammenhængskraft*

Procesarbejdet førte til større sammenhængskraft når:

1. Man startede med at skabe enighed om opgaven, mål rammer, og
2. man lagde processen tilrette på en sådan måde, at man skabte mulighed for plussumsspil, og
3. når man etablerede teams og fokuserede på relationsbygning, og
4. man lagde vægt på, hvor man var ens frem for, hvor man var forskellige.

Stærk sammenhængskraft kræver personlige *Sammenhængs-* relationer, ikke blot sociale. Sammenhængskraft *kraft og åben-* og tillid indgår i en selvforstærkende proces *hed* såvel i opadgående som i nedadgående retning. Sammenhængskraft øger modet til at turde bevæge sig uden for reglerne og øger dermed også fleksibiliteten.

*Procesarbejde og emotionel sammenhængskraft*

| Devoteam                                                                                                                                                                                                | Cph                                                                                                                                                          | BIF                                                                                                                                | SKAT                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Stor emotionel sammenhængskraft.</p> <p>Begyndende større instrumentel sammenhængskraft.</p> <p>Kultur for double loop læring, men stadigvæk barrierer mht. erfarings- og metode generalisering.</p> | <p>Lokalt er større instrumentel sammenhængskraft sandsynliggjort.</p> <p>Der er et stykke vej tilbage mht. emotionel sammenhængskraft og fleksibilitet.</p> | <p>Større instrumentel sammenhængskraft.</p> <p>Der er et stykke vej tilbage mht. emotionel sammenhængskraft og fleksibilitet.</p> | <p>Større instrumentel sammenhængskraft.</p> <p>Der er et stykke vej tilbage mht. emotionel sammenhængskraft og fleksibilitet udenfor de lokale enheder.</p> |

*Figur 120: Procesarbejdet styrker den instrumentelle sammenhængskraft, men nogle steder var ledelsesprocesserne og aktørtænkningen utilstrækkelig til at levere den emotionelle sammenhængskraft. Emotionel sammenhængskraft forudsætter aktør- og autoritetstænkning.*

**8.2.3. Hvornår skaber procesarbejde fleksibilitet, og hvornår skaber det forstening?**

Fleksibilitet, som jeg vil forstå det er, evnen til at kunne arbejde uden for de skrevne instruktioner, når der er behov for dette, suppleret med evnen til double loop læring. Det der åbner eller lukker for fleksibiliteten, er hvorvidt lederne mestrer en nærværende og værdibaseret ledelsesform, og om de evner at sikre, at løbende værdialoger bliver en del af den organisatoriske praksis. F. eks. som det kan foregå på kaizen møder.

| Devoteam                                                                                                                      | CPH                                                                            | BIF                                                                                                                                       | SKAT                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Den distribuerede struktur var en barriere i forbindelse med udviklingsopgaven, fordi der manglede effektive koordinatroller. | Mangelfulde værdialoger var en barriere for den nødvendige double loop læring. | Den teknologiske infrastruktur var langt hen ad vejen en markant barriere.<br><br>Dertil kommer den interne konkurrence mellem enhederne. | Der manglede roller, som kunne sikre en personbåret vidensdeling.<br><br>Der er meget tavs viden i procesudvikling, som skal deles, hvis den organisatoriske kompetence skal øges. |

Figur 121: Barriere for fleksibiliteten var forskellige. I Devoteam og SKAT var de primært strukturelle i form at styrke koordinatrollerne, mens det i BIF og CPH primært var et spørgsmål om at styrke ledelselagets kompetence i at skabe samarbejde på tværs.

| Devoteam                         | CPH                                                          | BIF                                                                                                               | SKAT                                                                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledelsens ejerskab var på plads. | Ledelsen blev set som en barriere snarere end en løftestang. | Forskellen i ejerskab sås her markant gennem forskellen på beskæftigelsescentre, ydelsescentre og dagpengecentre. | Kulturen var loyalitet opadtil.<br><br>Og de øverste ledere gjorde deres del af arbejdet. |

Figur 122: Ledelsens skal tage ejerskab

Weick (2000) siger følgende om grupper: ”Det er adfærden snarere end personerne, der udpeger og definerer en gruppe. Det er sammenhængen og koblingen i adfærd, snarere end mellem personerne, der er det afgørende. Intelligensen skal findes i adfærdsmønstrene snarere end i aktørernes individuelle viden. Fokus bør derfor være på den faktiske adfærd.”

”Der er fire generelle ting, der påvirker styrken af sammenhæng. 1. Regler (antal, klarhed, spillerum etc.), 2. Enighed om reglerne (jo større enighed - jo større sammenhæng) 3. Feedback - jo hurtigere og bedre feedback - jo bedre sammenhæng. Og endelig 4. Opmærksomhed, omsorg, deltagelse og omhyggelig handlen.”

Hvis en gruppe skal fungere uden ledelse, så stiller det meget store krav til gruppens sammenhængskraft. Er det nok, at man har få og stærke ledere i toppen så? Nej. Succesfuldt procesarbejde er karakteriseret ved, at ledelsessystemet hænger sammen, fordi aktører og sociale fællesskaber bliver kraftigst påvirket af den nær-

*Fleksibilitet og autoritetstænkning*

meste leder. Man kan se 2 til 3 ledelseslag op i hierarkiet. Hvis der ikke er konsistens i hierarkiet, introduceres der støj.

#### 8.2.4. Hvad kendetegner situationer, hvor der skabes såvel sammenhængskraft som fleksibilitet?

##### Konceptbreddens betydning

| Devoteam                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CPH                                                                                                                         | BIF                                                                                                                                    | SKAT                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Man var gode til at arbejde på tværs selv med summariske procesmodeller – men grundet organisationens vækst var man nået dertil, hvor formaliseringen skulle øges for at styrke den instrumentelle sammenhængskraft.</p> <p>Man kan komme langt, men på et tidspunkt skal der struktureres yderligere.</p> | <p>Der blev kun arbejdet med processer.</p> <p>Men projektet viste nødvendigheden af at få kultur og ledelsessiden med.</p> | <p>Der blev kun arbejdet med processer.</p> <p>Men projektet viste klar vigtigheden af at få infrastrukturen og ledelsessiden med.</p> | <p>De principper modellen udstikker, blev fulgt i SKAT – og med rimelig succes – det lykkedes at løfte såvel procesmodenheden som den organisatoriske modenhed.</p> |

Figur 123: Det hensigtsmæssige i at anvende de tre tænke måder parallelt sås i SKAT casen. Hammers PEMM model synes at bekræfte dette.

Hammers PEMM model fortæller, hvorledes man kan tilrettelægge den byggeproces, hvorunder konstruktionen fremstilles. Forskellen mellem en konstruktionsproces og et organisatorisk procesarbejde er den, at ved en konstruktionsproces der kan man anskaffe materiale med de materialekvaliteter, man har brug for, og man kan forme dem vha. fræs maskiner, drejebænke etc. i den form, der skal bruges. Denne frihedsgrad har man ikke i organisatorisk procesarbejde. Her må man løbende tilpasse og udvikle de materialer (aktører, kompetencer, kultur etc.), man har for hånden. Det skal gøres i en bestemt takt, ellers introduceres fejl i konstruktionen. Det bliver et byggeri med en masse skjult byggesjusk.

| Devoteam                                                                                                     | CPH                                               | BIF                                                                                                                                                                                      | SKAT                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Der var en god integration primært pga. værdiledelsen.<br><br>Stor social sammenhængskraft i udgangspunktet. | Lean visionen var det modsatte af en delt vision. | Samarbejdet fungerede fint på etageniveau – men kendeligt mere problematisk på tværs af etager.<br><br>Erfaringen – integration kan lykkes, men det kræver en væsentlig ledelsesindsats. | De steder, hvor det kørte godt, var de steder, hvor teamdannelsen blev prioriteret over driftmålene.<br><br>Erfaringen – personaleledersiden er vigtig. |

*Teamdannelse og integration*

Figur 124: Det samlede feltarbejde synes også at vise, at det er teamdannelsen, der bærer integrationen, snarere end det er selve strukturtænkningen. Det er herigennem at aktørtænkningen og autoritetstænkningen.

Karl Weick (2000) skriver følgende: *Lederens hovedopgave er bricolage. At skabe organisationen ud af "livets" råmateriale ved at bruge det, der nu engang er for hånden. Bricolage fordi der er mange potentielle og ubrugte ressourcer i organisationen. Lederens opgave er at skabe et kort, der forenkler territoriet med henblik på at facilitere handling.* Casene peger på, at det er teamdannelsen, der flytter kulturen og bærer integrationen, men også at forudsætningen er, at ledelsen sætter velfungerende team øverst på dagsordenen, også selv om det skulle kollidere med de daglige driftmål.

| Devoteam                                                                                                  | CPH                                                                  | BIF                                                                                                 | SKAT                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Italesættelse af samarbejde og værdialoger blev praktiseret.<br><br>Stor ledelsesmæssig sammenhængskraft. | Ledelsen var fragmenteret.<br><br>Værdialoger blev ikke praktiseret. | Ledelsen var fragmenteret.<br><br>Værdialoger blev kun praktiseret på de nederste ledelsesniveauer. | Værdialoger blev rimeligt praktiseret af SKAT's topledelse, men på grund af organisationens størrelse var det en stor og uafsluttet opgave at få fodslag i hele lederkredsen. |

*Værdialogers betydning*

Figur 125: Den blødere del af lederskabet var den største mangelvare i forløbene

Hvis vi lader lederne svare til pladsingeniørerne på en byggeplads, så er der også her en forskel mellem fremstilling af en konstruktion og det organisatoriske procesarbejde.

Byggepladsingeniøren kan langt hen ad vejen klare sig med sin faglige dygtighed og sit overblik over, hvad der skal bygges og sin viden om, hvorledes byggeprocessen skal skrues sammen. Han behøver formentlig ikke i større udstrækning at komme frem på banen som individ, og han kan i forholdsvis stort omfang beordre tingene igennem. Han kan komme langt alene ved brug af magtledelse og faglig dygtighed.

Når organisatorisk procesarbejde går godt, er det fordi, ledelsen mestrer medledelse, fordi kommunikationen er autoritativ, og fordi lederens autoritet bliver givet til lederen af aktørerne. Grunden til at resonant ledelse er nødvendigt, er den, at det er aktørerne og deres ”kultur”, der skal ændres”. Det skal gøres indefra af aktørerne selv og i de sociale fællesskaber, de indgår i. En sådan ændring kan ikke beordres igennem, i hvert fald ikke, hvis aktørerne efterfølgende skal tage ejerskab.

|                    | Devoteam   | CPH | BIF | SKAT      |
|--------------------|------------|-----|-----|-----------|
| Strukturtenkning   | Nej        | Ja  | Ja  | Ja        |
| Aktørtænkning      | Unødvendig | Nej | Nej | Ja        |
| Autoritetstænkning | Ja         | Nej | Nej | Delvis ja |

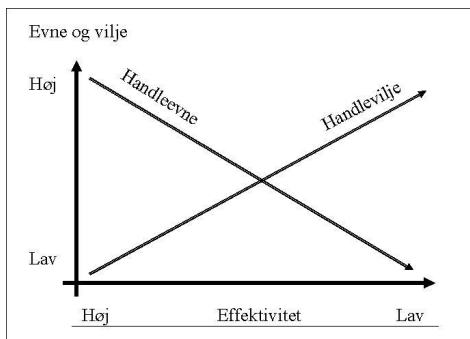
Figur 126: Nåede man ikke helt i mål synes forklaringen at være doseringen af de tre tænke måder

Alle fire cases peger på, at procesarbejde kan bruges til at skabe organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet, men også på vigtigheden af større konceptbredde, når det gælder gennemførelse af større omstillingsprojekter, hvor forskellige professionelle subkulturer skal drejes, og integreres i en ny form for professionel kultur.

### Tilpasningsparadokset

Intuitivt ser det ud til, at man godt ved, at dette er nødvendigt (se fx CPH's kritiske succesfaktorer for Fokus projektet, som var fodslag i ledelsen og konsistente udmeldinger). Men det ser også ud til, at der kan være langt mellem, hvad der siges, og hvad der gøres.

Dertil kommer, at det er ikke almindeligt, at man tager sig tid til at skabe det nødvendige fundament. Man er ikke så ofte på forkant med udviklingen. Vi har ikke tendens til at gøre noget, før end det er absolut nødvendigt. Her er Devoteam måske eksemplet på det modsatte.



Figur 127: Tilpasningsparadokset (Hansen, Kai & Asbjørn Heide; (1998) Figuren illustrerer, at når effektiviteten i en virksomhed falder, så øges synligheden af behovet for handling, og handlingsviljen stiger. Samtidig falder evnen til at handle, netop fordi effektiviteten og dermed ressourceoverskuddet falder. Konklusionen er, at man bør handle i gode tider. En konklusion som blev fremhævet i Devoteam.

Starter man med en vis form for enighed, så skal enigheden løbende revitaliseres. Implementering er kompliceret. Det er her, næsten alle barriererne ligger. Der dukker hele tiden uforudsete problemstillinger op, som gør, at der er brug for løbende værdidialoger, som holder de forskellige aktørers adfærd inden for de rammer, der sikrer, at samarbejde kan fastholdes.

Konsulenterne gør det ofte lettere, end det er. I forløbet hørte jeg udtalelser som: "Lean kan ikke fejle" og "Lean kan løse alle de problemer, vi kan forestille os, vi møder" etc. Det virkede, som om at nogle konsulenter signalerer, at de sagtens kan overtage og gennemføre transformationsopgaven med et minimum af ledelsesinvolvering. Mange af de omkostninger, aktørerne dermed pålægges, er til dels skjulte.

*Metodeblindhed*

En af mine hovedkonklusioner er, at den vigtigste succesfaktor er ledelsens enighed og fodslag. I første omgang et udsagn, som formentlig ingen vil være uenig i. Det vigtige er ikke, at man skal være enige, og at der skal være fodslag. Det vigtige er måden, man skal være enig på, og der skal være fodslag på.

Dertil kommer forskellen på at vide og at kunne. Det hjælper ikke så meget, at vi bliver bedre og bedre til at vide, hvis vi ikke også bliver bedre til at kunne. At blive bedre til at kunne forudsætter mere vægt på udviklingen, brugen af og opfølgningen på formelle metoder og koncepter og vel at mærke metoder og koncepter dækkende alle tre perspektiver. Dertil kommer et behov for mere



formaliserede konsulentuddannelser, hvor man trækker på egentlig uddannelse inden for alle tre perspektiver, således at de, der kommer ud, kan se og navigere under alle tre perspektiver, også selv om de måske kun har den dybe kompetence inden for et enkelt perspektiv.

Man kan skrive de bedste musiske værker som noder, men der bliver ikke musik, uden at orkesteret også kan spille efter dem. På samme måde kan man designe de mest effektive processer, men aktørerne skal også være i stand til at arbejde efter dem. Det kræver mere end ekspertise i komponering og nodeskrivning.

Den ting, jeg måske mest har undret mig over i hele forløbet, er følgende: Hvordan kan det være, at rigtig mange af de fejl og uhensigtsmæssigheder jeg har oplevet som konsulent de sidste måske 15 år, stadigvæk ses i stor udstrækning? Og i særdeleshed når teoretikere som Argyris, Morgan, Barnard, Borum og mange flere kan fortælle, hvorfor de kommer, og har gjort det for mere end 15 år siden. Hvad skal vi gøre for markant at blive bedre? Det ser ud til, at viden ikke er nok alene.

Casene viser, at procesarbejde, når det fungerer, er meget mere end en rationel øvelse. Det kan derfor undre, at når det for virksomheder drejer sig om at indrette nye lokaler, etablere produktionsanlæg etc., så entrerer man med professionelle, når det drejer sig om procesarbejde, så kan man se det uddelegeret til interne, der ikke nødvendigvis har prøvet det før. Det bliver så ikke bedre af risikoen for, at de professionelle man entrerer med, ofte er mere eller mindre konceptblinde og for stærkt værktøjsdrevne. Måske gælder også det, at man uddannelsesmæssigt ofte bliver fanget i de faglige øer og af de faglige fællesskaber, som uddannelsessystemet også i stor udstrækning består af.

Et vovet og lidt frækt spørgsmål kunne være følgende: Er det sådan at skilled incompetence som Argyris beskriver, ikke alene findes hos lederne i virksomhederne, men også bliver understøttet af skilled incompetence både i uddannelsessystemet og i konsulentpraksis?

## 9. Perspektivering

Afhandlingens ærinde var et forsøg på at sætte lys på kompleksiteten i procesarbejde og et forsøg på metodemæssig forenings-tænkning. Hovedkonklusionen af evalueringen er den, at procesarbejde på en og samme tid kan skabe sammenhængskraft og fleksibilitet, såfremt procesarbejdet tilrettelægges i 3 separate og adskilte spor. Et spor for hver af de tre tænkemåder. Konklusionen af evalueringen er også den, at effektiviteten af procesarbejdet kan forbedres på rigtig mange punkter. Selv når procesarbejdet udførtes bedst i de fire virksomheder, var der et stykke til best practice.

Evalueringen rejser også flere fremadrettede spørgsmål: Når vi arbejder med struktur-tænkning, har man så i virksomhederne den nødvendige forståelse af implementeringskompleksiteten? Tænker man procesarbejdet bredt nok? Blokerer mange virksomheders problemløsningskultur for aktørtænkning, og går man derved glip af at få nedbrudt psykologiske grænser, etableret relationer, fælles mål og delte visioner og få aftalt de værdier, der fremover skal sikre kvaliteten i samarbejdet? Er vore ledelsesprogrammer gode nok? Har vi dem overhovedet? Er lederne rustet til og indstillet på den form for resonant lederskab, som fordres i sådanne omstillingsprocesser, som denne afhandling beskæftiger sig med?

### 9.1. Afhandlingens ærinde

Projektet syntes at vise, at vi måske er blevet bedre til at løse isolerede problemer, men når det gælder større omstillinger, falder vi i mange af de samme faldgruber som tidligere. Samtlige af de 5 konklusioner fra det første PVM projekt blev således til dels bekræftet igen i mit studie.

Når man ser på, hvad der går galt, så har teorien mange svar på det. Nogle forklaringer fx som Barnards har rigtig mange år på bagen. Hvorfor er der dette gab mellem teori og praksis? Det har Hammer (2007) følgende bud på: vi har ikke overblik over kompleksiteten i det rum, vi arbejder i, og vi har ikke passende systematiske svar på denne kompleksitet. Eller som Ackoff (1976) siger: Vi løser ikke systemet af problemer som et system, men vi tager problemerne et ad gangen og forskyder derved problemfeltet.

Med udgangspunkt i disse forklaringer var afhandlingens ærinde et forsøg på foreningstænkning og at sætte lys på kompleksitetsproblemet. Dialogerne med ejervirksomhederne og følgegruppen har derfor drejet sig om følgende: *“Kan virksomhederne opnå deres mål gennem at kombinere metoder? Hvorledes skal en sådan kombineret da foretages? Hvis vi ikke kan etablere en enkelt dækkende metode, kan vi da give nogle anvisninger, der på en kendelig måde kan øge virksomhedernes succesrate?”*

## 9.2. Læringspunkter

Alle fire cases er kendetegnet ved, at projekterne på en eller anden måde skulle lykkes. Ser man på de formaliserede mål for projekterne, så kunne man ikke leve med, at hovedmålene ikke blev nået, f. eks. at SKAT fusionen ikke lykkedes, eller at jobcentrene i BIF ikke blev funktionsdygtige. Man kunne altså forvente en situation, hvor ledelsen før eller senere ville følge op på forløbet og gribe ind, hvis det var nødvendigt. Det negative scenario ville være, at nå så langt man kunne og derefter erklære sejren for vundet. Kunne der så skabes sammenhængskraft og fleksibilitet gennem procesarbejde?

|                   | Devoteam                                                                                                                        | CPH                                                                                             | BIF                                                                                                                                         | SKAT                                                                                                                                                                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sammenhængskraft. | Emotionel: ja.<br>Instrumentel – ja men i første omgang båret af kulturen – ikke strukturen.                                    | Nej ikke i første omgang, men projektet gav anledning til fornyede overvejelser i ledergruppen. | Den instrumentelle sammenhængskraft blev løftet af arbejdsgangssystemet.<br>Den emotionelle sammenhængskraft fandtes kun på teamniveau.     | Den instrumentelle sammenhængskraft blev løftet af procesarbejdet.<br>Den emotionelle sammenhængskraft blev løftet af god start og god ledelse – initiativerne.     |
| Fleksibilitet     | Single loop læring havde det svært pga. struktur mangler.<br>Double loop læring havde det nemmere pga. kultur og værdidebatter. | Læringen havde det svært pga. manglende overblik og meget her og nu styring.                    | Single loop blev klart bedre.<br>Double loop ikke så godt pga. manglende debatter på tværs og fragmenteret ledelse som var meget målstyret. | Single loop læringen blev bedre.<br>Double loop blev ikke løftet så meget pga. en svagere værdiledelse på det lokale plan – der var for meget fokus på fagligheder. |

Figur 128: Den resulterende sammenhængskraft og fleksibilitet som følge af procesarbejdet i de fire cases

Svaret synes at være, at såvel sammenhængskraft som fleksibilitet kan løftes med den rigtige blanding af forskellige tænke måder.

Hvad kan andre projekter lære af mit projekt, hvad kan vi umiddelbart gøre bedre:

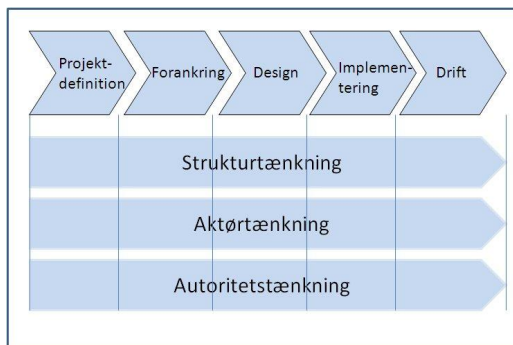
| Forbedringspunkt                          | Hvad kan vi umiddelbart gøre bedre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procesarbejdet kan løftes                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre lokaler – lær af de moderne workshop-former</li> <li>• Inddrage ledelsen mere i arbejdet</li> <li>• Værdidebatter som del af procesarbejdet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ejerskab ved bredere inddragelse          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bredere inddragelse som det blev gjort i SKAT og Devoteam</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Implementeringskompleksiteten skal styres | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefølje- eller programstyring</li> <li>• Ledelsen skal have ejerskab</li> <li>• Tænk både i procesmodenhed og i den organisatoriske modenhed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Gennemfør en måldebat i starten           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstartsseminar hvor formål og værdier fastlægges. Hvorfor er vi her, og hvordan vil vi have det med hinanden?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Første trin er teamdannelsen i ledelsen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skab en ledergruppe – ikke bare en gruppe af ledere</li> <li>• Enighed ikke bare om mål, men også om midler og om prioriteringer</li> <li>• Sørg for fokus, proceskvalitet</li> <li>• Arbejd med aftaleklarhed, konfrontation og konsekvens</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fjern støj i kommunikationskanalerne      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gør mere ud af kommunikationen</li> <li>• Den skal fortolkes på forskellige niveauer</li> <li>• Lyt også efter de dårlige nyheder – se ned under overfladen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Tag udgangspunkt i Hammers model          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gør noget både ved den rationelle side og ved aktørsiden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Prioriter teamdannelsen                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sørg for at teamene fungerer både på ledelsesplan og i driftsteamene</li> <li>• Løbende debatter om værdier og samarbejde</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Bliv balanceleder                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dette er nok det alvorlige punkt</li> <li>• I hvilken udstrækning kræver det følelsesmæssig intelligens og kan den udvikles sent i livsforløbet? Skal vi være bedre til at udvælge lederemner? Har vi mere fokus på management end på ledelse</li> <li>• Den personlige udvikling er krævende (jff. Scharmers U teori etc.) Ved vi nok om dette emne, til at vi virkelig kan hjælpe her?</li> <li>• Hvad gør den dygtige balanceleder, er han overladt til følelser og intuition?</li> <li>• Er det lederens personlige motiver, der i virkeligheden skal italesættes? Hvorfor gør vi det, vi gør?</li> </ul> |

Figur 129: Hvor kan vi blive bedre til procesarbejde. Anbefalingerne bliver først til kunnen, når de er bygget ind i sammenhængende metoder.

### 9.3. Hovedbudskabet

Når man arbejder med forretningsprocesser, sker det oftest i form af strukturtænkning. Her arbejdes med modeller af procesforløb, de bagvedliggende tekniske infrastrukturer, arbejdsangangsbeskrivelser. Det rejser en række spørgsmål som fx: Skal vi være tilfredse, hvis vi kan få medarbejderne til at gøre det, vi tror, de skal gøre? Eller kunne vi diskutere os til at blive en endnu bedre virksomhed? Kan vi styrke såvel sammenhængskraft som fleksibilitet, og i givet fald, hvad vil det så kræve at få en sådan diskussion?

Hovedbudskabet i afhandlingen er, at en mulighed for at få bedre hold på kompleksitetsproblemet og undgå tunnelsyn kunne være at benytte alle tre tænkemåder igennem hele faseforløbet, men på en sådan måde, at tænkemåderne arbejder parallelt og afgrænsede i forhold til hinanden snarere end integreret. Min oplevelse i projektet har været, at det giver en skarpere måldiskussion, en skarpere problemanalyse, et skarpere løsningsdesign og bedre hold på implementering og drift.



Figur 130: Procesarbejde bør have 3 parallelle spor

Der er mange metoder i omløb. Flere brancher, konsulentbranchen, IT-branchen har metoder som et nøgleelement i deres forretningsmodeller. Har vi ikke metoder nok? Vil nye metodebetragtninger ikke blot medvirke til at gøre et kompliceret og et broget billede endnu mere broget? Har vi brug for flere anvisninger?

Strukturtænkning i form af rationelt procesarbejde er blevet en almindelig og tilbagevendende øvelse i mange virksomheder, først var det BPR-bølgen, og nu er det Lean, der er sat på dagsordenen. Skal man have indført et større IT-system er procesarbejde

*Strukturtænkning*

nærmest en nødvendighed. Det rationelle procesarbejde er også blevet et basisemne i mange uddannelser. Rationelt procesarbejde har været udbredt så længe, så det nærmest burde være rutine.

Måske er netop det et problem. Som Weick skriver: Grænsen for hvad vi ved og gør er givet af det, vi ikke bemærker, og fordi vi ikke bemærker det, er der meget lidt vi kan gøre for at udvide vores grænser. Bliver man i det rationelle perspektiv, så rejser afhandlingen 2 spørgsmål:

1. Har man i virksomhederne den nødvendige forståelse for implementeringskompleksiteten og dermed en tilstrækkelig fokus på bredden i designet af ændringsprogrammet og på programstyringen efterfølgende?
2. Har man en tilstrækkelig opfattelse af, hvordan erfaringerne fra mere moderne workshopformer og blødere teknikker kan løfte det rationelle procesarbejde? Har vi kun de værktøjer fremme, der kan tune maskinen, eller har vi også viljen og evnen til at italesætte det ønskede sociale samarbejde?

Lige siden Hawthorne forsøgene og fremkomsten af Human Relation skolen har man kendt vigtigheden af at få aktørerne motiveret og til at tage ejerskab for de nye løsninger. Man har kunnet se forskellen på aktører, der blot var føjelige og aktører, der var kommittede.

I en lang periode næsten stort set op til i dag, har aktørtænkning været anvendt der hvor det gjaldt om at fjerne trivselsproblemer, etablere team og løfte samarbejdsrelationer.

Accepterer man Barnards pointe, at en virksomheds mål er et residual af de samlede handlinger, der udføres i organisationen, så er det ikke nødvendigvis den hierarkiske målnedbrydning, vi skal koncentrere os om, men måske snarere en koordinering af de samlede handlinger.

Bliver man i aktørtænkningens område, så rejser afhandlingen følgende spørgsmål:

- Kan vi koordinere organisationens handlinger gennem at benytte aktørtænkning på besvarelse af spørgsmål som: hvorfor er vi her? Hvordan vil vi have det med hinanden? Og er det nyttigt at starte med det?
- Kan aktørtænkningen i samme moment bruges til at bløde op på subkulturelle grænser og indkapslede fællesskaber gennem at behandle ”forbudte historier”, tillidsproblemer og andre under overflade processer?
- Og er det nyttigt at benytte elementer af strukturtænkningen i

visse socialkonstruktivistiske forståelsesprocesser?

Undersøgelse efter undersøgelse har vist at ledelse er en afgørende succesfaktor. I denne afhandling var det den primære succesfaktor, tæt på en nødvendig og tilstrækkelig betingelse. Afhandlingen synes at pege på følgende spørgsmål:

*Autoritetstænkningen*

- Er det at arbejde med værdier og med den personlige integritet, det der gør lederens kommunikation autoritativ? Er det det, der gør, at lederen kan blive katalysator for den ønskede udvikling?
- Er det gennem lederens arbejde først med sig selv og dernæst med medarbejderne, der kan skabe den emotionelle sammenhængskraft i organisationen?
- Stiller vi for små krav til sammenhængskraften i lederteamet?

## 9.4. Kritik

Hvad kunne have været bedre?

Jeg havde fire case, ikke bare en. Skal ny viden findes ville det have været bedre kun med en case. Det ville have givet større mulighed for at kunne gå i dybden med kortlægninger, beskrivelser og analyse. Det har ikke været muligt, fordi der skulle være noget til alle de betalende virksomheder. Det har været nødvendigt at timeboxe den tid, der var til rådighed, med en ligelig del til alle. Det har sat begrænsning på dybden. Dertil kommer, at de tre af casene er store virksomheder. De beskrevne omstillingsprocesser er komplicerede og langvarige.

Det udgangspunkt og de ønsker og forventninger som jeg blev sat i gang med, har jeg taget meget alvorligt gennem hele forløbet. For det første fordi virksomhederne var kunder, der havde betalt for en ydelse, men også fordi jeg selv syntes, at den problemstilling, de ønskede belyst, var interessant.

Ved informationsindsamlingen i virksomhederne har jeg lagt vægt på at beskrive hvad jeg så, og hvad jeg fik at vide, såfremt det havde relation til det, som virksomhederne ønskede at få belyst. Konsekvensen af dette var, at flere problemstillinger som allerede er teoretisk kendte, har fået samme vægt som evt. nye problemstillinger.



Den måde jeg har arbejdet på har betydet, at jeg formentlig på forhånd har afskrevet muligheder for at få et bidrag, der kunne hentes ud af detaljer. Tilbage har været mulighed for bidrag, der kan hentes ud af et større billede. Hvad siger det store billede så, og hvilket bidrag kan hentes her?

I mit første obligatoriske phd-seminar var der følgende fire spørgsmål:

1. Er det muligt at skabe en metode, et koncept, eller hvad vi nu vælger at kalde det, som kan hjælpe virksomheder mere sikkert igennem komplicerede omstillingsforløb?
2. Hvis det er muligt, vil et sådant koncept så blive så omfattende og komplekst, at det bliver umuligt at forklare og beherske?
3. Eller er det muligt at etablere et diagnoseværktøj, som kan guide virksomheden hen de rigtige steder i forskellige metodeværker, så virksomhedskonsulenterne kan diagnosticere og behandle virksomheder på samme måde som læger, der behandler patienter?
4. Kan vi gøre organisationsvidenskab til en slags lægevidenskab?

Jeg er enig i den kritik jeg fik på det første seminar, at problemstillingen stillet op på denne måde er for ambitiøs. Alligevel vil jeg gerne holde lidt fast i de fire spørgsmål ovenfor.

Dette phd-studie har givet mig en overbevisning om, at det med tiden er muligt at gøre organisationsvidenskab til en slags lægevidenskab, men også at det kræver en kraftigere kobling mellem praksis og den teoretiske forskning, et tættere samarbejde mellem forskningsinstitutioner, de store konsulentfirmaer og virksomhederne, end vi ser i dag. Det kræver måske også at organisationskonsulenter uddannes og certificeres på samme måde som læger, gennem universitetsuddannelser og med en bred basisviden.

Man kan få det indtryk at vi i dag ofte har en situation, hvor patienten (virksomheden) selv stiller diagnosen efter hvor det lige nu gør mest ondt, at man derefter kontakter en ”specialist” som derefter gennemfører sin kur. Vi må nok i lang tid leve med dette billede.

Hvad denne afhandling foreslår er følgende:

Når omstillingsforløbet er kompliceret så gør i det mindste det at indkalde 3 specialister. Den første med den opgave at sikre den

nødvendige autoritetstænkning og en solid enighed i ledelsessystemet. Dernæst en specialist for at gennemføre den første aktørtænkning, for at skabe mening i de nye strategier og samarbejdsformer blandt medarbejderne. Og endeligt hurtigt efter en specialist i strukturtænkning for at få designet de nye arbejdsgange, rollebeskrivelser, overblikkort etc. Et bud på hvordan noget af dette kunne gøres er givet i de tre lærebøger til faget BTS. Alle de tre tænke måder der her er beskrevet har været gennemført med succes i konkrete omstillingsforløb.

Der er andre metoder end de her beskrevne, men en afgørende kvalitet som metoder skal have er, at de skal kunne sættes ind i en større programteori som af natur nødvendigvis må være multiparadigmatisk.

Det behov som denne afhandling efterlyser, er ikke detailviden, men snarere foreningstænkning som den Scott, Borum, Morgan og andre står for. Skal praksis løftes, er det foreningstænkning der savnes.

## 9.5. Det fremadrettede

Konceptlitteratur, som Røvik karakteriserer den, har til formål at sælge opgaver. Denne afhandling, casebeskrivelserne, lærebogsmaterialet og undervisningslektionerne har som sigte at fungere som alternativ konceptlitteratur, der i hvert fald som intention forsøger at brede problemstillingerne bredere ud end den sædvanlige konceptlitteratur, noget som jeg tror, er nødvendigt, hvis vi ikke bare skal være bedre til at vide, men også bedre til at gøre.

Det kan diskuteres, hvor nyttig viden er i sig selv, hvis den ikke også er koblet til en kunnen. Hvad nytter det at vide, fx at tillid er vigtigt, hvis man ikke ved, hvordan man skaber den, eller hvordan man ødelægger den. Afhandlingens svar på dette kunne være følgende: ”Autoritetstænkningens krav om aftaleklarhed, konfrontation, konsekvens kan ses som en direkte udløber af reglerne fra spilteorien og dermed som en handlingsforskrift, når det gælder etablering og fastholdelse af tillid.”

Fremadrettede mere generelle spørgsmål kunne være:

- Når verden er flertydig, hvordan klarer de rationelle modeller det?
- Hvad er de strategiske implikationer af – ”under overflade processer”?

- Hvornår beslutter vi hvad i forbindelse med virksomhedstransformationen? (i budgetprocessen, i strategiprocessen, i programledelsesprocessen, andre steder)?
- Hvordan får vi i praksis konsistens mellem beslutningerne?
- Opstår paradokser fordi vi ikke har skarpe nok skel mellem de tre forskellige tænkemåder, og fordi vi ikke bruger dem alle tre parallelt?
- Kan vi bruge de to tænkemåder: struktur- og akørtænkning doseret på den rigtige måde, til at få dilemmaerne ud i lyset, bedre end de færdige koncepter kan, og kan vi så etablere en tredje ledelsesmodel, der kan håndtere dilemmaerne bedre?
- Kan vi efterfølgende nå målgruppen på en overbevisende måde? Og er det gennem kvalitative casestudier, vi skal gøre det?

## 9.6. English resumé

In many companies, perhaps in most companies, efforts on adjusting processes are an ongoing task. These efforts are often organised in projects focusing at improving the companies' business processes as well as at the benefits expected to be achieved from these improvements.

As participants in such projects, we are often blind to the changes that occur outside the project boundaries. In relation to this problem I am seeking to answer following questing, which also defines my research theme: "*Which relevant approaches to the process work can be brought into utilization to increase the cohesiveness as well as flexibility of the results?*". The research theme further seeks to investigate the related requirements to the project setup and the project definition.

### *Hypothesis*

My hypothesis is that if both cohesiveness and flexibility have to be achieved, the process work has to adopt three different perspectives simultaneously, and each of them in an appropriate manner. I have chosen to label the three different ways as: *structural thinking*; *actors thinking*; and *authority thinking*. In my research to verify this hypothesis and to identify how such an approach best could be adapted I have looked in to four practical cases. The research design is as such based on case studies together with program theory and formative evaluation.

The program theory for *structural thinking* is based on three organizational thinkers, who were the first to examine organizations

as processes: Harrington; Davenport; and Hammer. These three thinkers came up with detailed specifications on how to innovate or streamline the organizations' delivery processes. They also emphasize the importance of involving multiple perspectives in the work of improving the processes. Their books and articles, however, contain no specific instructions on how to do this in practice.

Program theory for *actors thinking* is based on Stapeley's description of the participants' relationship building at the individual level, at the group level and at the organizational level. Moreover, the theory is based on MG Taylor's concept for ASE workshops. MG Taylor's concept contains a wide range of course instructions, tools and techniques. MG Taylor's concept has been used in practice across the world and shown remarkable results.

Program theory for *authority thinking* is based on Barnard. Barnard sees the primary role of leadership being to establish and maintain excellent cooperation among the project's participants. This task is leverage through formulation of shared purposes, by showing confidence and recognition, and by building and maintaining an authoritative communication system. *Authority thinking* is anticipated to provide flexibility to the results of the process work, by conducting value debates throughout the project.

#### *Case studies*

My thesis analysis the process work as it has been carried out in four organizations: The Danish Tax and Customs Administration, SKAT, where the process work was carried out as a part of the merger of the State Revenue Service and Municipal Tax Administrations; The Employment and Integration Administration at Copenhagen Municipality, BIF, where the process work were related to the establishment of a complete new job center with services based on a new legal framework as well as solving the issue of merging two different subcultures of the integration advisors and the employment advisors; Copenhagen Airports, CPH, where the process work was related to a project testing Lean as a tool for improving inter-organizational collaboration and efficiency; and Devoteam, where the process work was related to a project for creating corporate identity, work force energizing, product development and growth.

Characteristic for all the above four cases is, that the process work was conducted for the purpose of leveraging strategic change, efficiency of collaboration among employees as well as departments, and merging subcultures.

The Devoteam Case showed that cultural and emotional cohesiveness can generate growth in itself, and that openness, trust and absence of competition among its employees are key drivers. The case showed furthermore, that the company can get far with actors and the authority thinking, but moreover that structural thinking will be needed for the organization to grow. However, structural thinking should be implemented without reducing the company's core strengths: openness, trust and absence of competition within the company.

The CPH Case showed that process work can not be effectively handled solely by the staff and with the management not being involved. Above all, when the new process design leads to changes in decision culture, participation by the management is naturally important. The case also showed that ownership taken by the management is a prerequisite for achieving successful implementation of the changes. Structural thinking leading to new ways of cooperation within the company must be supported by actors and authority thinking.

The BIF Case showed that formalization of business processes will support cultural integration, that integration best takes place along the daily work at the administration, and that team formation and coaching of teams are essential for easing the transformation. The case showed that there was a direct correlation between cohesiveness in the management team and debt of project deployment. A main cause to the division between the two main cultures was internal competition and the management's focus on local short-term goals.

The SKAT Case seems to demonstrate that process work in large organizations best takes place at several levels and in accordance with the maturity of the business and its processes. Moreover the case shows that process work usefully begins by actors thinking, and that it is worth carrying through a specific leadership track (authority thinking) to ensure authoritative communication throughout the project's life cycle.

### *Conclusion*

The comparability analysis leads to the following conclusions:

- When the management prepares the initial project design, the process work will have the benefit of being based on broader concepts than otherwise. The management has a better understanding of the link between problem width and concept width than the employees. Management ownership should furthermore preferably include defining objectives as well as

means to ensure that the current priorities will remain consistent.

- To obtain the two characteristics cohesiveness and flexibility does not necessary contradict. The two characteristics coexist very fine under following conditions: when there is confidence within the organization; when there is a common perception of a common purpose; when there are strong corporate values and culture you can rely on to determine when it is necessary to break formalized rules or not; and when there are ongoing value debates for the purpose of maintaining a behavior that can support cohesion and flexibility.

My case studies seem to show that companies today are making many of the same mistakes that they have made in the past, and furthermore that there is a gap between theory and practice.

Hammer (2007) has studied this phenomenon and says the reason is, that we do not always have a sufficient overview of the complexity of the environment we work in, and that we do not have a methodical response to the complexity of the environment we have to deal with. As such - our problem definition and solution are affected by a “tunnel vision”.

The question is: do we have to consider this as a natural and fundamental limitation to the way we are preparing process innovation in companies and which we will have to live with, or can we do anything to improve the way we work with process innovation? This thesis concludes that we do have ways to avoid this “tunnel vision”, and proposes following solution:

- Adopt simultaneously all three ways of thinking (structural, actors and authority thinking) in all phases of the process work including problem identification, definition, anchoring, design, implementation and monitoring
- Keep the three ways of thinking, methodically separated.
- Apply doses of the three ways of thinking by their individual strength depending on the nature of the processes to be improved and the actual cohesiveness and flexibility at the starting point.

This thesis contains a detailed description of the above. The PhD Project has furthermore produced educational material for an elective "Business Transformation Strategies" including one textbook for each of the three ways of thinking.

## Litteratur

Ackoff, Russel L. (1976): *En ny fremtid formes – systemteorien anvendt på samfundsproblemer*. København: Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck.

Ambeck Kristian & Peter Beyer (1999): *Veje til fornyelsen*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Andersen Hanne & Jan Faye (2006) *Arven efter Kuhn*. Samfundslitteratur

Argyris C. & Schön D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

Argyris C. (1990): *Overcoming organizational defences, facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon, USA.

Argyris Chris, (1999): *On organizational learning*. Blackwell, anden udgave.

Argyris, Chris, (1971): *Management and organizational development*. New York,

Argyris, Chris; (1990): *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock Publications, London

Argyris, Chris; (2000): *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. Oxford University Press.

Axelrod, Robert (1984); *"The Evolution of Cooperation"*, New York; Basic Books

Bakka, Jørgen Frode & Egil Fivelsdal (2002): *Organisationsteoriens klassikere, Fra Taylor og Weber til Simon og Drucker*. Handelshøjskolens Forlag.

Balvig, Flemming (red); (1977): *Organisationsudvikling*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk; København

Barlett, Richard (1998); *"Liberating the corporate soul: building a visionary organization"* Barratt & Associates LC.

Barnard, I. Chester; (1974): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press; Cambridge, USA

Bennis, Warren (1997): *Managing people is like herding cats*. Executive Excellence Publishing

Berman (1978): *The study of macro and micro implementation*. Public Policy (1978) nr. 2 pp 157-184

- Beyer, Peter (2006): *Værdibaseret ledelse*. København: Forlaget Thomson.
- Beyer, Peter og Kim Peiter Jørgensen (2008): *Samarbejde mellem organisationer*. Samfundslitteratur, 2008
- Borum, Finn & John K. Christiansen (1993): *Actors and structure in IS Projects: What makes implementation Happen?* Scandinavian Journal of Management Vol 9 No. 1. pp5-28, 1993
- Borum, Finn (1995): *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens Forlag
- Boston Consulting Group (2005): *Potentialet ved en fusioneret skatteadministration, rapportering af resultatet*. maj 2005, København
- Christensen, Gerd (2002): *Psykologiens videnskabsteori - en introduktion*. Roskilde Universitetsforlag
- Churchman, C. West (1968): *The systems approach*. New York: Dell Publishing co inc.
- Collins, James C. & Jerry I. Porras (1999): *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*. Random House Business Books.
- Connor Daryl; (1993): *Managing at the Speed Of Change*. Villard Books, New York
- Cooperrider, David L. & Diana Whitney (2005): *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, David L., Jacqueline M. Stavros & Diana L. Whitney (2004): *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. Berrett- Koehler Publishers.
- Davenport T. H. & J. E. Short; (1990): *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Sloan Management Review, Vol 3 1(4) pp11-27
- Davenport T. H. (1993): *Process Innovation – reengineering work through information technology*. Boston, Harvard Business School Press.
- Deleuze, Gilles & Felix Guattari; (1996). *What is Philosophy*. Columbia University Press
- Elkjær-Larsen, Jens Kristian (2002): *Process Value Management, En empirisk og teoretisk undersøgelse af nogle elementer og deres anvendelse set i et situationsbetinget ledelsesperspektiv*. Handelshøjskolen i København; Ph. D. serie 1.2002
- EPR (2007): *Enterprise Portals Report*. CMS Watch, maj .
- Galbraith, Kenneth (1974): *Økonomi & samfundets tarv*. Larsen og Ringhof.
- Giddens Anthony (2004): *The Constitution of Society*. Polity Press.



Glaser & Straus (1967): *The discovery of grounded theory – strategies for qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter

Gleick, James (1987): *Kaos, en ny videnskabs tilblivelse*. København: Munksgaards Forlag.

Goffe, Rob & Gareth Jones (1996): *Hvad holder den moderne organisation sammen*. Harvard Business Review November-december

Goleman, Daniel (1997): *Følelsernes Intelligens*. Borgen

Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis, Annie McKee (2004): *Primal Leadership, Learning to lead with emotional intelligence*. Perseus Distribution Services

Gosling Jonathan & Henry Mintzberg (2003): *The five minds of a manager*. I Harvard Business Review, November.

Hammer, Michael (1988): *Beyond Reengineering - How the Process-Centred Organization is Changing Our Work and Our Lives*. Harper Collins Business.

Hammer, Michael (2007): *The Process Audit*. Harvard Business Review; april

Hammer, Michal & James Champy (1993): *Reengineering the corporation, a manifesto. for business revolution*. Nicholas Brealey Publishing

Harrington Jon; (1991): *Business Process Improvement – the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New Yor, McGraw-Hill Inc.

Havnesköld, L. & P.R. Mothander (2005): *Udviklingspsykologi: Psykodynamisk teori i nyt perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.

Heinskou, Torben & Steen Visholm (2005): *Psykodynamisk Organisationspsykologi: på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008): *Situational Leadership II; Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Hjemmeside for Matts & Gail Taylor. [www.openspaceworld.com](http://www.openspaceworld.com)

Hock, Dee W. (1996): *The birth of the chaordic century, out of control and into order*. DTI's konference og strategi i kaos, Tåstrup, 5 november 1996.

Holman P. (2002): *A Change Agent's Quest: Unlocking the Mystery of Large Scale Change*. Organizational Development Journal 20 (2) 110 - 115

Honnet, Axel; 2003: *Behovet for anerkendelse: En tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag

Hyltdgaard, Kirsten (2006): *Videnskabsteori - en grundbog til de pædagogiske fag*. Roskilde Universitetsforlag

Jacobsen (2005) in Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. 3. udgave - Hans Reitzels forlag

Jakobsen, Henning Sejer & Simon Olling Rebsdorf (2003): *Ideudvikling ved kreativ innovation*. København: Gyldendal.

Jensen, Frank Dybdal (1998): *Værdibaseret ledelse, styring mellem regler og visioner*. Jurist- og økonomforbundets forlag

Kanter, Rosabeth Moss (2005): *Confidence*. Random House Business Books.

King, W. R. (1994): *Process Reengineering, The Strategic Dimensions*. Information Systems Management 11(2) pp. 71 - 73

Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Kotter, John P. (1998): *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeld.

Leontjev A. N. (2002): *Virksomhed, bevidsthed, personlighed*. Hans Reitzels Forlag

Lewis, Marianne W. & Andrew J. Grimes (1999): *Metatriangulation: Building Theory from multiple paradigms*. Academy of Management Review; 1999 Vol 2 no. 4; 672 – 690.

Liker Jeffrey k.; 2003: *The Toyota Way Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer*. First edition, McGraw-Hill

Mathiasen, Lars (1981): *Systemudvikling og systemudviklingsmetoder*. Due rapport nr. 5, DAIMI PB-136

Maturana, Humberto & Francisco Varela; 1987: *Kundskabens træ: Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. Forlaget Ask; Århus

Molin, Jan og Jesper Strandgaard Pedersen (1996): *Fusioner i Danmark*. Handelshøjskolens Forlag.

Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*. Californien: Sage Publications.

Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3 Edition; Sage Publications

Pergamit Gayle & Chris Peterson (1997): *Leaping the Abyss Putting Group Genius to Work*. USA: Knowhere Press.

Prahalad, C. K. (2004): *After deadline, Foredrag Marriott World Center, Orlando*. <http://www.afterdeadline.com/interviews/2004/9/8/c-k-prahalad-urdiledelse.html>

Robbins, Harvey & Michael Finley (2000): *Why teams don't work*. Texere Publishing.

Rummler, Geary A; Alan P. Brache (1995): *Improving Performance: hov to*

*manage the white space on the organization chart.* Jossey-Bass, San Francisco, Californien

Røvik; Kjell Arne (2005): *Moderne organisationer: Trender i organisations-tænkningen ved tusindårsskiftet.* Fagbokforlaget

Scott, W. Richard (2003): *Organizations Rational, Natural and Open Systems.* Prentice Hall.

Senge Peter M. et al. (1994): *The fifth discipline fieldbook, strategies and tools for building a learning organization.* Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Senge, Peter M (1992): *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization.* Dell Publishing Group, Inc. England

Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith (1999): *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations.* Doubleday, New York

Sorensen, Linda Johnstone (2007): *Sustainability of Collaborative Authored Outcomes, An Exploration of the influence of participating in decision support in creative decision making. A grounded theory approach.* The London School of Economics and Political Science, April

Stabell, C.B.F.Ø.D. (1996): *Value configuring for competitive Advantage: On chains, shops and networks.* Norwegian School of Management.

Stacey, Ralph (1992): *Managing Chaos, Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World.* Prentice Hall.

Stacey, Ralph D. (2003): *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity.* Prentice Hall, four edition

Stacey, Ralph D. (1995) *The Science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes.* Strategic Management Journal; Vol. 16, 477-405; 1995

Stapley, Lionel L. (2006) *Individuals, Groups and organizations beneath the surface.* Karnac, Great Britain

Stern, Daniel (1979): *De første seks måneder* Hans Reitzels Forlag; København

Strategos, 2007: *Strategisk Effektivitet, erhvervsforskningsprojekt, rapportering til Københavns Lufthavne.* udarbejdet af Strategos i samarbejde med CBS og Aarhus School of Business, august 2007

Thompson, James D. (2003): *Organizations in action.* New Brunswick, NY: Transaction Publishers.

Tuckman, B.W. (1965): *Developmental sequences in small groups.* I Psychological Bulletin, 63, 384-399.

Weick, Karl E & Westley Frances (1999): *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron.* Handbook of Organization Studies, SAGE Publications, Lon-

don

Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications

Weick, Karl E. (2000): *Making Sense of the Organizations.*, Blackwell Publishing

## Bilag : Begrebsdefinitioner

Skal man evaluere procesarbejde, så er det første man skal afgøre: Hvad er procesarbejde, og hvad er ikke procesarbejde? Hvad er det, procesarbejdet lægger afstand til?

I metoder som BPR og Lean taler man om kerneprocesser og om støtteprocesser. Kerneprocesser er kendetegnet ved, at de har en kunde med, enten i starten eller slutningen af processen og ofte begge steder. Støtteprocesser derimod betjener kerneprocesserne.

### *Procesarbejdets kendetegn*

Det er måden, man opfatter virksomheden på, der afgør, at man kan tale om processer. Man ser det, der sker i virksomheden som noget, der har med en kunde at gøre. Procesarbejde er kendetegnet ved, at man tydeligt interesserer sig for nogle helheder. Her adskiller det at tænke i processer sig fra tidligere tiders tænkning i funktioner. Der er tale om en abstraktions- og beskrivelsesmetode.

Procesarbejde er det centrale begreb i afhandlingen. Hermed bliver procesbegrebet også centralt. I afhandlingen er der tale om mange typer af processer:

1. Forskningsprocessen
2. Forskningsprocessens genstand som er processen i procesarbejdet
3. Procesarbejdets genstand som er processerne i virksomheden som igen består af tre typer af processer:
  - o Forretningsprocesser
  - o Interaktionsprocesser
  - o Ledelsesprocesser

### *Forskningsprocessen*

Forskningsprocessen indeholder følgende aktiviteter: udarbejdelse af kommissorium, forskningsdesign, dokumentlæsning, observation, interview, analyse, rapportskrivning, tilbagemelding.

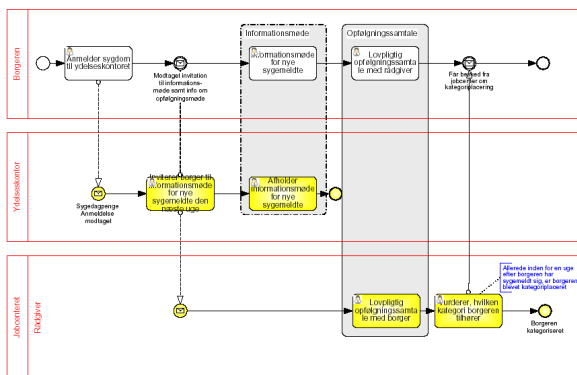
### *Procesarbejdet*

Procesarbejdet har følgende principielle forløb: projektdefinition, forankring, design, implementering og tilbagemelding.

De tre typer af virksomhedsprocesser er illustreret nedenfor ved et eksempel fra BIF casen

### *Forretningsprocessen*

Forretningsprocesser er en formaliseret arbejdsgang her vist som et udsnit af processen mellem jobcenter og ydelsescenter.



Ud over den formelle struktur af arbejdsgangene, som er baseret på de lovmæssige krav til processen, er der den konkrete interaktion, som langt hen ad vejen er bestemt af de aktører, der interagerer. Fra interviewene fra ydelsescentret ved Skelbækgade har vi fx følgende:

*Interaktionsprocessen*

*Fra jobcentret havde vi i starten 4 – 5 gange om dagen en sagsbehandler stående med en sag under armen – en tyk en – og som sagde – I kan jo nok forstå, at hun har det sådan og sådan, og hun er nødt til at få etc. De kunne ikke forstå, at vi i ydelsescentret ikke kunne bevilge kontanthjælp og var nødt til at sende dem videre til socialforvaltningen.*

*På et tidspunkt var vi nødt til at låse døren for BIF's egne medarbejdere.*

Den del af ledelsesprocessen, der er i fokus i afhandlingen, omfatter ledelses opgave med at etablere og fastholde samarbejdet. Interviewet fortsat siger således:

*Ledelsesprocessen*

*Det var faktisk meget, meget slemt – på et tidspunkt der måtte jeg gå over og sige til en af cheferne derovre – du er nødt til at sige til dit personale, at de ikke har adgang ovre hos os. Vi skulle jo gerne kunne se på hinanden og arbejde sammen og sådan noget.*

Ledelsesprocessen består her i at håndtere konfrontationen.

En proces kan altså ses på flere måder:

1. Som en formaliseret arbejdsgang bestående af en række aktiviteter, hvor hver aktivitet leverer output, der bruges som input i de næste aktiviteter.

2. Som en interaktionsproces, hvor aktører agerer med hinanden i et socialt felt.

Den samme dobbelthed går igen i begrebet procesarbejde. Der kan her skelnes mellem to principielt forskellige typer:

1. Det rationelle procesarbejde (strukturtænkning), hvor arbejdsgangene beskrives og forenkles. Det rationelle procesarbejde har til formål at eliminere de problemer i praksis, der stammer fra organisationens formelle rutiner, hvis disse ikke er konsistente og rationelle.
2. Det sociale procesarbejde (aktørtænkning), hvor aktørernes holdninger, værdier og visioner diskuteres og afstemmes. Det sociale procesarbejde har til formål at angribe de problemstillinger, der har baggrund i interpersonelle adfærd- og samarbejdsconflikter blandt aktørerne.

*Programmer*

Et program er en samling af projekter med stramme bindinger og relationer til andre projekter, der tilsammen kan medføre en strategisk forandring eller resultat. Projekter i programmer er kendetegnet ved at være afhængige af hinanden ved eksempelvis at være hinandens forudsætninger for, at en samlet strategisk forandring vil ske.

*Programledelse*

Programledelse er tværgående styring af en samling af projekter med henblik på at sikre en realisering af gevinster og forandring. Styringen går på en fælles fremdrift opdelt på tværgående milepæle. Projekterne har ofte en række fælles risici og kvalitetsmål og er underlagt en samlet plan for hele programmet. Programstyringen er kontrol med og justeringer på eksempelvis risici, kvalitet og tidsplaner i forhold til den samlede plan for hele programmet.

*Portefølje*

En portefølje er samlingen af programmer og projekter i eller på tværs af organisationen.

*Porteføljestyring*

Porteføljestyring er tværgående styring af projekter og programmer forankret i organisationens strategi. Porteføljestyring er investeringsbeslutninger, herunder prioriteringskriterier, tværgående styring af effekter, ressourceforbrug, risici, ændringer og kvalitet.

*Koncept*

Koncept kommer fra latin – con septus – skriftligt udkast, kladde, koncipere – at undfangne en ide. Et koncept er en plan, der beskriver de grundlæggende træk ved et projekt. I forretningsmæssig sammenhæng omfatter et koncept blandt andet en beskrivelse af funktion og fysisk udformning, tilknyttede services og processer, tilhørende information og kommunikation samt forretningsmodel og værdikæde. I denne afhandling bruges begrebet koncept som

synonym for et procesudviklingsprogram. I Devoteam casen bruger Devoteam konceptbegrebet som synonym for en metodebeskrivelse.

Konceptbredden bestemmes ved det antal tænke måder procesarbejdsprogrammet er opdelt i.

*Konceptbredden*

En metode kan defineres som et sæt regler, som kan anvendes på en mekanisk måde for at realisere et bestemt formål. Det mekaniske element er vigtigt. En metode kan ikke forudsætte skøn, kunstneriske eller andre skabende evner.

*Metode*

Begrebet kultur har til formål at indfange forskelle i måder at håndtere den daglige arbejdsdag på og fortolke og forstå omverdenen. I den antropologiske tradition opfatter man kultur som relationsystemer, der materialiserer sig i forhold til andre kulturer. Vi ser kun kulturer i de forskelle, der udfolder sig i relationen mellem de pågældende kulturer. Det er netop forskellene, vi bemærker. Det vi især bemærker i casene er de kulturforskelle, der er givet gennem de forskellige fagligheder.

*Kultur*

Om kultur siger Weick Ledelsen kan ikke alene skabe kulturen, den kommer ud af den sociale interaktion, som lederen er en del af på lige fod med medarbejderen.

Sammenhængskraft kan ses på to måder: instrumentelt og emotionelt.

*Sammenhængskraft:*

Instrumentel sammenhængskraft er en gruppes evne til at forfølge fælles mål hurtigt og effektivt uafhængigt af individuelle bindinger. Instrumentel sammenhængskraft forudsætter, at motivationen er på plads.

*Instrumentel sammenhængskraft*

Emotionel sammenhængskraft er det følte venskab mellem medlemmerne i en gruppe. Emotionel sammenhængskraft forudsætter, at der er grundlæggende tillid mellem parterne. Sammenhængskraft er uddybet i Devoteam casen.

*Emotionel sammenhængskraft*

Fleksibilitet vil jeg forstå som evnen til at bevæge sig uden for de vedtagne procedurer på en sikker måde. Evnen til at afgøre, hvornår det er nødvendigt og fornuftigt at gøre noget andet end det, der er aftalt. Flexibilitet indebærer at være god til hele tiden at udfordre de eksisterende arbejdsgange og vel at mærke på en måde, så vi ikke kompromitterer sammenhængskraften.

*Fleksibilitet*



*Både sammenhængskraft og fleksibilitet*

Den situation hvor sammenhængskraft og fleksibilitet er til stede samtidig er beskrevet på en god måde gennem Weick's beskrivelse af improvisationsevne: Weick (2000) p 299

- Villighed til at gå ud over planlægning og øvelse for at kunne agere i real tid.
- God fornemmelse af det materiale og de ressourcer, der er for hånden.
- Ekspertise også uden skitser og diagnose.
- Mulighed for at identificere og være enig om en minimal struktur, der kan forskønnes og udvikles.
- Åben overfor at opbryde og afvige fra rutiner.
- Et rigt og meningsfuldt sæt af temaer, fragmenter og fraser, der kan trækkes på i den løbende kæde af handlinger.
- Prædisponeret til at opdage delvist relevans af tidligere erfaringer i den nutidige og øjeblikkelige situation.
- Stor tiltro til evner til at håndtere ikke rutine hændelser.
- Nærvær af tilsvarende kolleger, som har samme kommitment og kompetence til improvisering.
- Øvet i at lægge mærke til andres performance og bygge på den med henblik på at holde interaktionen gående og sætte spændende muligheder op for hinanden.
- Evne til at vedligeholde momentum og hastighed med de andre.
- Fokuseret på koordinering her og nu.
- Præference for komfort med processen snarere end med strukturen.

*Samarbejde*

Samarbejdsbegrebet er hentet fra Barnard (1974). Samarbejde drejer sig om aktører og grupper anstrengelser for at nå et fælles mål. Samarbejde er en tilbagevendende aktivitet, som begunstiger andre aktører i samme område, og som letter mulighederne for at nå fælles mål.

Ifølge Barnard (1974) har samarbejdet såvel en indre som en ydre effektivitet. Den ydre effektivitet har at gøre med opnåelsen af samarbejdets mål, den indre effektivitet har at gøre med tilfredsstillelsen af de individuelle motiver. Samarbejdets overlevelse afhænger derfor af to koblede klasser af processer: den der har at gøre med samarbejdet som et hele i relation til omgivelserne og dem, der relaterer sig til etablering og distribution af tilfredsstillelsen blandt individerne.

Det viser sig, at samarbejde skal have en vis tidsmæssig udstrækning, sådan at der opstår en varig gensidig fordel. Et samarbejde bygger på tillid, og den skabes bedst, når følgerne af den ene parts handlinger har været beviseligt gunstige for

modparten.

Autoritetsbegrebet er ligeledes hentet fra Barnard (1974). Han siger følgende: Autoritet kan delvis defineres som karakteren af kommunikation i en formel organisation. Kommunikation er kun autoritativ, når den har en effekt på organisationen.

*Autoritet*

### **Definitioner fra Kaosteorien**

En region i et tilstandsrum som et system kan komme ind i, men ikke forlade.

*Attraktor*

Et system, hvis elementer går over til en fastlagt struktur, kan siges at blive tiltrukket af en attraktor. Et kompliceret system kan have mange attraktorer. Disse kan forandres med forandringer i systemets forbindelser (interaktioner) eller basale parametre.

Den spontane fremkomst af global sammenhæng, kohærens, ud fra lokale interaktioner. Studiet af selvorganisering er ækvivalent med at undersøge systemets attraktorer, deres form og dynamik.

*Selv-organisering:*

Den region i et tilstandsrum omkring en attraktor, der leder ind i denne attraktor.

*Basin:*

Domæne af dynamisk aktivitet hvor komplicerede adaptive systemer findes ind mellem de fuldstændigt ordnede, frosne regimer og de fuldstændigt uordnede kaotiske regimer.

*Randen af Kaos:*

Forgreningen af stabile løsninger til det ligningssystem der beskriver et selvorganiserende system, når en ordens parameter forøges.

*Bifurkation:*

Begrænsning i et systems generelle organisation, der ikke findes centraliseret i et bestemt delsystem, men opretholdes kollektivt af alle bestanddelene.

*Distribueret kontrol:*

Et systems evne til at tilpasse sig forandringer i omgivelserne uden at bringe sin kerne organisation i fare.

*Adaptivitet:*

Et valg mellem to muligheder, problem der ikke kan løses med den nuværende problemdefinition

*Dilemma*

**TITLER I PH.D.SERIEN:**

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

**2004**

1. Martin Grieger  
*Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management*
2. Thomas Basbøll  
*LIKENESS  
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen  
*Beslutningens vaklen  
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen  
*Organizing Consumer Innovation  
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted  
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS  
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis  
*Sociale partnerskaber  
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen  
*System Dynamics in Action*
8. Carsten Mejer Plath  
*Strategisk Økonomistyring*
9. Annemette Kjærgaard  
*Knowledge Management as Internal Corporate Venturing*
10. Knut Arne Hovdal  
*De professionelle i endring  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen  
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa  
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen  
*Industriel forskningsledelse  
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen  
*The Governance of GN Great Nordic  
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen  
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising  
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen  
*Business Perspectives on E-learning*
16. Sof Thrane  
*The Social and Economic Dynamics of Networks  
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen  
*Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca*
18. S.J Valstad  
*Organisationsidentitet  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen  
*Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets*
20. Sabine Madsen  
*Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice*
21. Evis Sinani  
*The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation*
22. Bent Meier Sørensen  
*Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis*
23. Pernille Schnoor  
*Brand Ethos*  
*Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech  
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?*  
*Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen  
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater*  
*Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva  
*Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations*
27. Holger Højlund  
*Markedets politiske fornuft*  
*Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen  
*A.s erfaring*  
*Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just  
*The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe*
- 2005**
1. Claus J. Varnes  
*Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development*
2. Helle Hedegaard Hein  
*Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker*
3. Axel Rosengø  
*Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development*
4. Søren Buhl Pedersen  
*Making space*  
*An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave  
*Differences that Matter*  
*An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces*
6. Rigmor Madeleine Lond  
*Styring af kommunale forvaltninger*
7. Mette Aagaard Andreassen  
*Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains*
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan  
*From an idea to a standard*  
*The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni  
*An Experimental Field Study on the*

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*  
*Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen  
*Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives*
12. Remo Stefano Chiari  
*Figure che fanno conoscere*  
*Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo*
13. Anders Mclquham-Schmidt  
*Strategic Planning and Corporate Performance*  
*An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003*
14. Jens Geersbro  
*The TDF – PMI Case*  
*Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks*
15. Mette Andersen  
*Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*  
*Understanding the uniqueness of firm behaviour*
16. Eva Boxenbaum  
*Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change*
17. Peter Lund-Thomsen  
*Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa*
18. Signe Jarlov  
*Konstruktioner af offentlig ledelse*
19. Lars Stæhr Jensen  
*Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language*
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen  
*Essays on Business Reporting*  
*Production and consumption of strategic information in the market for information*
21. Marianne Thejls Fischer  
*Egos and Ethics of Management Consultants*
22. Annie Bekke Kjær  
*Performance management i Process-innovation*  
*– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv*
23. Suzanne Dee Pedersen  
*GENTAGELSENS METAMORFOSE*  
*Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis*
24. Benedikte Dorte Rosenbrink  
*Revenue Management*  
*Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser*
25. Thomas Riise Johansen  
*Written Accounts and Verbal Accounts*  
*The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees*
26. Ann Fogelgren-Pedersen  
*The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions*
27. Birgitte Rasmussen  
*Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle*
28. Gitte Thit Nielsen  
*Remerger*  
*– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb*
29. Carmine Gioia  
*A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS*

30. Ole Hinz  
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?*  
*Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli  
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten*  
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen  
*Linking Healthcare*  
*An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen  
*Virtuel Uddannelsespraksis*  
*Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage  
*Finding a Path*  
*Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen  
*Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig*
36. Finn Janning  
*A DIFFERENT STORY*  
*Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett  
*Strategic Management of the Radical Innovation Process*  
*Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
- 2006
1. Christian Vintergaard  
*Early Phases of Corporate Venturing*
2. Niels Rom-Poulsen  
*Essays in Computational Finance*
3. Tina Brandt Husman  
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations*  
*The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen  
*Practice at the top*  
*– how top managers mobilise and use non-financial performance measures*
5. Eva Parum  
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen  
*Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China*
7. Thomas Nicolai Pedersen  
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation*  
*The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin  
*Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge*
9. Jesper Banghøj  
*Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies*
10. Mikkel Lucas Overby  
*Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?*
11. Tine Aage  
*External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions*

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom  
*Making the Global Information Society Governable  
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
  13. Anette Grønning  
*Personen bag  
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
  14. Jørn Helder  
*One Company – One Language?  
The NN-case*
  15. Lars Bjerregaard Mikkelsen  
*Differing perceptions of customer value  
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
  16. Lise Granerud  
*Exploring Learning  
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
  17. Esben Rahbek Pedersen  
*Between Hopes and Realities:  
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
  18. Ramona Samson  
*The Cultural Integration Model and European Transformation.  
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard  
*Discipline in The Global Economy  
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
  2. Heidi Lund Hansen  
*Spaces for learning and working  
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
  3. Sudhanshu Rai  
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis  
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
  4. Norsk ph.d.  
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
  5. Serden Ozcan  
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES  
A Behavioural Perspective*
  6. Kim Sundtoft Hald  
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action  
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
  7. Tobias Lindeberg  
*Evaluative Technologies  
Quality and the Multiplicity of Performance*
  8. Merete Wedell-Wedellsborg  
*Den globale soldat  
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
  9. Lars Frederiksen  
*Open Innovation Business Models  
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry  
– A collection of essays*
  10. Jonas Gabrielsen  
*Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet*

11. Christian Moldt-Jørgensen  
*Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.*  
*Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv*
12. Ping Gao  
*Extending the application of actor-network theory*  
*Cases of innovation in the telecommunications industry*
13. Peter Mejlby  
*Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*  
*Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!*
14. Kristina Birch  
*Statistical Modelling in Marketing*
15. Signe Poulsen  
*Sense and sensibility:*  
*The language of emotional appeals in insurance marketing*
16. Anders Bjerre Trolle  
*Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation*
17. Peter Feldhütter  
*Empirical Studies of Bond and Credit Markets*
18. Jens Henrik Eggert Christensen  
*Default and Recovery Risk Modeling and Estimation*
19. Maria Theresa Larsen  
*Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?*  
*Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia*
20. Morten Wellendorf  
*Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning*  
*Analysen af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi*
21. Ekaterina Mhaanna  
*Concept Relations for Terminological Process Analysis*
22. Stefan Ring Thorbjørnsen  
*Forsvaret i forandring*  
*Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring*
23. Christa Breum Amhøj  
*Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere*
24. Karoline Bromose  
*Between Technological Turbulence and Operational Stability*  
*– An empirical case study of corporate venturing in TDC*
25. Susanne Justesen  
*Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice*  
*– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice*
26. Luise Noring Henler  
*Conceptualising successful supply chain partnerships*  
*– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective*
27. Mark Mau  
*Kampen om telefonen*  
*Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45*
28. Jakob Halskov  
*The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered*



- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva  
*European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative*
  30. Christian Geisler Asmussen  
*Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?*
  31. Christina Holm-Petersen  
*Stolthed og fordom  
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
  32. Hans Peter Olsen  
*Hybrid Governance of Standardized States  
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
  33. Lars Bøge Sørensen  
*Risk Management in the Supply Chain*
  34. Peter Aagaard  
*Det unikkes dynamikker  
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
  35. Yun Mi Antorini  
*Brand Community Innovation  
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
  36. Joachim Lynggaard Boll  
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark  
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten  
*Essays on Private Equity*
  2. Jesper Clement  
*Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions*
  3. Marius Brostrøm Kousgaard  
*Tid til kvalitetsmåling?  
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
  4. Irene Skovgaard Smith  
*Management Consulting in Action  
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
  5. Anders Rom  
*Management accounting and integrated information systems  
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
  6. Marina Candi  
*Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms*
  7. Morten Schnack  
*Teknologi og tværfaglighed  
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
  8. Helene Balslev Clausen  
*Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano*
  9. Lise Justesen  
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.  
En beretning om forvaltningsrevisions beretninger*
  10. Michael E. Hansen  
*The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s*
  11. Anne Roepstorff  
*Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR*

12. Claus Bajlum  
*Essays on Credit Risk and Credit Derivatives*
13. Anders Bojesen  
*The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work*
14. Satu Reijonen  
*Green and Fragile  
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta  
*Corporate Governance in Banking  
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass  
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models  
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan  
*De uvidende og de udviklingsparate  
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
18. Kristian Jakobsen  
*Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice*
19. Jakob Elming  
*Syntactic reordering in statistical machine translation*
20. Lars Brømsøe Termansen  
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark  
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholt  
*The Motivational Foundations of Knowledge Sharing*
22. Frederikke Krogh-Meibom  
*The Co-Evolution of Institutions and Technology  
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen  
*OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS*
24. Pham Thi Song Hanh  
*Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers*
25. Mads Vangkilde  
*Why wait?  
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen  
*Rethinking the History of European Level Merger Control  
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen  
*From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours*
2. Guðrið Weihe  
*Public-Private Partnerships: Meaning and Practice*
3. Chris Nøkkentved  
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures  
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr  
*Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management*

5. Christine Sestoft  
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen  
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee*
7. Salla Lutz  
*Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers*
8. Jens Forssbæck  
*Essays on market discipline in commercial and central banking*
9. Tine Murphy  
*Sense from Silence – A Basis for Organised Action*  
*How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad  
*Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton  
*On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen  
*Mobile Data Services: Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis  
*Information Exchange and Behavior A Multi-method Inquiry on Online Communities*
14. Jens Albæk  
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse*  
*– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz  
*The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen  
*Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context*
17. Dorte Hermansen  
*“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praxis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra  
*Supply Chain (logistics) Environmental Complexity*
19. Michael Nørager  
*How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?*
20. Kristin Wallevik  
*Corporate Governance in Family Firms The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen  
*Beyond the Process*  
*Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen  
*Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter*  
*En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen  
*Collaborative R&D Capabilities In Search of Micro-Foundations*

24. Christian Scheuer  
*Employers meet employees  
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen  
*The Great Health of Melancholy  
A Study of the Pathologies of Perfor-  
mativity*
26. Ha Thi Van Pham  
*Internationalization, Competitiveness  
Enhancement and Export Performance  
of Emerging Market Firms:  
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu  
*Kontrolbegrebets betydning for kausa-  
tivalternationen i spansk  
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran  
*Organizing Innovation in Turbulent  
Fashion Market  
Four papers on how fashion firms crea-  
te and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen  
*Metaphysical Labour  
Flexibility, Performance and Commit-  
ment in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir  
*Dependently independent  
Co-existence of institutional logics in  
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir  
*Internationalization from a small do-  
mestic base:  
An empirical analysis of Economics and  
Management*
5. Christine Secher  
*E-deltagelse i praksis – politikernes og  
forvaltningens medkonstruktion og  
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland  
*What we talk about when we talk  
about space:  
End User Participation between Proces-*
- ses of Organizational and Architectural  
Design*
7. Rex Degnegaard  
*Strategic Change Management  
Change Management Challenges in  
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix  
*Værdi i rekruttering – den sikre beslut-  
ning  
En pragmatisk analyse af perception  
og synliggørelse af værdi i rekrutte-  
rings- og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similä  
*Kontraktsledelse  
Relasjonen mellom virksomhetsledelse  
og kontraktshåndtering, belyst via fire  
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff  
*Emerging Organizations: In between  
local translation, institutional logics  
and discourse*
11. Brian Kane  
*Performance Talk  
Next Generation Management of  
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus  
*Brand Thrust: Strategic Branding and  
Shareholder Value  
An Empirical Reconciliation of two  
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz  
*Håndtering af usikkerhed i film- og  
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen  
*Det faktiske livs forbindtighed  
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk  
ἠθοῦς-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich  
*Two Nations Divided by Common  
Values  
French National Habitus and the  
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer  
*Processer, sammenhængskraft  
og fleksibilitet*  
*Et empirisk casestudie af omstillings-  
forløb i fire virksomheder*

## TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

### 1992

1. Niels Kornum  
*Servicesamkørsel – organisation, øko-  
nomi og planlægningsmetoder*

### 1995

2. Verner Worm  
*Nordiske virksomheder i Kina*  
*Kulturspecifikke interaktionsrelationer*  
*ved nordiske virksomhedsetableringer i*  
*Kina*

### 1999

3. Mogens Bjerre  
*Key Account Management of Complex*  
*Strategic Relationships*  
*An Empirical Study of the Fast Moving*  
*Consumer Goods Industry*

### 2000

4. Lotte Darsø  
*Innovation in the Making*  
*Interaction Research with heteroge-  
neous Groups of Knowledge Workers*  
*creating new Knowledge and new*  
*Leads*

### 2001

5. Peter Hobolt Jensen  
*Managing Strategic Design Identities*  
*The case of the Lego Developer Net-  
work*

### 2002

6. Peter Lohmann  
*The Deleuzian Other of Organizational*  
*Change – Moving Perspectives of the*  
*Human*

7. Anne Marie Jess Hansen  
*To lead from a distance: The dynamic*  
*interplay between strategy and strate-  
gizing – A case study of the strategic*  
*management process*

### 2003

8. Lotte Henriksen  
*Videndeling*

– om organisatoriske og ledelsesmæs-  
sige udfordringer ved videndeling i  
praksis

9. Niels Christian Nickelsen  
*Arrangements of Knowing: Coordi-  
nating Procedures Tools and Bodies in*  
*Industrial Production – a case study of*  
*the collective making of new products*

### 2005

10. Carsten Ørts Hansen  
*Konstruktion af ledelsesteknologier og*  
*effektivitet*

## TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

### 2007

1. Peter Kastrup-Misir  
*Endeavoring to Understand Market*  
*Orientation – and the concomitant*  
*co-mutation of the researched, the*  
*researcher, the research itself and the*  
*truth*

### 2009

1. Torkild Leo Thellefsen  
*Fundamental Signs and Significance-  
effects*  
*A Semeiotic outline of Fundamental*  
*Signs, Significance-effects, Knowledge*  
*Profiling and their use in Knowledge*  
*Organization and Branding*

2. Daniel Ronzani  
*When Bits Learn to Walk Don't Make*  
*Them Trip*  
*Technological Innovation and the Role*  
*of Regulation by Law in Information*  
*Systems Research: the Case of Radio*  
*Frequency Identification (RFID)*

### 2010

1. Alexander Carnera  
*Magten over livet og livet som magt*  
*Studier i den biopolitiske ambivalens*