

Kasper Jørgensen; 06-01-1975

Dorthe Christensen; 25-03-1974

Vejleder: Claus le Fevre

Indførelse af Annual Performance Review hos Lundbeck

(Implementation of Annual Performance Review at Lundbeck)



Afgangsprojekt ved diplomstudiet i Organisation og ledelse,

Institut for Organisation,

Copenhagen Business School 2012

Problemstilling	3
Problemformulering	4
Begreber	4
Afgrænsning	5
Virksomhedsbeskrivelse	6
Metode	12
Teoretisk ståsted	12
Roller/forforståelse	19
Metodeteknik og overvejelser	21
Introduktion	21
Teknik	21
Overvejelser	27
Data reliabilitet	33
Analyse.....	36
Konklusion på analysen.....	54
Ledelsesanbefaling	56
Konklusion	66
Perspektivering.....	68
Litt. Liste	70
Bilag	70

(Forfatterbidrag se bilag 9)

Problemstilling

Lundbeck fik i 2008 ny CEO og med denne blev der igangsat et langsigtet strategisk projekt under navnet "Decisions Now". En del af dette projekt indeholdte et Performance Management (herefter kaldt PM) system, som fik navnet Annual Performance Review (herefter kaldt APR), som blev introduceret til medarbejderne i 2011-2012. Lundbeck har ikke tidligere haft et ensartet PM-system i hele organisationen og derfor har de forskellige divisioner haft deres egen systemer. Opgaven for implementering blev givet til Lundbecks HR afdeling. Modellen bygger på erfaringer og ønsker fra Lundbecks ledere og medarbejdere igennem længere tid. Ligeledes var det vigtig fra den øverste ledelse at finde en model, hvor det var muligt at kaskadere deres mål ned igennem mellemlederne og ned til medarbejderne. Lundbeck har indført deres PM system med fokus på ledelsen som agerende del.

APR-processen har nu været afprøvet og der er en uvished om processen har været anvendelig, for både medarbejderne og lederne. Processen indeholder 3 dele:

1. del er en årlige præstations bedømmelse (afholdes i perioden mellem 1. December og 15. Marts),
2. del er en midtvejs-samtale (afholdes i perioden mellem 15. Marts og 31. Oktober),
3. del er forberedelsen til bedømmelsen (se mere om processen i bilag 1).

Med implementeringen har man især fokuseret på hvordan målsætninger dannes og vurderes for den enkelte medarbejder. APR systemet skal vurdere medarbejdere både på bløde og hårde værdier.

De bløde værdier skal vurderes i forhold til 4 ønskelige adfærdsnormer. Vurderingen af de bløde værdier og APR systemet er nye processer for både ledere og medarbejdere. Lundbecks HR afdeling har i deres implementering af APR systemet har haft fokus på den mekaniske del af processen. Der har primært, i implementeringen, været fokuseret på hvordan sætter og vurderer man mål samt målopfyldelsesgrad. I og med at APR er en ny proces for Lundbeck, er der al mulig grund til at tro at der for ledelse og medarbejdere er store udfordringer i at håndtere den mere organiske del af processen. Inden processen er skudt i gang melder der sig et væld af ubesvarede spørgsmål for både ledere og medarbejdere. Som medarbejder hos Lundbeck vil det være naturligt at tænke tanker som: Hvad betyder dette nye system for mig, er min leder kompetent til at vurdere min indsats, er min leder og jeg enige i hvad adfærdsformuleringerne dækker over. Som leder vil det tilsvarende være naturligt at tænke tanker som hvordan håndtere jeg uenighed i graden af

målopfyldelse mig selv og medarbejderne imellem eller hvordan håndtere jeg dårligt performende medarbejdere.

Denne problemstilling understreges yderligere af de formuleringer brugt i Lundbecks materiale.

Målsætningerne for ønskelig for adfærd beskrives bl.a. i termer som:

Prioriter aktiviteter i henhold til...

Sæt ambitiøse mål og arbejd effektivt...

Stræb efter nytænkning...

Skab effektive relationer...

Adspurgt vil de fleste medarbejdere nok mene at de sætter ambitiøse mål og arbejder effektivt.

Denne vurdering er dog med Lundbecks pm system overladt til den enkelte mellemlider.

Flertydigheden i adfærdsnormerne overlader således den enkelte medarbejder til deres foresattes vurdering, hvilket må antages at stimulere til yderligere tanker om processen.

Problemformulering

Hvordan påvirkes medarbejderne af APR processen og hvordan kan ledelsen håndtere dette?

Begreber

Performance management: I opgaven tales der kun generelt om PM. Ordet bruges i opgaven overordnet som en betegnelse for et ledelsesværktøj der vurderer ydelse og præstation. Der vil ikke yderligere blive gået i dybde med dette da det er uden for fokus for opgaven og ikke vil bidrage videre til opgaven.

APR: Annual Performance Review. Et PM-værktøj udviklet af Lundbecks HR afdeling. APR fungerer efter et klassisk setup med målsætning, midtvejsevaluering og slutevaluering samt ny målsætning.

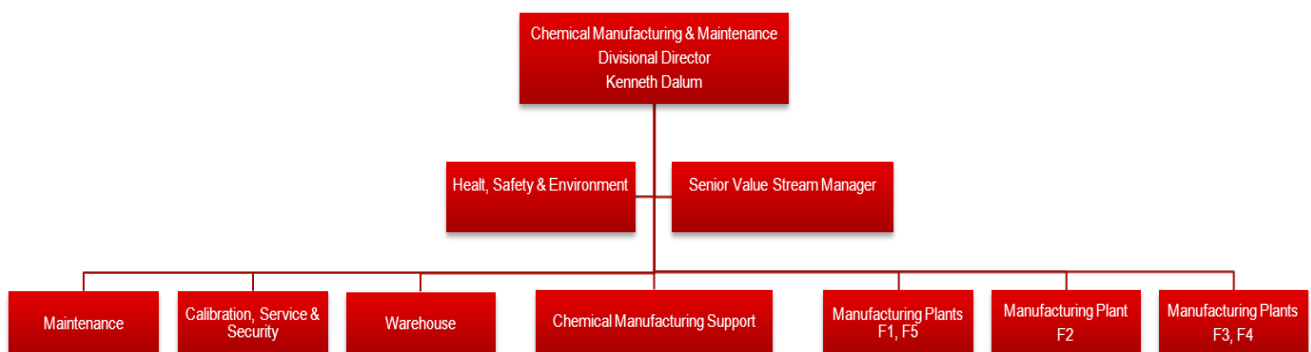
Leder: En person med ansvar for mellemlidere under sig i organisationen.

Mellemlider: En person med ansvar for medarbejdere under sig i organisationen.

Medarbejder:	En person uden ledelsesansvar.
Målopfyldelsesgraden:	Den score som enten medarbejderne eller mellemliderne giver ved udfyldelsen af Self Appraisal
Observation:	Data, både talt eller observeret og fortolket.
Operating Principles (OP):	Er en ønskelig adfærd, som Lundbecks topledelse har udarbejdet. OP er de bløde mål, som medarbejderne bliver vurderet på ved Self Appraisal med en målopfyldelsesgrad
Socialt objekt:	De teams eller sektioner, som medarbejderne er underlagt af via den struktur som forekommer i Lundbeck, Lumsås
Self Appraisal (SA):	En vurdering, som medarbejderne skal foretage op sig selv, hvor de anvender målopfyldelsesgraden 1-6

Afgrænsning

Vi har valgt at afgrænse casen til Chemical Manufacturing. Afdelingen er placeret i Lumsås, hvor de producerer den aktive substans (API). Afdelingen består af 5 fabrikker (F1, F2, F3, F4 og F5), 1 lager, 1 værksted, 1 kalibreringsgruppe og support af delinger. Der er 102 medarbejder i afdelingen med 7 mellemlider.



Til de 5 fabrikker er 3 leder, men de øvrige sektioner har hver deres egne leder. Det er F1 og F5, der deler en leder, samt F3 og F4, som har fælles leder. De forskellige teams i fabrikkerne variere mellem 4 til 14 personer, som er styret efter det som produceres i de enkle fabrikker. Værkstedet er på 21 personer, som foretager reparationer og vedligehold på udstyr i fabrikkerne. Lageret er på 4 personer, som sikre hjemkviktering af råvare, samt transport mellem lageret og fabrikkerne. De foretager ligeledes udvejninger og forsendelser til eksterne kunder. Kalibreringsgruppen består af 5 personer, som sikre at måleudstyret er validt. Support sektionen er på 5 personer og 2 turnuskemiker, som er udstationeret fra en anden afdeling i perioder af 6 måneder. Deres opgave er at udarbejder alle dokumenter til fabrikkerne, samt give dem support ved produktionsproblemer.

Ledergruppen er de 7 mellemlider og funktionschefen for Chemical Manufacturing.

Denne case er udarbejdet på opfordring af Funktionschefen for Chemical Manufacturing og af Lumsås HR-partner.

Funktionschefen vil gerne se på målsætningsprocessen og synligheden af mål og HR-partneren vil gerne se på processen og hvordan medarbejderne har taget imod processen med alle de elementer, som processen indeholder.

De anbefalinger som eventuel vil komme ud af casen, vil være til ledergruppen i Chemical Manufacturing, så de har mulighed for at forbedre processen for medarbejderne og lederne. Ligeledes vil der eventuel være forbedringer, som HR afdeling kan anvende til forbedring af processen i hele Lundbeck.

Virksomhedsbeskrivelse

Lundbeck er et medicinalfirma, som har fokus på at udvikle medicin til lidelser i central nervesystem (herefter kaldt CNS = Central Nerve Systemet). I 2011 var der ca. 38 % af Europas befolkning, som led af en CNS sygdom. Det medfører stigende omkostninger for samfundet, idet patienterne således ikke kan udføre et arbejde og i alt giver det en stigning på sundhedsomkostningerne svarende til 798 milliarder EUR. Lundbecks mission er, at forbedre livskvaliteten hos mennesker, som lider af psykiatiske sygdomme, såsom skizofreni, angst anfald

og depression og neurologiske sygdomme, så som epilepsi, Alzheimers, Parkinsons sygdom, men også at udvikle nye produkter til forebyggelse af sygdommene. Lundbeck fik registreret 2 nye produkter i 2011 og der er forventning til 4 nye registreringer i 2012. Lundbeck har derudover 7 nye produkter i Fase III (sidste fase inden registrering). Nogle af de nye produkter, som Lundbeck har udviklet, er til andre sygdomme, så som alkoholmisbrug og slagtilfælde.

Lundbeck bruger mange ressourcer på, at gøre de nationale sundhedsmyndigheder opmærksomme på, hvor alvorligt det er, at have en CNS sygdom, og hvad dette kan medføre for patienterne. Derudover gør Lundbeck opmærksom på, hvad der kan gøres for at forbedre livskvaliteten for patienterne.

Ligeledes arbejder Lundbeck på, at forbedre menneskerettighederne i hele verden og give alle ret til sundhed. Det vil sige, at Lundbeck bidrager til at give en bedre sundhed for mennesker, som rammes af CNS sygdomme. Lundbeck kom i 2011 i søgelyset for at sælge et produkt i USA, som blev anvendt til at udføre dødsstraf. Lundbeck har efterfølgende arbejdet på at mindske brugen af dette produkt i fængslerne, og har målrettet salget af produktet til patienter med livstruende epilepsi anfald. Anvendelsen af produktet i fængslerne var ikke i led med Lundbecks strategi vedrørende sundhed til alle.

Lundbeck blev grundlagt i 1915 som en handelsvirksomhed og introducerede ind til flere produkter til det danske marked i 1920'erne. I 1930 begyndte Lundbeck selv at producere tabletter, som efterfølgende blev pakket og opmærket. I løbet af 1940'erne begyndte Lundbeck at starte deres organiske kemiske produktion med egen udviklingsafdeling. I 1960 kom Lundbecks 1. større produkt, Truxal, som blev efterfulgt af Cipramil i 1970'erne. I 1980'erne besluttede Lundbeck sig for at specialisere sig inden for CNS og solgte flere af deres produkter fra og blev i 1990'erne børsnoteret.

Lundbeck er i dag en virksomhed med kompetencer indenfor udvikling af nye produkter, klinisk produktion, produktion af myndighedsgodkendte produkter, samt marketing og salg. I 2011 var der over 6000 ansatte fordelt i 57 lande. Hovedkontoret er placeret i København og Lundbeck har produktionsfaciliteter i Danmark (Lumsås og Valby), Italien, Frankrig og Mexico. Derudover har

Lundbeck udviklingsafdelinger i Danmark, USA og Japan. Lundbecks salgsafdelinger er spredt ud over hele verden, for at sikre en god forbindelse til de markeder, hvor Lundbecks produkter sælges.

Lundbeck går meget op i at deres medarbejder er etiske bevidste og har i 2010 og 2011 brugt ressourcer på undervise deres medarbejdere i, hvad man som medarbejder kan tillade sig at tage imod af gaver, hvad man skal gøre i en situation hvor man bliver kontaktet fra pressen eller andre medier, eller hvordan man skal forholde sig til at blive presset af kunder til at tilbyde mere end sine konkurrenter. Der blev afholdt workshop (Code of Conduct), udlevering af læsemateriale, som til sidst blev afsluttet med at medarbejderne skulle tage en test. Medarbejderne skulle bestå testene med en svarprocent på 80% korrekte svar. Svarene viste at medarbejderne havde forstået den holdning, som Lundbeck ønskede. Reglerne som Lundbeck har udarbejdet følger de retningslinier som FN's Global Compact har udarbejdet.

Lundbeck er en miljøbevist arbejdsplads, som konstant arbejder på at mindske udledning af CO₂. Ligeledes har der været stor fokus på at genanvende solventer i produktionen. Ved at investere i et nyt anlæg, har det medført reduktion i køb af solventer, samt en reduktion af affald. Der er ligeledes stort fokus på, at Lundbeck skal være en sikker arbejdsplads. Der arbejdes på at mindske antallet af arbejdsulykker ved at sikre, at det korrekte udstyr er anvendt hele tiden.

Den koordineringsmekanisme, som er til stede i Lundbeck, er hvor arbejdsprocessen er standardiseret (Ref. 1) og strukturen i organisationen er opdelt efter disse arbejdsprocesser. Alt som produceres i Lundbeck, er skrevet ned i dokumenter for at sikre, at produktionen af substanser, tabletter mm er ens hele tiden. Produktionen i fabrikkerne udføres efter en "madopskrift", og det skyldes, at Lundbeck er underlagt mange regler fra en række myndigheder (i de lande hvor Lundbecks produkter sælges), som kræver disse standardiseringer, for at sikre patienternes sikkerhed.

Det bureaukrati, som hersker hos Lundbeck, er maskine bureaukratiet, hvor teknostrukturen har en stor andel i produktionen. I Lundbecks teknostruktur ligger udviklingsafdelingerne, laboratorierne, samt support til produktionen. Ved at Lundbeck er opdelt i arbejdsprocesser opretholdes et naturligt flow i produktionen af medicinen, og det sikres gennemført ved kommunikation mellem afdelinger eller funktioner.

Lundbeck er en organisation som fungerer ved formel autoritet. Organisations-diagrammet viser den struktur, som er hos Lundbeck. Beslutningerne er centralstyret, idet det er de øverste ledere som sætter dagsorden. Det er dem som har udviklet Lundbeck's mission, vision og strategi. Hver afdeling har efterfølgende arbejdet med strategierne for at give medarbejderne en forståelse af, hvor deres arbejde har betydning for og støtter op om strategierne. Det er ligeledes den øverste ledelses mål, som bliver kaskaderet ned til alle medarbejderne via Policy Deployment (se bilag 1). Der hersker en begrænset horisontal decentraliseret styring fra teknostrukturen, da de er en vigtig spiller vedrørende udvikling og implementering af nye produkter og optimering af eksisterende produkter.

Lundbecks produkter er registreret i over 100 lande i hele verden med hovedvægt på Europa (54%) og USA (20%). Lundbecks indtægt i 2011 var på 16 milliarder DKK, som svarer til en vækst på ca. 8%. Væksten kom hovedsagelig fra nyere produkter som er lanceret.

Lundbeck er kendt for produktion af lykkepiller, som Lundbeck udviklede i 1970'erne og størstedelen af indtægter kommer fra salg af lykkepiller fordelt i hele verden (ca. 56% som svarer til 8,6 millioner DKK.). Den situation som Lundbeck står overfor nu er, at patentet på lykkepillerne udløber i USA 2012 og i Europa i 2013. Lundbeck har flere nye lovende produkter i deres pipeline, men de er ikke klar til at blive registreret til salgsmarkedene endnu. Indtil de produkter bliver lanceret skal Lundbeck overveje, hvordan de kan sikre deres indtægter. Dette har medført at Lundbeck har in-sourcet en del af deres produkter, så som Truxal, for at udnytte den ledige kapacitet, der er i produktionsområderne og det derved er muligt at opretholde de menneskelige kompetencer og den højt kvalificerede arbejdskraft i virksomheden.

Da Lundbecks patenter er ved at udløbe, indrykker de generiske producenter med generiske produkter af Lundbecks lykkepiller ind på de markeder, hvor Lundbeck stadigvæk har rettighederne til at sælge disse produkter. Det medfører, at Lundbeck bruger en del ressourcer, på at lægge sag an mod de generiske virksomheder, i det øjeblik de ansøger om, at sælge et generisk produkt af et Lundbeck produkt inden patentet er udløbet. I 2011 var der 4 større retssager vedr. Escitalopram (API'en i Cipralext og i Lexapro) og 3 ud af 4 faldt til Lundbecks fordel, hvor de generiske producenter valgte, at fjerne deres ansøgning eller fjerne deres produkter fra markedet. Der kommer flere og flere generiske producenter til, fordi der er en god økonomi i at sælge generiske produkter

og tage markedsandele fra den udviklende producent. De generiske producenter har ikke den samme økonomiske last ved at producere, da de ikke skal udføre de 3 udviklingsfaser, og heller ikke skal foretage toksiske forsøg. De skal ved registreringen vise, at deres produkt, er det samme som Lundbecks produkt. Der har igennem mange år været adskillige retssager mod de generiske producenter. Retssagerne går typisk ud på, at de generiske anvender den samme produktionsmetode som Lundbeck, og denne metode har Lundbeck patent på. For at undersøge påstandene om at det er den samme produktionsmetode har Lundbeck sendt ansatte til bla. Indien for at overvære produktionen og har gennemgået produktionsdokumenter hos de generiske producenter, for at se om der er blevet snydt og producenten eventuelt har stjålet Lundbecks produktionspatent. De generiske producenter har ofte en væsentlig lavere produktionsomkostning end de udviklende firmaer. Det skyldes, at de ofte er placeret i lande, hvor arbejdskraften er billigere end i Danmark

Når patentet udløber, så kommer de generiske produkter ind på markedet, da deres produkter er billigere end Lundbecks og på mange måder er det ”samme” produkt. Apotekerne herhjemme i Danmark, skal altid tilbyde det billigste produkt. Dette er med til at give Lundbeck et stigende fokus på at skære i omkostningerne. Lønningerne er højere i Danmark end de er i Indien eller Kina, og derfor arbejder Lundbeck meget på at optimere deres produktionsprocesser. Det kan være optimeringer af de eksisterende processer eller også overvejes det, om der er andre produktionsmetoder Lundbeck kan anvende. Ved en optimering af processerne arbejder Lundbeck meget på at spare på omkostningerne uden det har en negativ påvirkning på produktkvaliteten. Ved brug af nye teknologiske opfindelser kan Lundbeck styre processerne bedre end før og spare tid og råvarer og dermed penge. Lundbeck arbejder meget på, at indføre kontinuerte processer i produktionen, da dette medfører mindre lagerbindinger og ofte er de kontinuerte processer lettere at styre via on-line målinger.

En af de andre udfordringer, som Lundbeck står overfor er, at Lundbeck er en virksomhed, som selv udvikler deres produkter. Lundbeck brugte ca. 21% af sine indtægter på udvikling af nye produkter eller optimering af eksisterende produkter. I mange år har Lundbeck fået sine indtægter på salg af deres lykkepille (kaldt Cipralax i Europa og Lexapro i USA), men de seneste år har Lundbeck indgået flere partnerskaber. Det er for at udvide salget af Lundbecks eksisterede produkter på nye markeder. Et af de partnerskaber som Lundbeck har indgået er med en virksomhed i Japan til lancering af lykkepillen Lexapro. Ved partnerskabet har Lundbeck rettighederne til at producere

den aktive substans i pillerne (kaldt API = Active Pharmaceutical Ingrediens) til sig selv men også for deres partner, så skal den Japanske virksomhed herefter selv trykke tabletterne. Lundbeck ser ligeledes en fordel i at indgå sådanne partnerskaber for at styrke salget af deres eksisterende produkter. Dette medfører dog, at Lundbeck ikke har rettighederne til at sælge deres produkter i Japan, da rettighederne ligger hos den Japanske virksomhed. På samme måde indgår Lundbeck partnerskaber med virksomheder, hvor de andre virksomheder er producenten og Lundbeck har markedsrettighederne til at sælge medicinen, men har ikke rettighederne til at producere API'en eller tabletterne. Det gør partnerne for Lundbeck.

For at sikre en fortsat produktion, udvikler Lundbeck hele tiden nye produkter og dette er forbundet med mange omkostninger. At udvikle et nyt produkt tager langt tid og de fleste udviklingsprodukter falder i de første faser (Fase I og Fase II) og så skal Lundbeck starte forfra med udvikling af nye produkter. Hvis et udviklingsprodukt mislykkes er investeringerne tabt og det medfører, at pengene skal hentes ind ved de produkter, som Lundbeck sælger. Derfor indgår Lundbeck partnerskab for udviklingsprodukter for at dele omkostningerne. Dette medfører, at Lundbeck mister rettighederne til at markedsføre i alle lande, da partnerne får de rettigheder. Dog er det Lundbeck, som skal levere API'en til tryk af tabletterne hos partnerne, og på den måde sikre Lundbeck en indtægt, selvom de ikke har rettighederne.

Lundbeck har haft meget held i indgåelse af partnerskab med andre virksomheder i hele verden. Lundbeck er en lille virksomhed i det globale marked, men Lundbeck er dygtige til at udvikle nye produkter indenfor CNS området. Det betyder, at det ikke er svært for Lundbeck at finde partnere, som gerne vil dele omkostningerne til udvikling af nye produkter. Dette er med til bevare Lundbecks position på markedet som en virksomhed med stort fokus på udvikling af medicin til CNS patienter.

Lundbeck har ligeledes prøvet at se på, hvordan virksomheden internt kan arbejde mere effektivt, i det patentet for Lexapro udløber og indtil at Lundbeck får et af deres nye produkter fra pipeline lanceret og kan begynde at se at indtægterne stiger.

Lundbeck kan spare penge på er ved at optimere de processer, som medarbejderne arbejder efter. Dele af organisationen i Lundbeck har arbejdet med LEAN konceptet siden 2004. Siden har

Lundbeck arbejder kontinuerligt med at optimere arbejdsprocedurerne, med henblik på at spare tid og minimere mængden af produkter på lagerne, samt mindske produktionsvariationerne således at produktionsoutput er mere stabil, og det derved er muligt, at overholde planlagte produktionsmængder. Lundbeck har indført mange ideer fra andre virksomheder, som arbejder med LEAN, såsom Toyota. Lundbeck har lagt ud til medarbejderne, at komme med forbedringer eller ideer, som kan føre til besparelse for virksomheden. Dermed har Lundbeck delagtiggjort alle medarbejderne i at spare penge og/eller tid for Lundbeck. Fordelene ved Lean er ved at brede sig til hele organisationen, så selv udviklingsafdelingerne anvender LEAN. I nogle af divisionerne har medarbejderne fået mål for at implementere nye ideer og dermed med til at spare penge i organisationen.

Et andet internt tiltag er Operating Principles. Ved implementering af Operating Principles var det meningen at vise organisationen hvilke adfærd Lundbeck gerne vil have deres medarbejdere til at udføre. Adfærden handler om at følge de opsatte mål, være ambitiøs og gå efter sine mål, tænke kreativt og dermed spare penge for organisationen, samt at arbejde på tværs af hele organisationen for at nå målene.

Metode

Teoretisk ståsted

Ud fra den valgte problemformulering er det medarbejdernes og mellemlidernes meninger vedrørende APR-processen, som vi gerne vil behandle i analysen. Vi mener, at det vil være en fordel at anvende teorier, som er i det sociale konstruktivistiske paradigme. Grunden til dette valg er, at medarbejdernes og mellemlidernes meninger og forståelser, er forskellige, så der ikke er en sandhed og derfor vil det være meningsfuldt at anvende teorier, som kan belyse alle de involverede parters synspunkter. Konsekvensen ved, at anvende et paradigme fra det social konstruktivistiske ståsted er, at det vil være vores tolkning af alle meningerne og forståelserne, og altså kun en af mange fortolkninger. I det der ikke er en sandhed, kan vores tolkninger være lige så rigtige, som andres tolkninger. Styrken ved at anvende det social konstruktivistiske ståsted er, at empirien giver udtryk for, at der er en mangfoldighed af meninger og holdninger til APR-processen og, at det vil være en fejl, at tolke alle de meninger og holdninger ens, og derved ikke se alle de påvirkninger som APR-processen har medført. Svagheden ved et social konstruktivistisk ståsted er, at der er

mulighed for, at den ledelses anbefaling, som vi vil give, ikke afspejler de forventninger, som medarbejderne og mellemlederne har, da det kan være svært at tilfredsstille alles behov.

Ligeledes har vi valgt, at anvende teorier, som befinder sig på mikroniveau, fordi vi ønsker at arbejde med individerne og deres meninger om strategierne, som er til stede i deres organisation. En teori på mikroniveau, belyser de interaktioner, der er mellem individer og de elementer, som er til stede ved samspil mellem mennesker og de reaktioner, som kommer ud af interaktionerne.

Konsekvensen ved kun at anvende teorier på mikroniveauet er, at analysen kun vil belyse individernes synspunkter og ikke det organisatoriske synspunkt, og dermed ikke få et nuanceret billede af hele organisationen. Dermed fås ikke en fuldstændig analyse af hele organisationen, modsat hvis der var anvendt en teori fra makroniveauet. Vi mener, at det er en styrke at anvende teorier på mikroniveauet ud fra den opstillede problemformulering, samt at blive på mikroniveauet, da det giver mest mening, idet vores empiri bygger på individernes meninger. Teorier kan hjælpe os med at belyse problemformuleringen og kan samtidig være med til at skabe en ledelses anbefaling, som kan hjælpe medarbejderne og lederne til at arbejde videre med APR-processen. Svagheden ved kun at anvende teorier fra mikroniveauet er, at organisationen ikke vil blive analyseret og den vil ikke være en del af ledelses anbefalingen, som vi beskrive efter analysen.

Teorivalg

Ud fra problemstillingen har vi vurderet, at det er vigtigt, at finde teorier, som kan være med til at analysere problemformuleringen og forstå hvad medarbejdernes holdninger er til APR-processen. Vi mener, at der ligger en del magtpåbyggelse i APR-processen, og derfor vil vi gerne tage afsæt i Staceys teori om Complex Responsive Processes (herefter kaldet CRP) med fokus på magt. Ved at anvende Staceys teori, har vi en forventning om, at få et indblik i hvilken påvirkning, som medarbejderne får ved at være igennem APR-processen. Stacey siger, at magten er konstant til forhandling og påvirkes af det niveau af anxiety og den sociale kontrol, som opstår i teams af medarbejdere og mellemledere.

For at forstå den magtbalance, der forekommer i de sociale objekter i Lundbeck, Lumsås, er det vigtigt, at kende til de ideologier, som styrer de valg, beslutninger og de intentioner, som foretages i de sociale objekter. Det skyldes, at de præges af de normer og værdier, som findes i de sociale objekter, og fordi individer tiltrækkes af værdier, da de er med til at give en meningsfuld tilværelse

hos individerne. Ligeledes er normer en basis for evaluering og valg mellem ønsker og handlinger og er en del af individernes beslutning af, hvad er rigtigt og hvad der er forkert. Da de forskellige værdier og normer i teams har indflydelse på, hvordan de forskellige teams vælger at håndtere de mål, der kommer fra APR-processen.

De sociale objekter, der findes i Lundbeck, Lumsås, er medarbejdernes sektioner eller teams. Normer og værdier kan være forskellige fra team til team. Her er det vigtigt at analysere på hvad det kan have af konsekvenser for de mål som medarbejderne har fået fra APR-processen, da påvirkningen kan være forskellige i de sociale objekter, alt efter de værdier og normer, som er til stede. Det skyldes, at individer har et behov for, at identificere sig med de sociale objekter og de population-wide mønstre, som dukker op ud fra strategierne. Der skabes en gensidig påvirkning mellem individerne i de sociale objekter, således at ønsker, værdier og normer kan forstås af alle som et partikulært tema. Det skyldes at medarbejderne udveksler deres holdninger til hinanden i arbejdstiden, og det er med til, at udvikle en gensidig tilpasning af de enkelte individers holdninger til APR-processen.

Ligeledes ønsker vi, at anvende Staceys teori til, at vurdere niveauet af anxiety og den måde som niveauet af anxiety kan komme til udtryk på efter målfastsættelsen i APR-processen. Dette skyldes, at anvendelse af målopfyldelsesgraden anvendes forskelligt i teams. Nogle teams bliver lønreguleret efter den score de har modtaget ved APR-samtalen, og dermed forventer vi at det giver en forskel i de anxiety niveauer, som er til stede i de forskellige teams. Det at medarbejderne ikke altid har samme opfattelse af målopfyldelsesgraden, som deres leder har, kan medføre en reaktion fra medarbejderne, da de ønsker at få en så god målopfyldelsesgrad som muligt og denne reaktion fra medarbejderne, kommer bag på deres mellemlider. En af Staceys hovedpointer er, at en leder kan udstikke ordrer og fordele ressourcer, men lederne kan ikke bestemme reaktionen hos andre i organisationen, samt ledere og medarbejdere kan ikke forudse deres egen reaktion på reaktionen og derfor kan det ikke forudsiges præcist. Ligeledes er der en forventning om, at medarbejdernes holdning til APR-processen kan være forskellig alt efter hvilken indflydelse målopfyldelsesgraden har på deres løn regulering, fordi medarbejdere uden lønregulering kan have en mere afslappet holdning til APR-processen end en medarbejder, som bliver lønreguleret efter målopfyldelsesgraden.

Derudover vil vi gerne se på den sociale kontrol, der er i de sociale objekter ved hjælp af Staceys teori. Det skyldes, at den kontrol der hersker, kan have indvirkning på den anxiety, som medarbejderne har, samt på medarbejdernes holdninger til den ideologi, som er til stede i de sociale objekter. Indvirkningen på anxietyen kan skyldes, at medarbejderne gerne vil inkluderes i det sociale fællesskab og anxiety niveauet er større for at blive ekskluderet. Dette kan have en indvirkning på medarbejdernes egne holdninger til APR-processen, da medarbejderne kan holde deres meninger for sig selv og følge de holdninger, som er fælles i de sociale objekter. Det skyldes, at medarbejderne ønsker, at være inkluderet frem for at være ekskluderet, og dermed tager de fælles holdninger og meninger, der er til stede i de sociale objekter.

Ligeledes vil vi gerne analysere på de temaer, som udspiller sig i de sociale objekter, da de har indflydelse på den påvirkning, som medarbejderne bliver udsat for ved APR-processen. Det skyldes, at temaerne er med til at danne, de holdninger og meninger, som er til stede i de sociale objekter, da temaerne er noget medarbejderne snakker om indbyrdes og med andre medarbejdere. Det skyldes, at temaerne kan være med til, at skabe et fælles ståsted for medarbejderne, der har de samme meninger og dermed styrker ideologien. Temaerne kan både være legitime og skyggetemaer, som udspilles i de sociale objekter, men de temaer som vi får igennem empiriindsamlingen forventes, at være de legitime temaer. Det skyldes, at skyggetemaer er noget som deles med individer, som man føler, at man har et fællesskab med og er fortrolige med. Konsekvensen ved, at der er skyggetemaer til stede i de sociale objekter er, at mellemlederen ikke har mulighed for at deltage i konversationerne og ikke har mulighed for at gøre temaerne legale. Ved at temaerne ikke er legale, så har mellemlederne ikke mulighed for at redegøre, for hvorfor processen er som den er, og hjælpe medarbejderne af med deres frustrationer.

En af styrkerne ved Staceys teori er, at teorien er meget deskriptiv og er god at bruge til at analysere interaktionen mellem mennesker på mikroniveau, og den kan anvendes til at belyse vores problemformulering. Det forventes, at empirien har delagtiggjort os i refleksioner og meninger hos de interviewede medarbejdere og mellemledere, da teorien efterfølgende giver os mulighed for at få en indsigt i, hvordan individer forholder sig til hinanden og hinandens meninger og holdninger. Den indsigt vil vi anvende til at få en forståelse af, hvordan medarbejderne påvirkes fra APR-processen og hvordan ledelsen kan agere efterfølgende.

En anden styrke ved anvendelse af Staceys teori er, at teorien er procesorienteret og, at den ikke tager udgangspunkt i strategier. I det problemformuleringen handler om medarbejdernes påvirkning af APR-processen, giver det mening, at se på en teori, som har fokus på processen. Den proces der tænkes på her, er den proces som medarbejderne gennemgår, når de bliver påvirket og hvilke reaktioner, der kommer ud af påvirkningen. Det skyldes, at medarbejderne gennemgår en indre proces, som en del af, at de har deltaget i APR-processen og ud fra den indre proces, kommer der nogle reaktioner fra medarbejderne. Disse reaktioner er nogle som deres kollegaer og mellemledere bliver vidner til og reagerer på, da vi som individer påvirkes af hinanden i det fællesskab, der findes i de sociale objekter.

En af svaghederne ved teorien, er at analysen vil være baseret på subjektive aspekter og antagelser på observationer, som er opstået under interviews. Antagelserne vil være vores refleksioner af situationerne og de temaer, som udspiller sig i empirien. Da vi ikke kan vide hvad medarbejderne tænker og vi foretager antagelser på de refleksioner og meninger, som kommer til udtryk i empirien. Konsekvensen af dette kan være, at vi lave en fortolkning, som ikke stemmer overens med det billede som medarbejderne havde. I det vi har foretaget flere interviews af medarbejdere og mellemledere, så har vi et godt grundlag for at tolke de holdninger og meninger, som er til stede i de sociale objekter og dermed forventer vi, at vores antagelser ikke er helt ved siden af de holdninger og meninger, som medarbejderne og mellemlederne har.

En anden svaghed ved teorien er, at teorien er svær at operationalisere og overføre analysens fakta til konkrete handlinger. Det skyldes, at Stacey ikke kommer med handlinger, som udføres efterfølgende. Det Stacey giver videre ud fra sin teori via afsnit 16,4 (Ref. 3), er observationer på, hvor mellemlederne skal være opmærksomme, hvis de ønsker at fjerne problemerne. Hvis man skal anvende disse observationer, som Stacey har gjort, er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan de ændringer kan påvirke andre i de sociale objekter. Ud fra de reaktioner, der kommer fra medarbejderne, skal mellemlederne igen se på om der er yderligere handlinger, som skal foretages. Dermed er en proces opstartet, hvor der foretages ændringer, som er med til at skabe en gensidig tilpasning mellem medarbejdere og mellemledere. Konsekvenserne af dette kan være, at de handlinger, som mellemlederne gør, har en anden påvirkning af medarbejderne end hvad mellemlederne havde af forventning. Derfor er analysen en kontinuerlig proces mellem medarbejdere og mellemledere. I det mellemlederne ikke har kendskab til Staceys teorier, er det

vigtigt at fremlægge de observationer, som Stacey har gjort sig. Det er op til mellemlederne, hvordan de ønsker at udføre handlingerne efterfølgende.

Det vurderes, at Staceys teorier ikke kan stå alene, hvis der skal være mulighed for at give reelle ledelsesmæssige anbefalinger. Derfor har vi valgt at anvende Weicks teorier om strategi. Weicks teorier gør ligeledes op med systemerne og det forudsigelige, idet det ikke er muligt, at vide hvad der sker under udførelse af processen. Et af Weicks budskaber er, at først når vi har handlet, så kan vi tolke på det, som er sket og skabe rum for nye handlinger. Idet APR-processen er en kontinuert proces, som medarbejdere og mellemledere skal arbejde sammen om, kan Weicks teori vedrørende sensemaking, skabe en fælles forventning mellem medarbejderne og mellemlederne.

Weicks teori vedrørende sensemaking er, at der opstår meningsdannelser, når der sker noget uventet. I denne situation sker det, når medarbejderne kommer med deres mening om og deres reaktioner på APR-processen ud fra en flertydighed faktor af mange fortolkninger. Ud fra de fortolkninger, siger Weick teori, at det er vigtigt at handle hurtigt, således at ændringerne til processen sker kontinuerligt. Dette vil sige, at analysen af empirien gerne skal give et billede af de reaktioner og meninger, som er til stede i de sociale objekter og dermed kan mellemlederne fortage handling i processen inden næste gang, den skal udføres. Weick skriver ligeledes ” Når vi mister fokus på vigtigheden af handling i sensemaking, ser vi at situationer bliver meningsløse, fordi medarbejderne får stillet de forkerte værktøjer til rådighed (Ref. 4, s. 354)”. Det betyder, at medarbejderne mister deres engagement i APR-processen, hvis de ikke føler eller kan se at mellemlederne reagerer på de reaktioner, som er kommet efter udførelse af APR-processen og det kan medføre at APR-processen bliver en proces, som ikke vil skabe mening for medarbejderne.

Weick forbinder handling med at skabe engagement til udførelse af handling. Handlingen sker ved fri vilje, den er ikke reversibel og den er synlig. Disse 3 elementer vil skabe commitment hos medarbejderne og mellemlederne og kan føre til sensemaking i APR-processen. Ligeledes er det vigtigt, at reflektere over den læring, der er ved sensemaking, da det kan være med til at skabe en fælles mening og forventning og erfaringer, som kan tilføre værdi til APR-processen

En af styrkerne ved at anvende Weicks teori er, at han ligesom Stacey er en deskriptiv analytiker, men teorien er mere normativ end Stacey. Derfor kan teorien anvendes som den

handlingsorienterede teori og dermed være et godt supplement til Staceys handlingsforslag, da Weicks teori er mere operationel at bruge til at udarbejde en ledelsesbefaling, end Staceys teori er.

En anden styrke ved Weicks teori er, at han lægger vægt på, at der foretages en handling ud fra de erfaringer mellemledere og medarbejdere gør ud fra en proces og handlinger, som giver mening for individerne i processen. Det er anvendeligt i analysen, da der ud fra fokusgruppe interviews kommer mange meninger frem, som efterfølgende kan anvendes til handlinger.

En af ulemperne ved Weicks teori er den manglende styring ved sensemaking. Weicks lægger op til, at handlingerne i sensemaking er overladt til improvisation, og de skal ske hurtigt og kontinuerligt. Konsekvensen af dette kan blive at handlingerne kan virke rodede og ustrukturerede for de medarbejdere, som ikke er med til at foretage beslutninger om hvilke handlinger, som skal foretages. Vi vurderer, at det ikke vil have en konsekvens i denne problemformulering, fordi ændringerne kan forløbe roligt, i det APR-processen er en langvarig proces og handlingerne skal foretages inden næste gang, som først er i december. Det er vigtigt, at informere medarbejderne om at der vil være ændringer til processen, da medarbejderne kan miste interessen for processen.

En anden svaghed ved at anvende Weicks teorier, er APR-processen er et værktøj, som alle medarbejdere er underlagt og muligheden for at improvisere og foretage handlinger, kan være begrænset. Weick siger, at planer og strategier kan virke begrænsende på udfoldelsen af handlingerne, da det kan være svært at foretage improvisationer i de rammer, som planerne og strategierne har. Ligeledes skriver Weick ”Strategi er i dag påskud til at mennesker handler og genererer mening, og som er ideen bag organisationskulturen. Hver og et af påskuddene er gavnlige så længe de opfordrer til handling. Det er handlinger, som er ansvarlig for meningsdannelsen, selvom det er planlægning og symboler, som fejlagtigt får æren”. Hvis vi følger Weick, så er der plads til handlinger og derfor skal mellemlederne handle, selvom APR-processen er et værktøj til alle medarbejdere. Handlinger, der foretages, skal give mening i processen, fordi medarbejderne skal se, at der foretages handling efter deres reaktioner, samt der skal ske en læring af processen.

Dette skal vi have med i vores overvejelser i de ledelsesmæssige anbefalinger, fordi APR-processen kan virke, som et færdigt værktøj, og mulighederne for indflydelse kan virke begrænsede. Det er op

til mellemlederne i Chemical Manufacturing at blive enige om, hvordan processen skal forløbe i fremtiden og om der skal ske ændringer inden midtvejssamtalen.

Idet begge teorier gør opgør med systemerne og det forudsigelige, mener vi, at de 2 teorier kan supplere hinanden godt. Det skyldes, at de begge har samme ståsted, hvor der analyseres på de påvirkninger, som en proces kan foretage på individer.

Vi mener, at de 2 teorier supplerer hinanden rigtigt godt, da Staceys teori er god til at analysere de holdninger og meninger, som er til stede i de sociale objekter, samt belyse rigtige mange faktorer, der opstår i organisationen. Staceys og Weicks teorier viser en god sammenhæng mellem emnerne og de er ofte i berøring med hinanden, fordi Weicks teori kan støtte op om Staceys teori ved at skabe læring ud fra de holdninger og meninger, som kommer til udtryk i Staceys teori.

Ligeledes supplerer teorierne hinanden ved, at Weicks teori er mere normativ og giver handlingsforslag, som er anvendelig efterfølgende. Staceys teori er mindre normativ og det kan være svært, at komme med konkrete handlingsforslag ud fra Staceys observationer i afsnit 16.4 (Ref. 2).

Roller/forforståelse

Kasper Jørgensen (herefter KJ) og Dorthe Christensen (herefter DC) har forskellige relationer til Lundbeck, og det afspejler sig i de tildelte roller. KJ er udefrakommende og det medfører, at KJ ikke har nogen relationelle forforståelser og mangler derfor indsigt i kontekster. Vi har forsøgt, som det har været muligt, at bruge dette i data indsamlingen. KJ har fungeret, som interviewer og moderator for at beholde en eksplorativ karakter ved indsamling af empiri. Det har betydet, at KJ's indgangsvinkel ikke har været farvet, af de interne holdninger i Lundbeck og har været neutral i sin rolle som interviewer.

DC er ansat hos Lundbeck og vi har derfor forsøgt, at udnytte DC's forforståelser og relationer, til at sætte vores observationer ind i kontekst. Derfor har DC oftest fungeret som observatør, da DC's egen forforståelse kan lede interviews i den retning hvor DC forforståelse findes. Idet vi har et ønske om at observere medarbejdernes interpersonelle meningsdannelse og relation, kan det være en ulempe, at anvende DC som observatør, da de medarbejdere, som vi interviewede, kender DC. Det kan medføre, at medarbejderne kan være tilbageholdende med informationer under interviews.

DC er en af de 7 mellemledere i afdelingen, som beskrevet i afgrænsningen for casen.

Medarbejderne kan blive utrygge ved tilstedeværelsen af DC, da medarbejderne kan blive usikre på, om DC vil gå videre med informationer fra interviewene til medarbejdernes nærmeste mellemleder. Det kan få medarbejderne til at føle sig ekstra udsatte og tilbageholde deres oprigtige meninger og holdninger til APR-processen.

Når DC er brugt som interviewer, er der overhængende fare for, at det vi observerer er respondenternes relationer og meningsdannelse med DC og ikke med hinanden. De interviews, som er foretaget med DC som interviewer, har været i den indledende fase af empiriindsamlingen, og de interviewede medarbejdere har ikke DC som deres nærmeste mellemleder. Derfor har vi vurderet, at det ikke har indflydelse på indsamlingen af empirien, og at empirien kan anvendes til at fastsætte de temaerne, som forekommer om APR-processen.

DC har ligeledes den praktiske rolle, hvor hun har sikret, at der er medarbejdere og mellemledere, som har stillet sig til rådighed til de eksplorative interviews, samt til fokusgruppe interviews. DC har i denne rolle, været bevidst om, ikke at anvende sine egne medarbejdere, men derimod fundet forskellige medarbejdere, som ikke kender til DC's forforståelse og dermed kan give deres egne meninger til kende. Ligeledes har DC fundet mellemledere til de eksplorative og fokusgruppe interviews, som har forskellige synspunkter til APR-processen. Da mellemlederne selv har været processen igennem, kan de sætte sig ind i medarbejdernes tanker og holdninger, og samtidig have deres egne holdninger og meninger til hvordan APR-processen kan forløbe. De har herved et godt udgangspunkt til at føre en god dialog med medarbejderne i APR-samtalen.

DCs rolle er herudover at opfange de dialoger, som opstår i hverdagen (uden for interviewene) og nedskrive disse i en logbog til formålet. I logbogen kan DC indføre egne refleksioner omkring de forskellige forhold, der opstår vedrørende APR-processen. De forhold kan opstå ved at DC fører en dialog med medarbejdere og andre mellemledere i organisationen, hvor de giver udtryk for deres meninger. Ud fra de udsagn og holdninger, som kommer til udtryk, nedskriver DC sine refleksioner om forholdene. De refleksioner som DC kommer med, er dog ikke en fælles refleksion med de andre involverede medarbejdere og mellemledere, da det er DC's egne opfattelser og refleksioner, som er nedskrevet i logbogen. Logbogen kan dog anvendes som inspiration til at se hvilke forhold, der kan være til stede i organisationen. Logbogen vil ikke indgå som en del af den empiri, der er

anvendt til udarbejdelse af analysen, da det er vigtigt at belyse medarbejdernes og mellemedernes holdninger og ikke kun DC's holdninger, som kan risikere, at være domineret i forhold de holdninger, som er til stede i de sociale objekter.

DC har selv været APR-processen igennem. Både som medarbejder, hvor hun skulle vurdere sin egen målopfyldelsesgrad, samt som mellemeder, hvor DC har vurderet sine medarbejders målopfyldelsesgrader. Den erfaring med at sidde på hver side af bordet er vigtig, da DC kan sætte sig ind i de holdninger og kritikpunkter som medarbejderne har haft til processen, samt mellemedernes holdninger om udførelsen af APR-processen sammen med medarbejderne.

Metodeteknik og overvejelser

Introduktion

Vi har valgt at sætte vores metode afsnit op i tre afsnit. Først kommer et beskrivende afsnit om den anvendte teknik for vores data indsamling. Vi vil forsøge her at holde fokus på beskrivelsen af de anvendte teknikker samt fordele og ulemper ved vores valg. Efterfølgende kommer et afsnit om vores overvejelser i forbindelse med dataindsamlingen. Dette afsnit indeholder både overvejelser før og efter indsamling. Vi vil i dette afsnit forsøge at holde fokus på den reflektive karakter. Afslutningsvis har vi et afsnit om data reliabilitet i vores empiri. Her vil vi forsøge at binde de to foregående afsnit om teknik og overvejelser sammen og forholde os kritisk til den indsamlede empiri. Vi har valgt denne struktur da den virkede naturlig i vores proces og fordi vi mener at den kan give en god beskrivelse af vores metodiske baggrund.

Teknik

De eksplorative interviews

Der er indledningsvis sat 3 interviews op med HR, mellemedelse og medarbejdere. Tanken er at HR kan give os en indsigt i formålet med, samt en ramme for Lundbecks PM system.

Mellemedelsen vil da kunne give indsigt i den udførende del og medarbejdere i den modtagende del af PM systemet. Da vi med opgaven har valgt et social konstruktivistisk perspektiv er det vigtigt at dette perspektiv går igen i vores indsamling af empiri. Realistisk data indsamling har til formål at afdække den eneste sandhed, hvor man i den social konstruktivistiske dataindsamling erkender at ideen om én sandhed en illusion. Fokus for den socialkonstruktivistiske dataindsamling bliver da at

forsøge at forstå og beskrive de individer der observeres, deres relationer og meningsdannelse, i den kontekst de observeres, ud fra det teoretiske perspektiv der er valgt.

Indsamlingsmetoden har naturligvis en stor effekt på typen af data. Således ville det være misvisende at bruge data fra f.eks. en spørgeskema-undersøgelse som grundlag for analyse med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv, da man i et spørgeskema ikke har mulighed for at forstå eller beskrive individets relationer og meningsdannelse i den kontekst der er gjort. Fokus for vores undersøgelse er kontekst afhængige meninger og holdninger hos mellemledere og medarbejdere hos Lundbeck. Fokus i de kvalitative indsamlingsmetoder er at finde en mening, hvor de kvantitative metoder har fokus på at frembringe talstørrelser. Af denne grund tager vi udgangspunkt i kvalitative indsamlingsmetoder.

Vi har som udgangspunkt et ringe kendskab til Lundbecks PM system på de forskellige niveauer og vælger derfor et semi-struktureret interview med en kort interview guide. Med et semi-struktureret interview bibeholder vi en høj grad af eksplorativ karakter og giver os de bedste muligheder for at få udforsket, det for os, ubekendte.

I det omfang det er muligt lader vi respondenterne styre samtalen men bruger interviewguiden til at sikre, at vi som minimum får svar på spørgsmålene indeholdt heri. Vi ønsker at lade respondenterne styre samtalen da vi mener at vi på den måde kommer tættest på at afdække deres oprigtige mening. Alle interviews er udført med KJ som interviewer og DC som observatør. DC fungerer selv på arbejdspladsen og har derfor relationer til alle vores respondenter. Ved at bruge KJ som interviewer forsøger vi at mindske DCs indflydelse på respondenterne og håber på den måde at kunne komme tættere på hvad der er vigtigt for respondenterne og samtidig tættere på deres oprigtige holdninger. Vi har bevidst undladt at arbejde med medarbejdere som DC selv står som leder for, da vi i den situation ikke mener at kunne undgå DCs indflydelse på respondenterne og dermed ikke få et oprigtigt billede af medarbejderne situation. Alle interviews er optaget på diktafon og efterbehandlet af KJ for at undgå bias fra DC.

Alle indledende interviews er sat op over samme skabelon. Interviewguiden er ment som inspiration, da vi ønsker en fri dialog som primært styres af respondenternes input. Herigennem håber vi at kunne observere respondenternes dialog og meningsdannelse. Derfor sætter vi som

succeskriterium for vores eksplorative interviews at dialogen er frit flydende. Vi kunne have valgt andre kriterier, men mange af disse vil ultimativt lede til en udeblivelse af en frit flydende dialog og derfor valgte vi dette kriterium.

Styrken ved denne metode er den eksplorative karakter hvor man i høj grad har mulighed for at få udforsket organisationen og dannet en ramme for opgaven. Vi har i vores interview været opmærksomme på at undgå bias og ensidige fortolkninger ved at minimere DCs indflydelse på data og forsøgt at lade respondenterne styre indholdet. På den baggrund vurderer vi at have brugt en egnet metode til indsamling af troværdig og pålidelig data. Ulempen er da at den eksplorative karakter gør at man ikke altid kan styre interviewet i den ønskede retning og at man ikke er får de svar man søger.

De specifikke interviewguides samt referater af interviews er vedlagt som bilag 2, 3 og 4.

Fokusgruppe interviews.

Efterfølgende er der sat 3 fokusgrupper op. 2 med medarbejdere og 1 med mellemledere. Temaerne for disse 3 fokusgruppe interviews tages fra de indledende eksplorative interviews. Fokusgruppen interviewenes primære input kommer fra observationerne af gruppen samt de mundtlige svar der afgives. Formålet med disse interviews var primært at få italesat problemstillingerne med respondenternes egne ord, da dette er kritisk for vores forståelse af dem og deres kontekst. Fokusgruppe interviewene giver mulighed for at observere meningsdannelse, hverdagssamtale, og interaktion. Dette giver et godt grundlag for vores konstruktivistiske tilgang. Det er her vigtigt i fortolkningen af sine observationer, at inddrage konteksten i hvilken de er gjort, da de ellers mister deres værdi som datagrundlag. Dette skal ikke forstås sådan at observation og fortolkning kan adskilles, men blot at man i sine observationer skal være opmærksom på egne forforståelser og kontekster. Problemstillinger i forbindelse med observationer som man bør være opmærksom på omfatter desuden ting som underinvolvering og overidentifikation. Her er konsekvensen af en underinvolvering en manglende følelsesmæssig forståelse og dermed tab indsigt. Overidentifikation derimod giver en øget chance for at overse centrale problematikker da fokus primært holdes på den part man identificerer sig med. Disse pointer medtages når vi vælger vores roller, da der tydeligvis er fordele og ulemper ved at være in- og outsider i forhold til organisationen.

Fordelen ved at observere som insider er at man skaber mindre uro samt at man er helt klar på politiske, kulturelle og branchespecifikke problemstillinger som kan have betydning for konteksten medarbejderne observeres i. Baggrunden for argumentet om mindre uro er at medarbejderne er bekendte med dig og derfor ikke tager nævneværdig notits af dig.

Ulempen ved at observere som insider er at man oftest har en relation til respondenterne, som man ikke kan frigøre sig fra og herigennem påvirker konteksten. Samtidig kan egne forudindtagelser overskygge observationen og man får derfor ikke nødvendigvis information som skal give forståelsen for respondenterne. Således kan man miste evnen til at udfordre egne holdninger samt evnen til at være eksplorativ. Omvendt gælder det naturligvis hvis man observerer som outsider. Her kan man sjældent rigtigt forstå relationerne og deres kontekster i deres fulde omfang. Vi har valgt at bruge KJ som moderator ved fokusgruppe interviewene og DC som observatør.

Vi havde fra vores eksplorative interviews identificeret en række temaer som dannede rammen for vores fokusgruppe interview. Inden fokus gruppe interviewet gik i gang blev formålet kort ridset op for respondenterne og det blev især understreget at der var tale om en åben dialog. Vi lavede den korte præsentation for at skabe en ramme om vores interviews samt for at dæmpe en eventuel usikkerhed respondenterne måtte have.

Temaerne fra vores eksplorative interviews blev præsenteret på små kort for at overlade initiativet til respondenterne. Temaerne var:

APR samtale og dialog, self appraisal, team og individuelle mål i hverdag og praksis, indsigt leder/medarbejder, afstemning af forventninger, proces indflydelse.

Interview og observationer blev samlet i et referat af KJ og herfra trak vi temaer ud som blev medtaget til vores fokusgruppe interview med mellemliderne. Interview og observationer fra fokusgruppe interviews med mellemlidere og medarbejdere samles igen i temaer og skal danne baggrund for vores analyse.

Afslutningsvis præsenteres vores delkonklusioner på en workshop med mellemliderne.

Fordelen ved at anvende fokusgruppe interviews er at vi bedre mulighed for at forstå konteksten for vores observationer og at vi dermed øger chancen for at få en dybere forståelse for respondenterne.

Denne forståelse gør det i højere grad muligt for os at reflektere over det observerede og derigennem få en bedre afdækning af problemstillingen.

Ulempen ved denne metode er at data sjældent lader sig standardisere og kun giver mening i den specifikke kontekst de er observeret. Samtidig med dette er det tit en anseelig opgave at operationalisere og omsætte data til f.eks. et forandringsforslag. Dette fordi data primært består i en forståelse af respondenternes kontekst samt meninger, som ikke i sig selv angiver en løsning på problemstillingen. Denne deskriptive karakter skal opgavetager da forstå at omsætte til et muligt løsningsforslag, f.eks. et forandringsforslag eller et konflikthåndteringsværktøj. Disse ulemper ligger i umiddelbar forlængelse af svagheden ved fortolkningerne og forståelsen af disse. En anden ulempe ved denne metode kan være at normerne på arbejdspladsen virker restriktive på dialogen og dermed på udbyttet af observationen. Normen på arbejdspladsen kan diktere at det f.eks. ikke er ok at tale åbent om ledelsen eller hvordan der ageres på arbejdspladsen. Tager man en enkelt medarbejder ud af denne kontekst er chancen større for at bryde med disse normer og dermed få en bedre afdækning af den enkelte medarbejders tanker. Dog kommer konteksten her til at mangle helt og derfor mister denne metode sin relevans.

Temaer brugt ved fokusgruppe interviews samt referater herfra er vedlagt som bilag 5 og 6.

Mellemlider workshop

Som en afrunding på vores fokusgruppe interviews satte vi en workshop op med mellemlidergruppen. Formålet med denne workshop var at få introduceret vores delkonklusioner fra projektet. Vi ønskede at bruge workshoppen som introduktion til vores endelige ledelsesanbefaling. Med denne introduktion ønsker vi selv at arbejde med samme struktur for forandring som vi foreslår det for mellemliderne i vores ledelsesanbefaling.

- 1) Vi vil med vores workshop sikre at den er modtager orienteret ved at give mellemliderne mulighed for at lufte deres tanker, utilfredshed og frustration.
- 2) Vi ønsker at vores workshop kronologisk ligger før den endelige ledelsesanbefaling foreligger således at mellemliderne har mulighed for at reflektere over den italesættelse og synliggørelse af processen de har oplevet.
- 3) Vi vil med vores workshop forsøge at engagere mellemliderne i processen, da de herigennem har mulighed for at handle og skabe kontekst.

- 4) Vi vil med vores workshop forsøge at skabe et forum for dialog
- 5) Vi vil med vores workshop skabe 5 kernebudskaber som mellemliderne senere kan bruge som ramme for deres meningsdannelse.
- 6) Vi vil med vores workshop tage udgangspunkt i mellemlidernes hverdag og sikre troværdighed i vores budskab ved at lade DC præsentere og lede workshoppen.

Med vores kernebudskaber forsøger vi at tage udgangspunkt i Staceys 5 fokus områder, nemlig:

- 1) Kvalitet i deltagelse.
- 2) Kvalitet i dialog.
- 3) Usikkerhed og hvordan man lever med det.
- 4) Kvalitet i forskellighed.
- 5) Det uforudsigelige og paradoksale.

For hvert af de 5 fokusområder har vi formuleret et åbent spørgsmål inden for temaet. Dette gør vi for at åbne dialogen med mellemliderne. Efter hver temadialog kommer vi med vores teoretiske input til mellemliderne. Dette inkluderer vi for at sikre at vi får italesat konklusionerne og dermed får givet mellemliderne mulighed for meningsdannelse og refleksion.

Vi vil prøve at tage udgangspunkt i mellemlidernes hverdag og tale om vores teoretiske baggrund, uden at bruge fagtermer, men forklare tingene med almindelige hverdagsord. Det er vores overbevisning at vores oplæg ikke længere ville være modtager orienteret og at det ville miste sin troværdighed, hvis vi ikke snakker i øjenhøjde med mellemliderne.

Præsentationen og referat er vedlagt som bilag 7.

Logbog

Vi har valgt, at anvende en logbog til DC. Logbogen skal benyttes til, at nedskrive de observationer og refleksioner som DC gør sig, i forbindelse med konversationer hun har med medarbejdere, andre mellemlidere eller sin leder. Observationerne og refleksionerne skal anvendes som et værktøj til, at sætte temaerne fra de eksplorative og fokusgruppe interviewene i relief, samt om observationerne er noget, som afspejler hverdagene hos medarbejderne og mellemliderne ud fra DC's daglige kontakt med medarbejderne og mellemliderne.

Forventningerne til at DC udarbejder en logbog var, at DC skulle være øjne og ører i de sociale objekter og opfange hvad medarbejderne og mellemliderne har af konversationer som handler om APR-processen.

Logbogen skulle ligeledes give DC en mulighed for, at komme med sine holdninger til hele APR-processen, samt de refleksioner som DC har haft i hele det forløb, hun har arbejdet med APR-processen, som medarbejder og som mellemlider. Det kan være reaktioner fra DC, som kommer fra APR forløbet, men ligeledes reaktioner fra medarbejderne, som arbejder for DC efter at DC har været APR-processen igennem med arbejderne. DC vil reflektere over medarbejdernes reaktioner og være opmærksomme på hendes egen og andres reaktioner, samt hvordan de kommer til udtryk på arbejdspladsen.

Logbogen er vedlagt som bilag 8.

Overvejelser.

Vi vil med disse metodeovervejelser prøve at beskrive de refleksive trin der både er gået forud og kommet efter vores empiri indsamling.

De eksplorative interviews.

Vi ønskede først at få skabt en ramme om projektet. Det var vigtigt for vores proces at vide hvilke tanker der var gået forud for implementeringen af Lundbecks PM system samt hvad målsætninger for denne proces kunne være. For at få belyst dette fik vi en aftale i stand med en af de implementeringsansvarlige HR managers.

Det eksplorative interview med HR blev udført med KJ som interviewer og DC som observatør. Dette blev gjort af hensyn til det eksplorative perspektiv som vi fandt vigtigst. På denne måde undgik vi DC's relationelle forforståelser og regnede derfor med at få god eksplorativ karakter over vores interview. Med DC som observatør er det naturligvis vigtigt at vi forholder os kritisk til vores gjorte observationer, da DC har relationer til både interviewer og respondent. Præmisserne for interviewet, i form af indhentning af faktuelle info om Lundbecks situation, gav interviewet et kvantitativt præg snarere end kvalitativt. På baggrund af dette spiller de tidligere nævnte forhold en mindre rolle.

Interviewet gav en god indføring i Lundbecks proces og gav en god forståelse af rammerne for Lundbecks opgave.

Efterfølgende ønskede vi at få et indblik i hvordan medarbejdernes og mellemlidernes verden så ud med afsæt i implementeringen af de nye p.m system. Vi fik derfor sat eksplorative interviews op med tre medarbejdere og 2 mellemlidere. Medarbejderne udvalgte vi bredt blandt de faggrupper der var repræsenteret, da vi mente at der kunne være forskelle på problemstillingerne for de forskellige faggrupper. Dette gav samtidig mulighed for at få flere forskellige perspektiver på problemstillingerne.

De eksplorative interviews med medarbejdere og mellemlidere kunne på grund af sygdom kun udføres med DC alene som interviewer. Det har naturligvis haft stor konsekvens for brugen af vores data herfra. Dette primært fordi at observation og fortolkning ikke kan adskilles. Derfor er hele den observatoriske del af interviewet ikke til at adskille fra DC forforståelser. Sekundære fortolkninger af DC forforståelser giver ikke i denne sammenhæng ikke nogen mening. For at imødekomme denne problemstilling blev diktafon optagelserne overdraget direkte til KJ uden DCs observationer eller kommentarer og ud fra dette dannede KJ et referat som efterfølgende blev sammenholdt med DCs observationer og på baggrund af dette trak vi temaerne ud. Temaerne fra vores eksplorative interviews ønskede vi at få afdækket i forhold til medarbejdernes og mellemlidernes hverdag. Hvad betød disse temaer for dem og hvordan blev de italesat. Vi kunne her have valgt at lave nogle dybde interview med enkelte medarbejdere og mellemlidere, men vi mente at vi kom til at mangle perspektiv i forhold til en gruppe observation. De enkelte medarbejdere og mellemlidere tænker og handler aldrig alene på sin arbejdsplads i forhold til disse problemstillinger, men handler og tænker altid i forhold til den kontekst de står i. Denne kontekst udgøres for en stor dels vedkommende af hans kollegaer og foresatte. På baggrund af dette mente vi at man fik det mest afdækkende interview ved at lave fokusgruppe interviews på deres arbejdsplads sammen med deres kollegaer. Der blev efterfølgende sat 2 fokusgruppe interview op med medarbejderne og 1 med mellemlidere.

Fokusgruppe interviews, medarbejdere.

Den næste type af interview er en fokusgruppe interview med medarbejderne. Her vil vi anvende ustrukturerede interview form, da fokusgruppen vil få et kort med en kort sætning, så som ”Proces

indflydelse". Ud fra dette har vi en forventning om, at der vil være en høj interaktion mellem deltagerne med en dialog vedrørende de emner, som vi fremlægger. Vi har en forventning om, at fokusgrupperne vil give et samspil mellem deltagernes forståelser af emnerne, samt de erfaringer, som hver deltager har med APR-samtalen. Et fokusgruppeinterview giver ligeledes et billede af de relationer og magtforholde, som der er i gruppen, da gruppen er medarbejdernes normale arbejdsteam. Det er vigtigt, at moderatoren er opmærksom på magtrelationerne, da dette kan have indflydelse på interviewet, da det måske ikke er alle, som vil eller føler, at de kan komme med deres meninger. Dog er forventninger, at et fokusgruppeinterview vil frembringe informationer om, hvad medarbejder mener, at APR-processen mangler.

Fokusgruppe-interviewene blev udført med KJ som moderator og DC som observatør. Alle fokusgruppe-interview blev optaget på diktafon. Vores første fokusgruppe observation af medarbejderne bar præg af de ikke snakkede særlig meget. Vi havde med vores temakort ikke gode betingelser for en åben dialog. Det var til tider nødvendigt at spørge meget direkte, hvortil der blev svaret ja og nej uden uddybning, når det var muligt. Denne uvilje mod dialogen tolkede vi som et udtryk for en restriktiv norm og en usikkerhed på hvad konsekvenserne af deres svar var. Denne observation sammenholdt med gruppens fokus på DC og diktafonen understregede for os at fokus for medarbejderne var andre steder end på dialogen. Det manglende udbytte af interviewet kan også skyldes manglede evner, da ingen af os har store erfaringer med denne form for indsamling af empiri. På den baggrund kan vores manglende evner og tøvende tilgang, kombineret med medarbejdernes uvillighed, være årsagen til det manglende udbytte af dette fokusgruppe-interview. På baggrund af den manglende dialog mener vi ikke at vi har fået en særlig repræsentativ afdækning af medarbejdernes situation.

Med den anden fokusgruppe havde vores valgte interview og observationsteknik væsentlig bedre kår. Her var dialogen fri og mere villig. Det var dog stadig nødvendigt, til tider, at spørge meget direkte i forhold til de rammer vi havde for de enkelte temaer. Dette skyldtes dog oftest manglende forståelse for temaet. Vi havde tydeligvis ikke fået kommunikeret klart nok ud at det var en åben dialog og at der ikke var rigtige eller forkerte svar. Der blev under interviewet brugt humor flere gange givetvis for at afmontere en spændt situation. Dette ses som en naturlig reaktion på hvad der for medarbejderne har været en anspændt situation. Fokus var ikke på DC eller på diktafonen. Man

kunne her forestille sig at medarbejderne her har opdyrket en værdi hvor fri dialog indgår som vigtig parameter.

Alle disse ting tolker vi som et udtryk for at dialogen har været åben og at vores interview og observationer derfor har været afdækkende i forhold til vores oplæg.

Disse erfaringer tager vi med når vi skal lave vores fokusgruppe observationer med mellemliderne. Der var aftalt et tredje fokusgruppe-interview med medarbejderne, men vi erfarede kort før dette udføres at medarbejder gruppen var ansat på andre betingelser end de medarbejdere vi allerede havde interviewet med. De allerede interviewede medarbejdere var ansat på gruppe overenskomst således at PM systemet ikke influerede deres løn. Gennem vores interviews har vi fået en forståelse af at det har været vigtigt for medarbejderne i processen. Den tredje gruppe medarbejdere var ansat med individuel lønforhandling og heri indgik PM systemet aktivt således at lønforhøjelser og bonusser blev givet på baggrund af scoringen i PM systemet. Dette mente vi var en så markant anderledes parameter i forhold til vores tidligere fokusgrupper at dialog og adfærd i forhold til PM systemet måtte være anderledes. Vi aflyste derfor den tredje fokusgruppe med medarbejderne da vi mente at data herfra ville virke forstyrrende i forhold til den allerede indsamlede empiri.

Fokusgruppe mellemlidere.

På samme måde som det var vigtigt at vide hvordan medarbejderne italesatte deres situation i forhold til PM systemet, var det også vigtigt at finde ud af hvordan mellemliderne italesatte deres situation. Denne pointe understreges i analysen hvor vi vil komme mere ind på relationen medarbejder-mellemlider og dennes effekter. Vi fik sat et fokusgruppe interview op med 4 mellemlidere. Hver mellemlider havde hver deres forskellige medarbejder gruppe. Således sikrede vi os at fokusgruppeinterviewet var bred repræsenteret. Vi brugte temaer fra vores eksplorative interviews samt fra vores fokusgruppeinterviews med medarbejderne. Respondenterne var villige og dialogen flød naturligt. De fleste temakort gav med en ganske kort introduktion en god dialog mellem mellemliderne med meget lidt fokus på hverken KJ som moderator eller DC som observatør. Der blev enkelte gange talt direkte til DC men det tolkede vi som en del af den naturlige dialog. Der blev hverken søgt accept, opmærksomhed eller anerkendelse og det faldt derfor naturligt ind i dialogen. På denne baggrund mener vi at vi har fået et afdækkende fokusgruppeinterview i forhold til vores oplæg.

Vi valgte at lave fokusgruppe interviews med både medarbejdere og mellemlideren da vi herigennem håbede at kunne få en teoretisk spejling fra mellemliderne til medarbejderne. Det kan, for data reliabiliteten, være farligt på forhånd at lede efter sådan en causalitet, da denne forforståelse vil kunne præge vores interviews og observationer. Vi har dog gennem vores proces været opmærksomme og reflektive i forhold til denne problemstilling, og vi mener derfor, at vi har, kunne minimere indflydelsen på vores proces. Se under data reliabilitet for en diskussion om valg af teori og causalitet.

Workshop mellemliderne

Vi ønskede at bruge en workshop med mellemliderne som general-prøve på vores forandringsforslag. Således tager vi strukturen med vores indhold og præsenterer den for mellemliderne. Dette giver os mulighed for at vurdere troværdigheden og teste gennemførligheden i vores struktur samtidig med at mellemliderne får mulighed for at give feedback. Vores fokus for workshoppen er ikke så meget på resultatet af vores delkonklusioner, men i højere grad at få en dialog med mellemliderne om dette. Vi ønsker altså med vores workshop at understrege den procesorienterede retning vores ledelsesanbefaling kommer til at tage. Vi ønskede med vores workshop at få plantet nogle tanker og begreber som måske kunne blive til værktøjer for dem i deres hverdag. Efter mellemlidernes dialog vil vi forsøge at introducere nogle af de teoretiske greb der ligger bag vores forandringsforslag. Vi ønsker ikke et teoretisk ridt med chance for at miste troværdighed. Vi vil forsøge at snakke med mellemliderne om nogle af de teoretiske betragtninger vi har gjort os, forklaret med ord fra deres egen hverdag. På den måde tror vi at vi har bedst chance for at engagere mellemliderne som forandringsagenter. Vi valgte at lade DC præsentere workshoppen og at lade hende fungere som moderator og bruge KJ som observatør. Dette gjorde vi da fokus for workshoppen ikke længere var indsamling af empiri men i højere grad en dialog med mellemliderne. Til dette mente vi at DCs kontekstforståelse og troværdighed i forhold til mellemliderne ville have en positiv effekt på mellemlidernes modtagelse af præsentationen. Det lykkedes os ikke at skabe den ønskede dialog med mellemliderne ved workshoppen. Således fik vi ikke forberedt mellemliderne på den kommende ledelsesanbefaling og fik ikke deres input til vores videre arbejde.

Når vi introducerer os for mellemliderne og præsenterer vores nye tanker virker vores tilstedeværelse forstyrrende på mellemlidernes hverdag. Har denne forstyrrelse en tilpas størrelse kan man udfordre vante tankemønstre og derigennem facilitere nye tanker og dermed forandring. Det lykkedes os dog ikke at udnytte den effekt. Det betyder at mellemlidergruppen selv skal starte denne proces. Dette betyder at forandringsprojektet ikke har de samme chancer som hvis vores workshop var lykkedes, som den var intenderet. En mulig årsag til dette udfald kunne være at mellemliderne i deres organisatoriske hverdag er meget resultat-orienteret. Vi har set dette på vores gang på arbejdspladsen i form af målopfyldelseskemaer, vi har hørt det ved vores fokusgruppe interviews hvor hverdagen og produktionen fylder meget, også fik vi det som feedback på vores workshop i form af kommentarer som: ”Vi troede i ville præsenterer jeres resultater...” og ”Hvad var jeres resultater fra projektet da?...”

Denne orientering står i skarp kontrast til vores ønskede fokus på processen og kan være en mulig forklaring på hvorfor vores workshop ikke fik det forventede resultat. Med denne viden burde vi have brugt tid på at introducere vores grundlæggende procesorienterede tanke da den tydeligvis var meget fjern fra mellemlidernes organisatoriske hverdag.

Logbog

Grunden til, at DC udarbejdede en logbog under hele forløbet, var at DC var bekymret for at hendes egen forforståelse for APR-processen, ville have en påvirkning på de observationer KJ og DC ville gøre sig under indsamling af empiri. Bekymringen opstår da DC er en nøglespiller hos Chemical Manufacturing og har en meget stor berøringsflade - både nedad og opad til – i virksomheden. Herudover har hun indflydelse på de temaer, som bliver diskuteret mellem mellemliderne. DC rådfører sig med medarbejderne og de andre mellemlidere, da DC har en stor faglig viden om de processer, som medarbejderne og mellemliderne arbejder med til dagligt. De overvejelser som KJ og DC har haft med udarbejdelsen af logbogen er, at den ikke skal anvendes som en del af empirien til analyserne. Det skyldes, at logbogen afspejler de temaer, som er til stede i de sociale objekter og har en anden tilgangsvinkel end hvad medarbejderne og mellemliderne har. Refleksionerne og den subjektive vurdering af de holdninger og tanker, som DC har haft under udarbejdelsen af casen, er funderet i den teoretiske tilgang og er ofte farvet af de anvendte teorier.

I det vi gerne vil have medarbejderne og mellemliderens holdning vedrørende APR-processen uden påvirkning fra DC og den teoretiske tilgang, har det været vigtigt for DC, at have mulighed for at nedskrive sine refleksioner således, at hendes forforståelse af APR-processen og hendes synspunkter ikke kommer til at afspejle sig i de temaer, som foregår i de sociale objekter. Idet DC sidder på begge sider af bordet, har hun et større kendskab til APR-processen end de medarbejdere, som er blevet interviewet. Derudover har DC en anden tilgang til APR-processen end de andre mellemledere, da DC (på grund af sin større erfaring på området), har et større indblik i de teoretiske sammenhænge mellem den adfærd medarbejderne og mellemliderne udviser, og den påvirkning, de kan medføre de andre individer i de sociale objekter.

Data reliabilitet

Pålideligheden af data spiller en lige så vigtig rolle i konstruktivistiske projekter som i realistiske. Forudsætningerne for en vurdering af om data kan anses for at være pålidelig er dog meget forskellig.

Målsætningen for den realistiske dataindsamling er at komme så tæt på sandheden for eksempel gennem metodekombination og anvendelse af flere observationstilgange. Omvendt er målet for konstruktivistisk data i højere grad at kunne beskrive interaktioner, meningsdannelse og relationer. Omvendt i forhold til det realistiske paradigme er vores subjektivitet i dataindsamlingen ikke en fejlkilde men en præmis under hvilken der arbejdes. Reliabiliteten af data i det konstruktivistiske paradigme sikres da gennem refleksion over konsekvensen af egne forforståelser, følelser og erfaringer. En vigtig parameter for den konstruktivistiske observation er i hvilken kontekst denne er gjort. Disse to kan ikke adskilles og er yderst vigtig for en reel forståelse og beskrivelse af det observerede.

Vi har med vores valg af teoretikere på forhånd givet den causalitet vi søger. Dette forstået sådan, at når vi har valgt vores teori, har vi deri teoretikerens forsøg på at danne den causalitet som vi efterfølgende går ud og kigger efter. Dette er naturligvis et stort dilemma, da det oftest bagefter er svært at vurdere, i hvor høj grad vi har måtte bukke og bøje vores empiri for at finde det teoretiske fit mellem vores observationer og den, af teoretikeren beskrevet, causalitet. Vi har fra starten været bevidste om dette dilemma og valgte først endeligt vores teori ud da de eksplorative interviews var overstået. På den måde har vi forsøgt at lade vores empiri diktere valget af teori og ikke omvendt.

Vores teori har naturligvis haft en effekt på vores fokusgruppe interviews og de observationer vi der har gjort os og ideelt burde vi have indsamlet al vores empiri og først derefter udvalgt de teorier vi mente var brugbare i forhold til empirien. Dette har dog ikke været en praktisk mulighed og derfor har vi måtte gøre dette kompromis. En anden afledt effekt af teorivalget, er blindheden i forhold til empirien. Så snart vi har valgt vores teori, kigger vi efter specifikke markører i stedet for at forsøge at observere neutralt og beskrivende. Vi har eksempelvis valgt at benytte os af Staceys teori om CRP og derfor observerer og interviewer vi i forhold til dette. Vi kigger f.eks. efter anxiety eller humor brugt for at lette på en situation i stedet for blot at observere vores respondenter. Denne begrænsning gør at vi kan overse vitale problemstillinger som falder i denne blinde vinkel. Vi har som med den tidligere problemstilling valgt at ligge vores teorivalg så sent som muligt for at kompensere for dette. Vi har dog ikke desto mindre fundet et godt teoretisk fit, hvilket giver stof til eftertanke. Det er dog en problemstilling vi af praktiske hensyn ikke kan gøre mere ved, end vi allerede har gjort.

For alle interviews gælder der at KJ har fungeret som interviewer/moderator og DC som observatør. Dette har udover effekterne tidligere nævnt har det også haft en positiv effekt i form af træning. Da vi inden projektets start kun har haft meget ringe erfaring med vores valgte dataindsamlingsmetoder, valgte vi at bibeholde rollerne, både af hensyn til empiriens integritet, men også fordi vi mente at vores evner som interviewer/moderator henholdsvis observatør ville udvikle sig. Efterfølgende stemmer dette udgangspunkt godt overens med vores egne oplevelser. Efterhånden som, vi med vores roller, fik mere øvelse, flød dialogen mere villigt hos medarbejderne og mellemlederne. Dette har også betydet at udbyttet fra de senere interviews er større, da vi jo her har mere dialog og dermed flere observationer.

For projektet gælder at alle interviews er optaget på diktafon. Dette for at observatøren kan holde fokus på observationen og at intervieweren/moderatoren kan holde fokus på dialogen. Dette skal efterfølgende bruges til at støtte de efterfølgende fortolkninger.

De eksplorative interviews.

Der blev udført 1 interview med en HR manager. Formålet var her en rammedannelse og en indføring i Lundbecks proces set fra mekanisk synspunkt. Her var fokus primært på det sagte ord,

da han ikke ellers havde nogle relationer til problemstillingen. Dataindsamlingen her havde en høj grad af realistisk karakter over sig. Her vurderer vi data som reelle set i forhold til deres anvendelse. Der blev udført 3 eksplorative interviews med medarbejderne og 2 med mellemliderne. Af praktiske hensyn blev interviewene udført af DC alene. Formålet var en indledende indføring i medarbejdernes problemstillinger, som senere kunne danne grundlag for vores fokusgruppe observationer. Fokus for interviewene er ikke i så høj grad på interaktioner og relationer men i højere grad på hvordan medarbejderne italesætter deres situation. Det er kritisk at DC har udført interviewene alene da dette har haft en stor indflydelse på medarbejdernes respons. I deres respons til DC indvirker de relationelle processer naturligvis i høj grad og derfor kan vi selvfølgelig ikke regne med respondenterne oprigtigt videregiver alle deres tanker. Man kunne forestille sig at en medarbejder ikke ønskede at fortælle alt hvad der lå dem på sinde af frygt for repressalier. Vi kan derfor ikke regne med at vi har fået afdækket alle problemstillingerne. Vi har dog valgt at bruge empirien da vi har forholdt til denne problemstilling (se under metodeovervejelser) og da det stadig er meget indledende data. Vi har også, på trods af præmisserne, fået et indblik i hvordan medarbejderne italesætter deres situation og hvilke temaer der er vigtige for dem. Der gælder de samme overvejelser og konklusioner om brugen af data fra vores eksplorative interviews med mellemliderne. På baggrund af ovenstående mener vi at vores empiri for de eksplorative interviews er brugbar i forhold til formålet.

Fokusgruppe interview, medarbejdere.

Vi udførte to fokus gruppe interviews med medarbejderne og kan bruge dette til at spejle og sammenligne. Havde vi kun haft vores første fokusgruppe interview ville det nok have været tvivlsomt om vi kunne bruge det til vores opgave da dialogen var så mangelfuld. Men med to fokusgruppe interview kan vi udtrage det brugbare og sammenholde det med empiri fra vores næste fokusgruppe interview. Det øger brugbarheden af vores empiri når vi kan genfinde temaer de to fokusgruppe interviews imellem. Det kan dog være farligt at sammenligne empiri på den måde da konteksten for de to medarbejdergrupper altid vil være forskellig. Vi mener dog at det styrker vores empiri når vi kan genfinde medarbejdernes temaer. Denne pointe understreges yderligere når vi har et succesfuldt fokusgruppeinterview med god dialog og herfra genfinder temaer i vores middelmådige fokusgruppeinterview. Derfor mener vi at der er god reliabilitet i vores empiri fra fokusgruppe interviewene med medarbejderne.

Fokusgruppe interview, mellemledere.

Der var ved vores fokusgruppe interview med mellemlederne en god dialog. Dette var succeskriteriet for vores fokusgruppeinterview. Dette vil altid være en individuel vurdering og kan derfor være problematisk at bruge som et udsagn for en god data reliabilitet. Denne individuelle vurdering er dog en del af det konstruktivistiske paradigme og noget vi har forholdt os til igennem hele vores proces. At vi har kunne finde causalitet fra mellemlederne til medarbejdernes temaer , f.eks. i form usikkerhed hos mellemlederne og efterfølgende forvirring hos medarbejderne, tager vi også som et udtryk for en god afdækning. Vi mener derfor at der er en god reliabilitet i vores empiri fra fokusgruppe interviewet med mellemlederne.

Workshop mellemledere.

Workshoppen med mellemlederne var ikke en empiri indsamling og vil derfor ikke blive behandlet her. Se under metode overvejelser for en diskussion af indholdet.

Logbog.

Idet konteksten i logbogen kun er DC holdninger og refleksioner, er datareabiliteten ikke stor. Det er typisk en envejs tolkning af de situationer, som opstår, og det er kun DC's holdninger, som er nedskrevet. Logbogen er derfor ikke anvendelig i forhold til det teoretiske ståsted. Det skyldes, at DC's holdninger og reaktioner vil være en subjektiv observation, og dermed reflekteres der i logbogen i forhold til det teoretiske ståsted. På grund af dette vil logbogen ikke blive anvendt som empiri til analysen, men derimod til at understrege holdningerne hos medarbejderne og mellemlederne.

Analyse

Stacey

For at forstå hvad der foregår i de sociale objekter og hvorfor medarbejdernes holdninger og reaktioner er, som vi har observeret, vil vi fokusere på de magtrelationer, der foregår i teams. Både forholdet mellem medarbejderne og forholdet mellem mellemledere og medarbejdere. Vi forventer, at analysen vil give os et indblik i magtbalancen i teams og hvordan det påvirker medarbejderne. Som Stacey siger, så forhandles, der hele tiden om, hvem der har magten, samt hvordan magten påvirker og påvirkes af niveauet af anxiety og den sociale kontrol, som er til stede i teams, samt de normer og værdier, som ligger i teams ideologien.

Indførelse af APR-processen er top-down beslutning taget af topledelsen hos Lundebck og det medfører, at magten vedrørende implementering af APR-processen ligger hos topledelsen.

I forbindelse med vores observationer i fabrikkerne F2 og F5, virker medarbejderne generelt positivt med hensyn til implementering af den nye APR-proces. De har alle været processen igennem og viste, hvad det vil sige at have udarbejdet en Self Appraisal og blive vurderet af deres mellemledere. Medarbejderne føler, at APR-processen giver dem mulighed for at snakke med deres mellemleder om alt muligt, der ikke er tid til i den travle hverdag. I dagligdagen er der utroligt meget at lave, og medarbejderne har en del administrative opgaver, som de ligeledes skal forholde sig til, og derfor er der ikke tid til drøftelser med mellemlederne.

Ud fra empirien har vi fået en forståelse af, at der er forskellige holdninger til APR-processen og hvor frit, der kan tales om medarbejdernes holdninger. Vi mener, at det giver en forståelse af de magt relationer, der kan være i teams, samt at det kan have betydning for casen, at starte med at analysere med den indgangsvinkel, for se på hvilke temaer der opstår og hvad holdningerne er til APR-processen.

Vi har foretaget 2 fokusgruppe interviews i 2 af 5 fabrikker (F2 og F5). De normer og værdier, som udspiller sig i F2 virker mindre dominerende end i F5 og det kommer til udtryk på følgende måde.

I F5 havde medarbejderne svært ved at sætte sig ned og fokusere på fokusgruppe interviewet. Deres adfærd var meget tilbageholdende og med armene over kors. Det kan enten skyldes, at de var afventende på hvad fokusgruppe interviewet gik ud på, eller det kan være et udtryk for et højt niveau af anxiety. Vi har valgt at se dette som et tegn på et højt anxiety niveau, da deres respons var afventende. De svar, som de gave moderatoren, var meget korte, og han var måtte gøre en ekstra indsats for at holde interviewet kørende. Det medførte, at moderatoren ledede hele interviewet og, der var ikke de flydende konversationer til stede, som vi havde forventet. Da alle temaerne til fokusgruppe interviewet var gennemgået, slukkede DC for optagelsen. Det medførte, at medarbejderne åbnede op om deres holdninger til APR-processen. Det viser, at anxiety niveauet var højt, og at medarbejderne ikke vil fortælle noget, så længe de blev optaget, da de måske kan blive stillet til regnskab. Der var et tidspunkt, hvor en af medarbejderne fortalte, at de har en god indsigt i hvad deres mellemleder laver, og slutter med at sige; ”..., når han ikke skaber sig”. Efterfølgende

henvender medarbejderen sig til DC og siger; ” Det behøver du ikke at skrive ned”. Dette kan skyldes, at medarbejderen føler, at han har bevæget sig ud over de normer og værdier, som er i ideologien hos F5 og han ved ikke, hvad konsekvensen vil være, hvis det opdages af hans mellemlider. Det viser, at medarbejderne pludseligt får et højt niveau af anxiety, fordi medarbejderen føler, at han har overtrådt de normer, som er til stede i det sociale objekt og derfor giver medarbejderen udtryk for, at det han har fortalt ikke behøver at komme videre. F5’s mellemlider er tilhænger af den nye APR-proces og har snakket positiv om processen til medarbejderne (se bilag 4 og bilag 6). Mellemliderens positivitet, kan føre til en ændring af normerne og værdierne, som hersker i F5, fordi en dialog som medarbejderne har haft med deres mellemlidere vedrørende APR-processen, har været åben, samt den aktive deltagelse fra deres mellemlider har medført, at mellemliderens positive indflydelse har påvirket de normer og værdier, som er i F5. I dette tilfælde bryder medarbejderne de normer, der er til stede i det sociale objekt, og kan ligeledes støtte op om det høje niveau af anxiety, som er til stede i F5 under fokusgruppe interviewet, og derfor holder medarbejderne øje med en reaktion fra DC, som var til stede som observatør. I det de ikke får en reaktion, så forsætter de med at give udtryk for deres holdninger, men i små korte sætninger.

Fokusgruppe interviewet udfoldede sig helt anderledes i den anden fabrik F2. Her var medarbejderne villige til, at dele deres erfaringer og holdninger til moderatoren, som ikke var den drivende faktor i interviewet. Medarbejderne i F2, sad fremoverbøjet og talte klart og tydeligt. De støttede op om hinandens udtalelser med eksempler på, hvordan APR-processen havde været for dem. Det har vi valgt at tolke som, at anxiety niveauet var lavt, fordi anxietyet kom til udtryk ved, at medarbejderne griner lidt fjoget i starten af fokusgruppe interviewet, når de gav udtryk for deres holdninger. Begge medarbejdere henvendte sig til både KJ og DC, men de accepterede, at det var KJ, som førte interviewet. Det virkede, som om at det var legalt tema at snakke om sine holdninger. Vi har valgt, at tolke det således, at den sociale kontrol i F2 ikke er så stor som i F5, fordi det er et legalt tema at tale om sine holdninger om APR-processen. Det ligger ikke i F2’s normer, at man skal holde sine holdninger til sig selv, da medarbejderne ikke lagde skjul på, at APR-processen ikke har den store indflydelse på deres hverdag. Dialogen, som medarbejderne har med deres mellemlider, er åben og de føler, at der er tillid tilstede med mellemlideren, som de kan fortælle alt til.

Efter fokusgruppe interviewene, er der observeret forskel i ideologierne i de 2 teams. Det kommer til udtryk ved, at medarbejdernes normer er forskellige i de 2 teams. Vi har valgt at tolke det ved, at medarbejderne i F5 siger det samme, som deres mellemlider, som var en del af fokusgruppe interviewet med mellemliderne og ligeledes deltog i de eksplorative interviews. Mellemlideren er meget til stede i fabrikken og har været meget deltagende i udførelsen af Self Appraisal (herefter kaldt SA) og APR-processen. Dog er han ikke deltagende i udførelsen af opgaverne. Grunden til at medarbejderne i F5 tager deres mellemliders synspunkter, kan skyldes, at medarbejderne har haft en dialog med mellemlideren og der er kommet en fælles forståelse af APR-processen. Vi tolker det, at dialogen mellem medarbejderne og mellemlideren har været god og mellemlideren har deltaget i konversationerne og har dermed været med til at påvirke de normer og værdier i F5. Dermed overfører medarbejderne mellemliderens holdninger, til at være deres egne værdier og normer.

Det samme er ikke gældende i F2. Her snakker medarbejderne ikke om deres leders handlinger, men om deres egne handlinger. Ligeledes kommer det til udtryk, at de ser deres mellemlider som en af dem selv, i det en af medarbejderne siger; ”Han går ofte rundt og snuser inde i hallen”. F2’s mellemlider træder gerne til ved problemer i produktionen og ligeledes er han den eneste mellemlider, som ikke har flere teams. Medarbejdernes bekymring var mere, hvad der skete, når nu deres mellemlider gik på pension til januar. Her steg anxiety niveauet, og det kom til udtryk med en bekymring om hvad fremtiden vil bringe, samt om deres nye mellemlidere vil være lige så meget til stede eller vil de få en mellemlider som de skal dele med andre teams. Der varede et kort øjeblik, hvor medarbejderne kigger ned i gulvet og derefter op på DC, for at søge om hun kender til en løsning. I F2 har alle medarbejderne udfyldt en kompetence matrix, fordi de skal ind og overtage flere af de administrative opgaver fra deres mellemlider. Dette kan være med til at styrke ideologien i teamet, fordi medarbejderne således føler, at de bliver inkluderet i deres mellemliders opgaver og dermed ændrer ved teamets normer og værdier, da medarbejderne bliver kædet mere sammen og at opgaverne løftes i fællesskab. Medarbejderne i F2 er klar over hvilke forventninger, der er fra deres mellemlider. ”Produktionen frem for alt” og derfor er der ikke meget tid til at sætte sig ind i de nye ting. Dette støtter op om, at APR-processen ikke har fyldt så meget i forhold til drift og dermed ikke er opfattet i de ideologier, som er til stede i F2, da det virker som om, at der i F2 ikke har været tid til konversationer vedrørende APR-processen, fordi arbejdet fylder mere. Det kan ligeledes skyldes, at mellemlideren snart skal pensioneres og derfor ikke har brugt så meget tid på

APR-processen, som mellemlideren i F5 og har i stedet fokuseret på at bruge sin sidste tid på at opfylde produktionsmålene. Vi mener, at det sidste er mest sandsynligt og konsekvensen kan være, at medarbejderne og mellemlideren snakker sammen, men at mellemlideren ikke er en aktiv deltager i samtalen og det medfører, at der ikke er en påvirkning af holdningerne til APR-processen.

Konklusionen vedrørende de magtrelationer, som er til stede i de sociale objekter, kommer meget an på, hvilke normer og værdier teams har. Normerne og værdierne bliver præget af mellemlidernes holdninger og kan komme til udtryk i niveauet af anxiety hos medarbejderne. Niveauet af anxiety, normer og værdier er forskellig fra teams til teams alt efter mellemliderens adfærd. Hvis mellemlideren indgår som en del af teamet, ved at udføre de samme opgaver som medarbejderne, og ikke er med til at ændre de normer og værdier, som er i teamet, så er niveauet af anxiety lavere, end hvis mellemlideren har været med til at sætte de normer og værdier, som er en del af ideologien i teamet. Det vil ligeledes sige, at påvirkningen af medarbejderne ved indførelse af APR-processen er forskellig. I F5 har APR-processen større indvirkning, da de har arbejdet en del med udfyldelse af SA og haft en god dialog med deres mellemlider. I F2 har processen ikke har så stor en indflydelse, da de har en større fokus på at producere end tage nye tiltag til sig.

Ud fra de 3 fokusgruppe interviews, som vi har udført, kom der flere temaer op. Vi har valgt at belyse nogle af de temaer fra interviewene, da de var gennemgående hos både medarbejderne og mellemliderne.

Ud fra de observationer vi har gjort os under de 2 fokusgruppe interviews med medarbejderne, virker det ikke, som om der er skyggetemaer til stede. Det har vi valgt at tolke ud fra, at medarbejderne taler frit om de emner, som vi har valgt at fokusere på. Ligeledes forklarede medarbejderne, at de havde snakket med medarbejdere fra de andre teams og med deres egne og de andre mellemlidere i afdelingen. Et af de temaer, som kom til syne under fokusgruppe interviewene, er udfyldelse af medarbejdernes SA. I F2 observerede vi, at medarbejderne havde modtaget tvetydige informationer vedrørende udfyldelse af SA, når de havde henvendt sig til andre medarbejdere og mellemlidere. Her er det vigtigt, at mellemliderne er opmærksomme på dette, da dette kan give anledning til starten til et skyggetema. Det skyldes, at medarbejdernes vil dele deres reaktioner med deres nærmeste kollegaer og det kan give anledninger til at niveauet af anxiety øges, og medarbejderne bliver mere usikre på hvordan de skal udføre deres handlinger. Konsekvensen

ved, at mellemlideren ikke opfanger medarbejdernes reaktioner og handler ved at skabe en dialog om de tvetydige informationer, kan medarbejdernes normer og værdier vedrørende udfyldes af SA ændre sig til, at SA ikke er værdiskabende for medarbejderne, og dermed vil medarbejderne ikke tage SA alvorligt. Det medfører, at det værktøj, som medarbejderne og mellemliderne skal skabe dialogen ud fra, er ikke anvendeligt, da målsætningsgraden og den kommentar, medarbejderne har udarbejdet, ikke er udarbejdet ud fra de rigtige begrundelser. Medarbejderne i F5 havde brugt en del tid med at udfylde deres SA. De havde rådført sig med deres mellemlider, som havde forklaret og hjulpet medarbejderne med at anvende IT systemet. Medarbejderne i F5 udtalte sig, at deres vurdering stemte godt overens med deres mellemlideres vurdering og det var de tilfredse med. ”Det ville ikke være rart, hvis der var en stor forskel”, sagde en af medarbejderne. Det har vi valgt at tolke som om, at medarbejderne har haft et højt niveau ved selve APR-samtalen, da de var usikre på, at deres vurdering var ens med mellemliderens. Anxietyen kan skyldes, at medarbejderne var nervøse for at mellemlideren ikke viste hvad de gik og lavede og derfor ikke fik den vurdering, som medarbejderne følte, at de burde få. En høj vurdering er et skulderklap fra sin mellemlider og noget, som man gerne vil ”dele” med sine kollegaer. Vurderingen kan være med til at øge eller sænkes medarbejdernes status i deres sociale objekt. I F2 var medarbejderne i tvivl om hvad meningen med SA var. ”Vores vurdering har jo ingen indvirkning på det endelige resultat”, sagde en af medarbejderne i F2. Det kan være et udtryk for, at anxiety niveauet var højt, da usikkerheden med processen ikke var tydelig for medarbejderne. Anxiety niveauet ville falde hurtigt, da medarbejderne ville skabe en fælles mening om at SA er ikke giver værdi og derfor ville SA ikke være en del af de værdier, som var til stede i det sociale objekt. Denne reaktion er ligeledes den, som kom til udtryk hos medarbejderne, da vi spurgte ind til SA processen. Medarbejdernes konklusion på SA var, at de synes, at SA ikke var noget værd og havde udfyldt SA, da de havde fået besked om det.

Samme tema blev vendt i fokusgruppen af mellemlidere, som havde haft en blandet opfattelse af, hvordan medarbejderne havde modtaget og forstået SA. En af mellemlideren mener, at det kræver mere træning, hvis medarbejderne skal udføre en SA. Det skyldes, at en af hans medarbejdere havde givet sig selv 6 (= Rolle model) og mellemlideren havde givet medarbejderen 2 (= ikke leveret som forventet). Mellemlideren mente, at der skulle yderligere træning til, hvis SA skulle være et værktøj til dialogen under APR-samtalen. Nogle af de andre mellemlidere mente, at deres medarbejdere havde udfyldt SA, som de havde af forventet. Det skyldes, at medarbejderne havde været vant til at

vurdere sig selv fra et tidligere system, som mindede om det nye system i APR-samtalen. Denne forskellighed har vi valgt at tolke, som at medarbejderne har haft det svært med at foretage en vurdering af deres arbejde ud fra det materiale, som HR afdelingen havde udarbejdet til medarbejderne. Forskelligheden kommer fra de normer og værdier, som ligger i de sociale objekters ideologier, samt niveauet af anxiety. Det skyldes, at medarbejderne, som før har prøvet at vurdere deres arbejde, ikke havde et højt niveau af anxiety, da de er vant til at udføre en lignende vurdering i et andet system. De medarbejdere, som ikke har prøvet det før, er usikre på det nye IT-system, og vil have et højere niveau af anxiety, som igen kan medføre, at de ikke forstår meningen med APR-processen og dermed giver sig selv en vurdering, som ligger langt fra mellemlederens. Det kan ligeledes skyldes, at medarbejderne ikke kan forstå meningen med SA, da medarbejderne har fået at vide, at deres vurdering ikke vil have indflydelse på den endelige målopfyldelsesgrad i APR-samtalen. ”Hvorfor skal vi så lave SA” er der flere medarbejdere, som har sagt (se bilag 8). Idet mellemlederne selv skulle træne deres egne medarbejdere i den nye APR-proces, har mellemledernes usikkerhed medført, at deres niveau af anxiety er steget, fordi de selv ikke kender den nye APR-proces så godt, som den gamle, og dermed er deres identitet lige så truet som medarbejdernes. Anxiety niveauet er derfor højt, fordi de er usikre på om de har forstået APR-processen korrekt, så de efterfølgende kan træne deres medarbejdere.

Da det er første gang medarbejderne udfylder en SA, så er konsekvensen af en dårlig vurdering ikke så stor, som mellemlederne forventer den vil være, ved næste års APR-samtale. Ud fra mellemledernes udtalelser, tolker vi, at der er en forskel på niveau af anxiety, alt efter hvordan medarbejderne har taget mellemledernes argumentation for medarbejdernes målopfyldelsesgrad. Det skyldes, at anxiety niveauet ligeledes er højere, hvis der er en medarbejder, som får en lav målopfyldelsesgrad, fordi der ligger et pres på mellemlederen. Det skyldes, at mellemlederen skal beslutte om man ønsker at forsætte samarbejdet med medarbejderne eller om medarbejderen skal afskediges (jf. bilag 1). Ligeledes er APR-processen ny for mellemlederne og det er med til at gøre niveauet af anxiety højere. Mellemledernes leder er med til at beslutte den endelige målopfyldningsgrad inden mellemlederne holder APR-samtalen med medarbejderne. Det gør anxiety højere, da mellemlederne skal opfølge mere på de medarbejdere med lav opfyldningsgrad og have en dialog med lederen og medarbejderens udvikling.

Konklusionen vedrørende medarbejdernes og mellemlederes holdninger om udfyldelse af SA i APR-processen, er at medarbejderne må se SA på den samme måde som mellemlederne gør. Det kan skyldes, at der har været tvetydige svar til medarbejderne fra mellemlederne, som har påvirket medarbejdernes holdning til SA. Det kunne være godt, at mellemlederne fik en fælles forståelse af SA, som de kunne videregive til deres medarbejdere. Derudover giver analysen et billede af, at der er behov for at træne medarbejderne inden næste SA. Hvis det er mellemlederne, som skal stå for medarbejdernes træning, så vil det være godt at udføre træningen, når mellemlederne har en fælles forståelse af processen. Ligeledes kan det konkluderes at påvirkningen af medarbejderne har været forskellige alt efter deres tilgang til SA, samt hvordan dialogen mellem medarbejdere og deres mellemledere har været.

Et andet tema som herskede i fokusgruppe interviews er Operating Principles (herefter OP). Det virker også, som det er et legalt tema i begge fabrikker, men kommunikationen fra medarbejderne vedrørende OP er sparsomme. Det skyldes, at medarbejderne giver udtryk for, at de var usikre på, hvordan OP skal tolkes, hvordan skal OP anvendes og hvor skal vi hen med OP. Alle har modtaget en fælles træning om OP i 2010, men medarbejderne har ikke efterfølgende arbejdet videre med OP. Vi har valgt at tolke, at niveauet af anxiety først har været højt hos medarbejderne, da de først var introduceret til OP, men efterfølgende var niveauet for anxiety faldet, da OP ikke fylder i medarbejdernes hverdag. Det kom til udtryk, da medarbejderne ikke kunne huske de 4 overordnede OP'er, og at tvivlen hos medarbejderne har medført, at OP ikke er en del af medarbejdernes ideologi og derfor overtræder de ikke de normer og værdier, som ligger i deres sociale objekter, når snakke falder på OP. Det kommer til udtryk ved, at medarbejderne i F2 er i tvivl om, OP er en del af målsætningerne hos medarbejderne. OP fremgår ikke, som en del af medarbejdernes måltavle, hvor det er de hårde mål, som er fremhævet. Vi har valgt at tolke, at OP ikke er indarbejdede værdier i de sociale objekter, fordi medarbejderne ellers ville have et bedre indblik i, hvordan deres team har valgt at arbejde med OP, samt de ville have en klar holdning til, hvordan OP var en del af deres målsætninger. Ud fra fokusgruppe interviewet med mellemlederne var der lige så stor tvivl om anvendelse af OP, som hos medarbejderne. Det kommer til udtryk ved, at en af mellemlederne siger; ” Det har været svært at give en vurdering på Operating Principles”. Dette støtter op om at OP ikke er en del af ideologierne i de sociale objekter, fordi mellemlederne ikke ved hvordan de skal anvende OP i hverdagen, men mellemlederne er enige i, at forventningerne til adfærd skal komme i en daglig dialog og hvis en medarbejder ikke har den korrekte adfærd, så skal de rettes med det

samme og ikke ved APR-samtalen. Mellemliderne er enig om, at OP har gjort det lettere for mellemliderne at påtale medarbejdernes adfærd, da de nu har OP'erne at holde medarbejdernes adfærd op mod.

OP er et udtryk for hvilken adfærd, som ledelsen gerne vil have deres medarbejdere i organisationen har. Men er det muligt at sætte en fælles adfærd? Ifølge Stacey, så kan ledelsen ikke forvente, at medarbejderne har en fælles opfattelse af OP med ledelsen, før medarbejderne har foretaget en reaktion på OP. Vi tolker, at kommunikationen fra ledelsen har været overfladisk, og medarbejderne har ikke indarbejdet OP i deres hverdag. Det kommer til udtryk, da medarbejderne i F2 siger, at der er uoverskuelighed. De mangler en ens besked fra mellemlideren og HR, samt en ens udmelding til fabrikkerne. Ligeledes skal kommunikationen være på et sprog, som de kan omsætte OP til handlinger i deres hverdag. Når alt er på engelsk, så mister medarbejderne interessen for, at sætte sig ind i OP og hvad OP står for. Stacey siger, at selv om medarbejderne får en ens udmeldinger, så vil medarbejdernes reaktion være forskellig. Det skyldes, at individer tolker forskelligt ud fra de normer og værdier, de har i deres sociale objekter. Det kommer til udtryk ved at medarbejderne i F2 tror, at medarbejderne i nogle af de andre teams arbejder mere med OP, samt OP er en del af deres individuelle mål, idet mellemlideren i de andre teams har mere fokus på OP, end deres egen mellemlider har. Det kan ligeledes tolkes, at medarbejderne har tvetydige opfattelser af, hvordan mellemliderne har tolket på OP og hvordan de skal anvende dem i medarbejdernes hverdag og i medarbejdernes mål. Medarbejderne i F5 fortalte, at de var introduceret til OP, men de var ligeledes i tvivl om, OP var en del af deres målsætning. Deres mellemlidere havde en klar fornemmelse af, at han havde forklaret dem, at han havde anvendt OP, som en del af medarbejdernes individuelle mål. Det har vi valgt at tolke, at anxiety var høj ved APR-samtalen, da medarbejderne ikke har en forståelse af brugen af OP i målsættelsen som mellemlideren. Konsekvensen heraf er, at medarbejdernes anxiety er høj, når de skal bedømmes på OP ved APR-samtalen, da vurdering har en indflydelse på den endelige vurdering. Resten af tiden er anxiety niveauet lavt, da medarbejderne ikke har taget OP ind i deres ideologi, fordi de ikke viste, hvordan de skulle håndtere de forskellige forventninger til OP, som de har hørte fra forskellige mellemlidere og medarbejdere.

Fra fokusgruppeinterviewet med mellemliderne var det forskelligt, hvordan mellemliderne havde håndteret den måde, hvorpå de havde udarbejdet en målopfyldelsesgrad. En af mellemliderne havde

vurderet alle sine medarbejderne ud fra hvert af de 12 udsagn i OP og så lavet et gennemsnit af de 12 vurderinger til en fælles vurdering til sidst. Det havde været ressourcekrævende, men han følte, at det var den bedste metode til at vurdere medarbejderne på. Vurderingerne på OP var efterfølgende vedhæftet i IT-systemet, så medarbejderne kunne se vurderingerne efter samtalen. Andre havde givet en målopfyldelsesgrad ud fra deres observationer af medarbejderne. Den vurdering, var en vurdering udarbejdet på en mavefornemmelse, da mellemlederne havde svært med at vurdere om medarbejdernes adfærd kan sammenlignes med den OP eller en af den andre OP'er. Tvivlen om placering af medarbejdernes adfærd, og om hvor man skal placere en god indsats ud fra OP, er svær at skille ad for de 4 forskellige OP, og metoden til at udarbejde vurderingen, er forskellig fra mellemleder til mellemleder. Det har vi valgt at tolke, som mellemlederne ikke har en fælles forståelse af, hvordan de skal anvende OP'erne. Konsekvensen kan være, at mellemlederne ikke anvender OP'erne. Denne forskellighed giver et tvetydigt billede hos medarbejderne og er medårsag til at medarbejderne ikke forholder sig til OP'erne og anvender dem i deres ideologi. En af mellemlederne sagde pludseligt; "Måske har HR selv svært med at rate OP?".

Alle mellemlederne synes, at der ikke er harmoni mellem de hårde mål og OP. De hårde mål kan man med det samme se om de er nået eller ej. Det er ikke så nemt at se på målene for OP. Ligeledes har der været forskellige udtalelser fra HR vedrørende hvor meget OP'erne skal bidrage til den endelige medarbejdervurdering. Nogle af mellemlederne har fået at vide, at de hårde mål er 70 % og de bløde mål (= OP) er 30 %, en anden har fået at vide 50/50 % og en tredje har fået at vide, at OP kan variere mellem 30 til 50 % alt efter, hvordan mellemlederen vurderer vigtigheden af medarbejderens adfærd som en del af den endelige vurdering. Ligesom at medarbejderne bliver usikre på tvetydige udtalelser, så bliver mellemlederne det også. Denne tvetydighed kan medføre at mellemlederne ikke inddrager OP'erne som en del af mellemledernes ideologi, og dermed en del af deres måde at lede på. OP'erne bliver således ikke inddraget i hverdagen hos medarbejderne. Det kan ligeledes føre til et højere niveau af anxiety ved vurderingen af medarbejderne, da mellemlederne kan føle sig usikre på om de har foretaget vurderingen rigtigt.

Konklusionen er, at hvis der er et ønske om, at OP skal være en adfærd, som alle medarbejdere skal efterleve, så skal mellemlederne overveje, hvordan OP kan blive integreret i medarbejdernes ideologi, og OP bliver en del af de normer og værdier, som er gældende i de sociale objekter. Medarbejderne mangler klarhed over, hvordan OP skal anvendes i hverdagen og mellemlederne kan

overveje, hvordan OP kan afspejles i målopsættelsen. Der mangler ligeledes at der bliver skabt klarhed over, hvordan OP skal tolkes enten i hvert socialt objekt eller i hele afdelingen, og samtidig gøre de 12 udsagn til brugbare værdier for medarbejderne. Mellemliderne mangler herudover en dialog om, hvordan de vil håndtere OP'erne. Hvad er den bedste metode til at vurdere medarbejderne og hvor meget skal OP'erne bidrage til den endelige vurdering af medarbejderne? Det er vigtigt, medarbejderne får besked om beslutningerne fra mellemliderne, da det vil fjerne tvetydigheden og usikkerheden hos medarbejderne. Det vil give medarbejderne en fornemmelse af mellemliderne arbejder med OP og begynder at inddrage dem i deres ideologier. Det vil sige, at OP ikke har den største påvirkning på medarbejderne, da de ikke har taget OP'erne til sig og bruger dem ikke, som en del af deres hverdag.. De ved at de vurderes på deres adfærd ved APR-samtalen, og det er det eneste tidspunkt hvor de bliver påvirket af OP.

Et andet tema, som kommer fra fokusgruppeinterviewene med medarbejderne, er målopsættelsen for medarbejderne. Der er forskelle mellem fabrikkerne på hvor mange teams og individuelle mål hver medarbejder har fået ved APR-samtalen. I F2 har medarbejderne fået 3 team mål og 4-5 individuelle mål og i F5 har medarbejderne fået 7 team mål og 2 individuelle mål. Det kommer til udtryk hos medarbejderne, at det er team målene, som fylder mest og de individuelle mål kommer i anden række. Det skyldes, at team mål afspejler de produktionsplaner, der er for afdelingen, Chemical Manufacturing og som ligeledes fremgår af måltavlerne. Hverdagens opgave fylder mest, sammen med de ting som foregår her og nu, så som fyringsrunde i marts og et mindre uheld i en af fabrikkerne. Hårde mål bliver der fulgt op på via tavlemøder hver dag og fremlagt for lederen hver uge. Medarbejderne ved godt hvorfor de har de mål, som de har fået. Det medarbejderne i begge fabrikker givet udtryk for, "Det er ikke mål, som vi mangler". Det vælger vi at tolke, at medarbejderne er fokuseret på at opfylde målene, men de føler, at der for mange mål og at APR-samtalen er fokuseret på mål, fra det forgangne år og nye mål til det kommende år. Medarbejderne i F2 følte ikke at det havde en indflydelse på deres team mål. "Det er et diktat", siger en af medarbejderne. Til APR-samtalen kan medarbejderne selv komme med individuelle mål, men det er op til ledelsen om medarbejdernes individuelle mål, skal være en del medarbejdernes endelige målopsættelse. Ofte er det et spørgsmål om tid og økonomi med hensyn udførelse af medarbejdernes individuelle mål. Mellemliderne har ligeledes lavet mål til medarbejderne, hvis medarbejderne er i tvivl om, hvilke mål de kan få. Dette har vi valgt at tolke, som om medarbejderne har svært med at se fordelene ved at have individuelle mål, da de individuelle mål er

dem, som bliver nedprioriteret ved tidsmangel og derfor ikke arbejdes så hårdt for at opnå. Dette medfører, at medarbejderne ikke tager ejerskab for deres individuelle mål, og dermed ikke inddrager dem som en del af deres ideologi. Medarbejderne er ligeledes uvante med at udarbejde egne individuelle mål. Medarbejderne har en forventning om, at det bliver nemmere med tiden, men de har et behov for at have indsigt i hvilke opgaver, som ligger i teamet, således at de kan indarbejde dem som en del af deres individuelle mål. I F2 er de ved at have en bedre indsigt, da en del de administrative opgaver skal uddelegeres, men de føler sig stadigvæk usikre. I F5 henvises til Policy Deployment, da fokusgruppe interviewet omhandlede mål. Policy Deployment er mål nedbrydningen fra topledelsen, således at medarbejderne kan se hvor deres mål hen og støtter op om topledelsen mål. De mål, som fremgår af Policy Deployment, er ofte teammål, da det er produktionsmål, som er listet på Policy Deployment.

I F5 kom en af medarbejderne med udtalelsen; ”Så længe der er løn, så er det OK”. Det som medarbejderen efterfølgende kunne uddybe var, at deres bekymring for påvirkningen af medarbejdernes holdninger til både team mål og individuelle, hvis de ville blive lønnet efter deres vurdering. Medarbejderne mente, at det ville skabe splid mellem kollegaer, idet medarbejderne ville gå efter at nå deres individuelle mål. ”På værkstedet er der en dårlig stemning, især de uger hvor de skal have løn”, siger en af medarbejderne. Medarbejderne i F5 har en følelse af, at de arbejder sammen for at løfte opgaverne og dermed støtte hinanden i team målene. Det har vi valgt at tolke, at medarbejderne styrker ideologien i deres sociale objekt ved, at samarbejde for at nå deres team mål. Det giver ligeledes en følelse af sammenhold, men det giver også en større mulighed for ekskludering af det sociale objekt, hvis en medarbejder ikke følger de værdier som er i teamets ideologi. Det skyldes, at en medarbejder skal arbejde for teamets mål og ikke for sine egne, ellers vil medarbejderen blive straffet og ekskluderet fra det sociale objekt. Det kan føre til en social kontrol i teamet, da alle vil følge de værdier og sikre, at de ikke vil blive ekskluderet. Hvis medarbejderne er lønnet efter deres målopfyldelse, vil det være mere legalt, at arbejde for sine individuelle mål, da alle vil have en så høj målopfyldelse som muligt.

Konklusionen vedrørende målopsættelse er, at mellemlederne skal have fokus på at antallet mål. Det gælder både team- og individuelle mål. Det skyldes, at medarbejderne synes, at der er for mange mål og hvis medarbejderne føler, at der ikke er tid til at nå alle målene, så vil de ikke tage målene til sig og inddrage dem i deres værdier. Derudover er det vigtigt, at målene ikke tager fokus

fra dialogen under APR-samtalen, som skal være mellem medarbejderne og deres mellemledere. Det skyldes, at dialogen drejer sig om medarbejdernes trivsel og den adfærd, som medarbejderne udviser. APR-samtalen skal gerne være en dialog mellem medarbejderen og mellemlederen, hvor det er medarbejderen, som er i fokus. Ligeledes skal mellemlederen have fokus på, at skabe en dialog hvor medarbejderne har mulighed for at have individuelle mål, og hvor det er vigtigt, både at have team- og individuelle mål. Lige nu går medarbejderne med en følelse af, at de individuelle mål ikke er vigtige, og de bliver ofte nedprioriteret i forhold til team målene. Det vil sige, at medarbejderne bliver påvirket af målopsættelsen i det sociale objekt, da de alle arbejder for at opnå team målene frem for deres individuelle mål, for at være del af det sociale objekt og undgå at blive ekskluderet.

Weick.

Med en analyse med fokus på Weicks teori om sensemaking og enactment (Ref. 4 og 5), vil vi prøve at beskrive vores observationer teoretisk, samt komme med mulige handlingsforslag (se ledelseanbefalingen). Vores teoretiske beskrivelse vil give os en forståelse for mellemledernes og medarbejdernes situation, som er nødvendig for at kunne udforme en saglig og teoretisk funderet ledelseanbefaling.

Inden vores fokusgruppeinterviews, observerede vi kortvarigt på 2 af de 5 fabrikker. Det gjorde vi fordi arbejdspladsen herved kan give os et indblik i, hvilke værdier der arbejdes under. Disse observerede værdier kan herefter sammenholdes med vores fokusgruppe interview og være med til at understøtte vores fortolkninger.

På arbejdspladsen faldt især den meget struktur og styring i øjnene i form af en stor hvid tavle med produktionsresultater. Her opdaterede medarbejderne om deadlines for produktionen var overholdt og angav værdien af produktionen i kroner. Sideløbende med dette hang en kalender med fremtidige produktionsmål. Dette gav et indtryk af at fabriksenheden, i produktions øjemed, var autonom og kunne køre uden yderligere input fra den ansvarlige mellemleder. Intet sted kunne vi se Operating Principles.

Lundbeck er en medicinalvirksomhed og er derfor eksternt reguleret. Således tolkes denne regulering af deres egen produktion, ikke som et strategisk valg, men som en direkte konsekvens af

det marked Lundbeck har valgt. Den kraftige regulering kan dog virke som en substitut for lederskab. I den forstand at alt er beskrevet, og der overlades meget lidt til den enkelte mellemliders fortolkning og derved reduceres denne til en superbruger snarere end en egentlig leder.

Vores fokusgruppe interview med medarbejderne gav et indtryk af en del rådvildhed omkring APR-processen, som især var henledt til de bløde værdier i APR processen. Ved vores første interview er medarbejderne i første omgang i tvivl om hvad APR-samtalen dækker over. Dette blev dog afklaret og medarbejderne fik forklaret, at de kender begrebet som MUS-samtaler (medarbejder udviklingssamtaler). Da vi spurgte yderligere ind til hvordan de bløde værdier optrådte i samtalen forklarer en medarbejder sig med: ”At det var hurtigt overstået...” Alle medarbejdere giver dog udtryk for god dialog igennem samtalen. Ved begge medarbejder fokusgruppe interviews giver medarbejderne udtryk for klare forventninger til hårde målsætninger samt en pragmatisk forståelse for behovet for disse. Der blev givet udtryk for at hverdagen fyldte meget. En medarbejder kommenterede med; ”At det er produktionen frem for alt..”

Alle disse observationer kan spejles i vores fokusgruppeinterview med mellemliderne. Her oplevede vi en del frustration ved vurderingen af de bløde værdier. Mellemliderne var meget i tvivl om hvordan værdierne skulle tolkes og var frustrerede over flertydigheden. Der blev snakket en del om, hvordan der blev vurderet og det var tydeligt, at mellemliderne ikke gjorde det ens eller var enige om hvordan det burde gøres. Enkelte mellemlidere gav udtryk for, at de ikke kunne se hvilken værdi vurderingen af bløde værdier skulle bibringe, da de selv løbende tager samtaler med deres medarbejdere på disse områder. Samlet set giver vores observationer på arbejdspladsen, fokusgruppe interviews med medarbejdere og mellemlidere et indtryk af at implementeringsprocessen ikke har kørt efter hensigten.

Med udgangspunkt i Weicks teori om sensemaking og enactment vil vi prøve, at beskrive hvorfor det er gået som det er gået.

Sensemaking er en individuel retrospektiv proces, som skal rationalisere og skabe orden i de indtryk individet får. Således er dette en proces, der hele tiden foregår løbende. Individet trækker på tidligere erfaringer når der skal gives mening.

Enactment er en proces hvor individets handlinger skaber konteksten. Således har enactment en grad af selvopfyldende profeti over sig.

Det er vigtigt her at pointere, at sensemaking fungerer som et springbræt for handling. Det giver ikke mening, at handle i forhold til noget du ikke har givet mening. Disse to processer kan dog ikke adskilles, og bør betragtes som enacted sensemaking hvor meningsdannelsen præger handlingen og dermed konteksten.

Med implementeringen af APR processen introduceres der to spor for mellemliderne. Et bekendt spor i form af PM af hårde mål, samt et nyt spor i form af PM af bløde værdier. Mellemliderne har tidligere erfaringer med hårde målsætninger og kan med disse give det nye system mening samt handle derefter. Handlingen skaber en kontekst af orden for medarbejderne og dette gør implementeringen nem. Grunden til at PM af hårde værdier blev implementeret succesfuldt understreges også af Weicks teori om tillid¹ som strategisk værktøj. Her kædes stærke formodninger om logik sammen med stærke handlinger, der igen skaber stor orden. At det er gået så relativt nemt med implementering af PM på hårde mål, kan altså kædes sammen med at mellemliderne har en stor genkendelsesgrad og derfor en stærk formodning om logik, som igen giver stærke handlinger, som igen skaber stor orden i konteksten. Denne orden gør det nemmere for medarbejderne at manøvrere i konteksten som her udgøres af forventninger og indfrielse af disse. Disse pointer understreges af vores observationer når medarbejderne fortæller, at de har klare hårde målsætninger og ikke har problemer med at omsætte dem til handling i deres hverdag.

Omvendt ser det ud for implementeringen af PM på bløde værdier. Vores vurdering er her at PM på bløde værdier kræver en større grad af fortolkning og vurdering end PM på hårde værdier. Vi betragter det derfor som to forskellige processer. Derfor vurderer vi, at mellemliderne ikke har haft nogen tidligere erfaringer, at trække på i meningsdannelsen og at handlingen derfor har været tøvende eller måske helt har været undladt. Således bliver der ikke skabt den nødvendige orden i konteksten for medarbejderne og derfor får implementeringsprocessen ikke den nødvendige succes. Her kan Weicks teori om selvtillid som strategisk værktøj igen understøtte vores forklaring. Mellemliderne har kun haft en lille eller ingen genkendelsesgrad og derfor ingen formodning og logik. Dette giver anledning til tøvende handling som gør, at processen overlades til omstændighederne eller, at der kun skabes en lav grad af orden. Igen understøttes dette af vores observationer hos mellemlidere hvor de var i tvivl om hvordan værdierne skal fortolkes. Når medarbejderne fortæller om hvor lidt de bløde værdier fylder i deres hverdag og om hvor meget

produktionen fylder, tager vi dette som et udtryk for, at processen har været overladt til omstændighederne. Med omstændighederne mener vi her hverdagen og produktionen. Det er nemt at fokusere på de hårde produktionsmål, når der skabt en orden i konteksten.

En forværende faktor for det bløde spor i APR implementeringsprocessen er effekten af de selvopfyldende profetier. Mellemlidernes og medarbejdernes negative holdning til vurderingen af bløde værdier vil påvirke deres handlinger og derigennem konteksten. Således bliver, hvad der først var en holdning hos mellemlider og medarbejder, en realitet gennem deres handlinger og på den måde en selvopfyldende profeti. Dette betyder, at hvis man ønsker at ændre den nuværende situation bør der, set med Weicks perspektiv, sættes ind med et holdningsændrende forløb.

Vi ønsker, at inkludere Weicks perspektiv i vores ledelses anbefaling da hans teori giver et godt fundament for handling. Hans teoretiske fundering er social konstruktivistisk med fokus på mikroniveauet, hvilket gør hans teori kompatibel med Staceys. Denne kompatibilitet gør at vi kan flette de to teoretiske spor sammen til en samlet ledelses anbefaling. Vi gør dette for at vores anbefaling skal være bedre teoretisk funderet og dermed stå stærkere.

Med Weicks perspektiv ønsker vi i vores ledelses anbefaling at tage udgangspunkt i sensemaking, selvopfyldende profetier og improvisation. Sensemaking og selvopfyldende profetier har været et gennemgående tema i vores analyse og det virker derfor naturligt for os at adressere disse to processer. Med vores ledelses anbefaling ønsker vi ikke kun, at adressere de nuværende problemer, men vi ønsker også, at give medarbejderne og mellemlidernes et værktøj, der i fremtiden ville kunne lette processen. Denne pointe understreges af at sensemaking er en retrospektiv proces og, at den individuelle vurdering af de bløde værdier, i APR-processen kan være så forskellig, at de tidligere erfaringer kan være svære at inddrage i mellemlidernes sensemaking. Derfor ønsker vi at inddrage improvisation som et værktøj, der fremtidigt kunne adressere dette problem. Vi ønsker med vores ledelses anbefaling, at tage udgangspunkt i Weicks 7 karakteristika for sensemaking (Ref. 5), da vi mener, at dette øger chancen for et succesfuldt gennemført forandringsforslag. De 7 karakteristika dikterer, at vores ledelses anbefaling bør tage højde for det følgende:

1. Grounded in identity construction.

- Sensemaking tager udgangspunkt i det enkelte individs identitetskonstruktion. Denne identitet skabes i de sociale systemer som individet indgår i og danner baggrund for individets meningsdannelse. Hvis denne identitet trues mister individet sin selvforståelse. Således bør vores forslag tage udgangspunkt i den nuværende identitetsstruktur og være modtager orienteret. Modtagerne bør have mulighed for at give udtryk for deres frustration og utilfredshed.
2. Retrospective.
 - Meningen dannes retrospektivt som en sammenkobling af erindringer. Hvis denne proces forstyrres af f.eks. en øget tvetydighed mindskes graden af orden og dermed individets evne til at handle. Vores ledelsesanbefaling bør mindske tvetydigheden ved at synliggøre processen samt ved at forsøge at italesætte tingene.
 3. Enactive of sensible environments.
 - Individet handler og ændrer dermed sin kontekst som efterfølgende fortolkes som igen danner baggrund for nye handlinger. Når individets mulighed for at handle mindskes, mindskes muligheden for at skabe orden i dennes kontekst. I vores ledelsesanbefaling vil vi inddrage mellemlederne forandringsagenter. Dette vil give mellemlederne mulighed for at handle og derigennem skabes deres kontekst.
 4. Social.
 - Meningsdannelsen er en social proces og understøttes af fælles sprog, social opbakning og fælles gyldighed. Når denne sociale forankring ændres mister individet muligheden for at skabe orden i konteksten. Derfor ønsker vi med vores forandringsforslag, at skabe en ramme hvor dialog for mellemledere og medarbejdere er mulig.
 5. Ongoing.
 - Meningsdannelsen er en fortløbende proces hvor individet skaber mening ud fra bidder af en vedvarende strøm af handlinger. Forandringer skaber forstyrrelser i disse forløb og kan derved forstyrre individets meningsdannelse. Forandring er en langstrakt proces og vi ønsker derfor at skabe et forum hvor medarbejderne løbende kan forholde og relatere sig til forandringerne.
 6. Focused on and by extracted cues.
 - Mening skabes på baggrund af enkeltelementer af en større helhed. Disse enkeltelementer skaber ledetråde ud fra hvilken individet skaber mening med helheden.

Afgørende for meningsdannelse er, at individet tillægger ledetråden autoritet. Hvis ledetrådene bliver tvetydige eller modsætningsfyldte mister individet evnen til at skabe mening. For give en bedre mulighed for at styre medarbejdernes meningsdannelse, vil vi med vores forandringsforslag, skabe kernebudskaber som kan fungere som en ramme til fortolkning af ledetrådene.

7. Driven by plausibility rather than accuracy.

- For individet er meningsdannelsen begrundet socialt, sammenhængende med tidligere erfaringer og relevant som grundlag for handling. Det betyder at meningsdannelse for individet i højere grad er plausibel end akkurat. Det er vigtigt at vores forandringsforslag står i overensstemmelse med de tidligere erfaringer mellemledere og medarbejdere har, samt har det har en social opbakning og kommer fra en troværdig kilde. Vi vil derfor understrege overfor mellemlederne, at de skal være modtagelige for de reaktioner der måtte komme fra medarbejderne uanset om det er på indhold eller form. For at øge plausibiliteten skal der være sammenhæng mellem mellemledernes udmeldinger og den virkelighed medarbejderne mødes med. Derudover bør kommunikationen varetages af medarbejdernes egen mellemleder da dette vil øge troværdigheden.

Improvisation

Vi ønsker at inkludere Weicks teorier om improvisation (Ref. 4) som et forsøg på at inkludere et fremad rettet værktøj. De tidligere værktøjer til mellemlederne er givet på baggrund af bagud rettede betragtninger. Sådan forstået, at vi i vores empiri skuer bagud, men prøver at skabe værktøjer til fremtidige problemstillinger. Derfor mener vi det virker naturligt, at inkludere et adaptivt værktøj i et forsøg på at fremtidssikre projektet og derigennem sikres dets fremtidige relevans. En for opgaven relevant definition af improvisation er givet i et citat af Berliner(1994): ”*Flexible treatment of preplanned material*”

Denne definition sætter gode ord på, hvilken type værktøj vi ønsker at udvikle til mellemlederne. Netop en fleksibilitet i forhold til det planlagte PM system.

Med improvisation er det vigtigt at understrege, at der er tale om et kontinuum startende med fortolkning gående over variation og endelig afsluttende med rendyrket improvisation. Vi ønsker med opgaven at fokusere på fortolkningen, da vi vurderer, at mellemledernes organisatoriske

hverdag ikke tillader større frihedsgrader. Dette valg understreges af, at der i strukturen omkring PM systemet heller ikke er særlig mange frihedsgrader. Denne rigide struktur gør, at indflydelser fra tidligere erfaringer og lokale forhold betyder mindre. Fortolkninger er samtidig den hurtigste form for improvisation og burde derfor kunne passe ind i en travl hverdag. I fortolkningen spiller især rammen inden for hvilken der fortolkes en vigtig rolle. Pointen er her at der ikke kan fortolkes uden en ramme inden for hvilken der fortolkes. Her har PM systemet en vigtig rammeskabende effekt og bør kunne være medvirkende til at gøre fortolkningsprocessen nemmere for mellemliderne. Alle ovenstående pointer er gjort for at understrege brugbarheden af fortolkning som værktøj i mellemlidernes organisatoriske hverdag.

Som med sensemaking er fortolkningens udgangspunkt også retrospektivt og tager udgangspunkt i en evne til at lytte til sig selv samtidig med at man lytter til andre. Det er dermed også sagt at det er noget der kan trænes. Vi ønsker derfor med vores ledelsesanbefaling, at skabe et rum for mellemliderne, hvor de med deres medarbejdere kan træne fortolkningen. For at kunne træne denne evne er det vigtigt, at der kun skabes en ramme for mellemlidernes dialog med medarbejderne og at de uden forberedelse for lov til at træne fortolkningen ved selv at udfylde denne ramme.

Konklusion på analysen

Inden vi går i gang med at beskrive vores ledelsesanbefalinger, vil vi gerne opsummere de konklusioner, som fremgår af analyserne ud fra brugen af Staceys teori vedrørende magt og Weick vedrørende sensemaking og improvisation.

Der er ingen ledere, der kan undlade at bestemme, hvordan tingene skal ledes. Derfor skal mellemliderne gå fra at være objektive observatører til at være aktive deltagere, og dermed være med til at forme processerne i organisationen og teams, samt inddrages i dialoger, som er hos medarbejderne og med de andre mellemlidere. Når mellemliderne er aktive deltagere, så er de med til at skabe en åben dialog og fjerner usikkerheden i deres team.

Mellemliderne skal handle ud fra deres bedste overbevisning og kendskab til deres teams og medarbejdere. Mellemlidere kan føle sig inkompetente på området, idet APR-processen ligeledes er ny for dem. Den usikkerhed, som mellemliderne har, kan medføre, at mellemliderne handler uden at vide, hvilke konsekvenser det har efterfølgende. Dette er ikke forkert. Det er vigtigere at handle, end ikke at handle, og så må man tage konsekvensen efterfølgende. Ingen handling vil ligeledes

have en eftervirkning, men mellemliderne vil fremstå mindre troværdige for medarbejderne. Det er naturligt, at mellemliderne kan komme til tvivle. Det giver mellemliderne mulighed for at være kreative eller improvisere. Det kræver, at APR-processen giver mellemliderne ret til at handle. Efterfølgende kan mellemliderne inddrage deres kollegaer og fortælle om sine handlinger.

Mellemliderne skal minimere tvetydige udtalelser, idet medarbejderne har modtaget forskellige udtalelser alt efter, hvem de har snakket med. At skifte fra et system til et andet system, er med til at styrke usikkerheden i teams, da medarbejdernes fortrolighed svækkes og de ofte har holdningen ”vi kendte det andet system bedre”. Hvis medarbejderne hører forskellige informationer udenfor teamet, medfører det, at medarbejderne bliver endnu mere usikre på processen. Der skal skabes rum til dialog og til arbejde med APR-processen hos mellemliderne. Her har mellemliderne mulighed for at snakke sammen og skabe en fælles forståelse af processen. Det vil medføre, at udtalelserne fra mellemliderne vil være mere enslydende, og vil derigennem minimere usikkerheden hos medarbejderne. Smatidig vil mellemlidernes udmeldinger virke mere troværdige og sandsynlige for medarbejderne. Mellemliderne skal være opmærksomme på, at deres holdning kan være med til at præge medarbejdernes holdninger i de forskellige teams.

Ved implementering af nye processer, så er det vigtigt, at mellemliderne observerer de reaktioner, der opstår hos medarbejderne og handler ud fra reaktionerne. Mellemliderne skal ud og observere, hvornår usikkerheden opstår hos medarbejderne. Usikkerheden kan opstå ved udførelse af en bestemt handling, på et bestemt sted eller/og til et bestemt tidspunkt. Ved at snakke med medarbejderne om usikkerheden vil det medføre at usikkerheden minimeres. Når der snakkes om processen, så er det vigtigt at holde fast i det sprog, som allerede anvendes i processen. Et fælles sprog er med til at skabe klarhed – forskelligt sprog skaber usikkerhed i teamet.

Mellemliderne skal skabe plads for medarbejderne og høre, hvorfor der er et problem, og dermed skab rum til dialog mellem medarbejderne og mellemlideren for at snakke om frustrationerne. Ved at bringe medarbejderes frustrationer frem og snakke om det, bliver mellemliderne en aktiv del af den dialog, som foregår mellem medarbejderne. Samtidig har mellemliderne mulighed for, at fremlægge deres synspunkter og være med til at fjerne usikkerheden og frustrationer hos medarbejderne. Ligeledes føler medarbejderne, at det er legalt at snakke om deres frustrationer og, at de måske kan søge støtte hos dig. Hvis der er mulighed for at inddrage hele teamet vil det være

en fordel, da det sjældent er sådan, at kun en medarbejder står med de reaktionerne og frustrationerne. Ved mellemlidernes tilstedeværelse, har mellemliderne muligheden for, at klarlægge APR-processen for medarbejderne og forklare hvorfor APR-processen og de forskellige værktøjer er udarbejdet, samt hvordan de skal anvendes. Mellemliderne skal give klare svar til medarbejderne og gerne spørge ind til om medarbejderne har forstået det mellemliderne har sagt. Det skyldes, at usikker svar giver usikre medarbejdere.

Hvis en af mellemliderne fortæller, at der er et problem i deres team, så skal mellemliderne bringe problemet frem som sit eget tema. Det skyldes, at medarbejderne også hører om problemerne i de andre teams og når mellemliderne bringer problemet frem, så er mellemliderne med til, at gøre problemet legalt at snakke om, og det giver mellemliderne en mulighed for at høre om, der er nogen der har et lignende problem, som sine medarbejdere.

Mellemliderne skal skabe rum til at arbejde med APR-processen sammen med deres medarbejdere og gøre samarbejdet til en social proces. Mellemliderne kan være med til sørge for, at medarbejderne får en fælles forståelse af APR-processen og det vil medføre, at APR-processen vil skabe mening for medarbejderne, som efterfølgende vil handle.

Ledelsesanbefaling

Vi ønsker med vores ledelsesanbefaling at tage udgangspunkt i en struktur der kan rumme vores teoretiske syntese af Weicks og Staceys teorier. Fokus for vores anbefaling er på forandringsprocessen i højere grad end på resultatet. Dette fokus understreges af betragtningen om at organisationer er i konstant forandring. Således giver et perspektiv med fokus på et slutresultat for forandringen ikke megen værdi for opdragsgiver.

Vi har igennem vores projekt oplevet hvordan denne tankegang ligger meget langt væk fra mellemlidernes og medarbejdernes hverdag. Dette sammenholdt med de specifikke problemstillinger vi har oplevet på arbejdspladsen i form af manglende forståelse fra medarbejderne for self appraisal, uklarhed fra medarbejderne om mellemlidernes forventninger m.m. gør at mellemliderne står over for en stor udfordring i form af uvante krav, og i forhold til hvad de er vant til, uspecifikke målopfyldelseskriterier. Vi ønsker derfor med denne ledelsesanbefaling at give mellemliderne værktøjer til at håndtere denne situation.

Vi vil først præsentere den generelle forandringsstruktur og efterfølgende sætte tre temaer op inden for strukturen. Efterfølgende er det tanken at mellemliderne selv skal kunne udvælge temaer fra deres hverdag, da strukturen er fortløbende. Ved at indsætte de første tre temaer prøver vi at inddrage vores erfaring fra vores mellemliderworkshop og tage hensyn til mellemlidernes resultat orienterede hverdag. Vi havde ønsket en mere rammedannende struktur med mulighed for mellemliderne for selv at udfylde og fortolke. Dette ville give dem mulighed for netop at træne fortolkningen, men vi mener ikke, på baggrund af vores erfaring fra vores mellemlider workshop, at dette ville være en frugtbar start. Derfor sætter vi de tre første temaer op i en mere rigid struktur for at give mellemliderne mulighed for at træne strukturen. Efterfølgende vil vi lade det være op til mellemliderne selv at udfylde strukturen i en fortløbende proces. Dette er baggrunden for vores dialogbaserede værktøj til mellemliderne.

Teoretisk baggrund

Vi vil her introducere den overordnede struktur og hvilke tanker der ligger bag. Bag vores ledelsesanbefaling ligger en syntese af Weicks teori om sensemaking og Staceys teori om CRP. Det vi med vores struktur ønsker at skabe er rum til dialog. Dette fordi al forandring ligger i hverdagskonversationerne og kvaliteten af disse. Med fokus på dette kan forandringen i højere grad styres af mellemliderne og vi ønsker derfor at skabe en struktur som kan øve disse egenskaber og skabe rum for dialog indtil disse kan varetages som en naturlig del af den organisatoriske hverdag for mellemliderne. Vi tager med vores struktur udgangspunkt i Staceys 5 fokusområder for strategisk forandring og vil forsøge at syntetisere Weicks 7 egenskaber herind i med udgangspunkt i mellemlidernes organisatoriske hverdag.

Quality of participation.

Vores struktur skal tage udgangspunkt i mellemliderne som den aktive bestanddel, dermed håber vi at kunne engagere mellemliderne som forandringsagenter. Denne inddragelse af mellemliderne vil give mulighed for meningsdannelse, handling og herigennem skabelse af kontekst.

Quality of conversation.

Vores struktur skal være modtager orienteret og mellemliderne og medarbejdere bør have mulighed for at give udtryk for deres frustration og utilfredshed. Således er det vigtigt at strukturen bevares

dynamisk og åben for forandringer. Netop af hensyn til den dynamiske struktur lader vi mellemlederne overtage strukturen. Her ønsker vi ikke at DC skal fungere som moderator og herigennem sikre at strukturen efterleves men at strukturen for lov til at udvikle sig efter mellemledernes behov og ønsker.

Fokus skal i høj grad være på dialogen, især med opmærksomhed fra mellemlederne på gentagne obstruktive temaer og retoriske kneb. Det bliver således mellemledernes opgave at træne forståelsen for disse begreber og hvordan de kan håndteres. Ved at danne et rum for dialogen får vi synliggjort forandringsprocessen for mellemlederne og de for mulighed for, overfor medarbejderne, at italesætte tingene og dermed mindske tvetydige budskaber.

Quality of anxiety

Vores struktur skal sikre at mellemlederne føler sig kompetente og virkningsfulde, da den ellers kan virke truende på deres identitet og dermed risikerer vi at mellemlederne vender sig væk fra processen, som det er set indledningsvist i Lundbecks egen implementering. Derfor sætter vi de 3 første temaer op i en struktur som understøtter dette. Dette forsøger vi at gøre ved at overlade mindre til fortolkning på de første tre møder, da vi ikke ønsker at udfordre mellemledernes identitet unødigt. Samtidig skal vi sikre os at mellemlederne føler sig kompetente. Vi vil forsøge at balancere dette ved at lade graden af fortolkning stige igennem temaerne for til sidst helt at overlade valg af tema og udfyldning til mellemlederne.

Det er det vigtigt med tid imellem hvert møde. Denne tid giver mellemlederne mulighed for at reflektere og meningsdanne over det forgangne møde og denne meningsdannelse giver mellemlederne mulighed for at handle og derigennem skabe orden i deres kontekst. Samtidig er denne pause mellem møderne en accept af at forandring er en langstrakt proces og at både mellemledere og medarbejdere derfor har brug for løbende at forholde og relatere sig til forandringerne. Herudover har mellemlederne en vigtig opgave i forhold til deres egne medarbejdere i at sikre at der er sammenhæng mellem den dialog der foregår på møderne og den hverdag medarbejderne oplever, ellers vil medarbejder opleve det som utroværdigt og dette vil underminere den tillid der er krævet mellem medarbejdere og mellemleder.

Quality of diversity

Det er vigtigt at vores struktur inkluderer det sociale element og at det sikres at alle mellemledere og medarbejdere deltager. Når alle medarbejdere og mellemledere deltager får strukturen mulighed for den bedste sociale forankring og fælles gyldighed. Samtidig giver dette mulighed for at inkludere diversitet og mellemlederne får mulighed for at fremme det kreative og emergerende. Dette kræver en forståelse fra mellemlederne af vigtigheden ved en åben dialog, hvor det er muligt at rykke ved grænsen mellem legitime og skygge-temaer.

Attention to unpredictability.

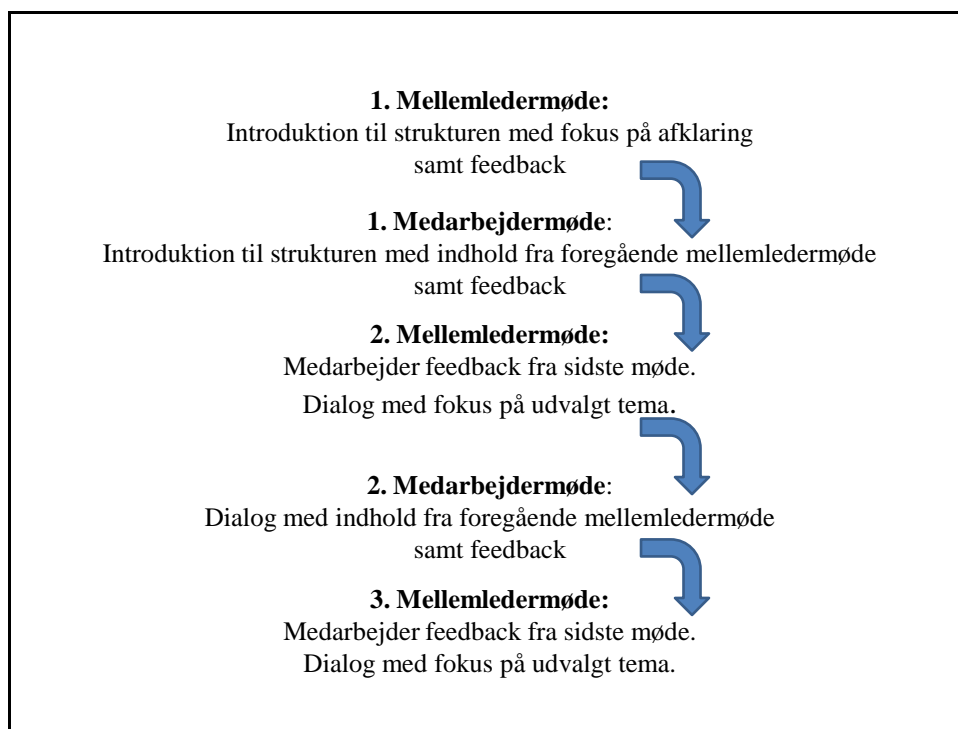
Temaerne for møderne er sat op for at give ledetråde for meningsdannelse for både mellemledere og medarbejdere. Disse temaer skal da fungere som rammedannende og give mellemlederne mulighed for selv at udfylde disse. Dette vil give mellemlederen mulighed for at træne fortolkning. Vi vil med vores struktur forsøge at skabe åbne rammer inden for hvilken lederne selv kan fortolke og herigennem træne dette. Som beskrevet under punktet ” Quality of anxiety” vil vi dog forsøge at lade graden af fortolkning stige gradvis igennem processen.

Struktur

Vi ønsker at skabe en fortløbende iterativ struktur kan som benyttes af mellemlederne indtil de føler sig komfortable ved at skulle håndtere PM systemet. Det er selvfølgelig vigtigt her at pointere at dette ikke skal forstås som et succeskriterium eller et slutpunkt, da forandringen som tidligere nævnt er kontinuerlig. Men når mellemlederne er i stand til at håndtere denne proces under hensyntagen til de punkter nævnt under den teoretiske baggrund, så er der ikke længere brug for en struktur til at understøtte processen. Strukturens primære formål er at skabe rum for dialog og synlighed for processen og når mellemlederne bliver i stand til at håndtere hverdagskonversationerne som et værktøj til forandring, er strukturen ikke længere relevant. Nedenstående figur forsøger grafisk at præsentere den iterative mødestruktur. Det første mellemleder møde bliver en præsentation af den iterative mødestruktur samt en ikke-teoretisk indføring i tankerne bag. Vi ønsker at give mellemlederne mulighed for at relatere sig til den nye struktur for herigennem at dæmpe deres anxiety.

Efter dette følger et møde hvor mellemlederne, med egne ord, videregiver indholdet af præsentationen til deres medarbejdere og modtager feedback fra medarbejderne. Med denne

introduktion får medarbejderne mulighed for at arbejde med deres anxiety i forbindelse med introduktionen af det nye. Vi har valgt at inkludere denne introduktion, da mellemlider workshoppen ikke havde den ønskede effekt. Det er vigtigt ved disse introduktioner at der tages højde for mellemlidernes resultatorienterede hverdag. Dette vil vi prøve at gøre ved at holde fokus på dialog med en klar målsætning, snarere end en helt åben dialog uden klare mål.



Figur 1. Den iterative mødestruktur.

Efter dette følger de egentlige temamøder. Strukturen gentages over samme opsætning. Først afholdes et mellemlidermøde hvor der er mulighed for dialog og afstemning. Fokus på disse møder er især på fortolkning og udfyldning af rammerne. Det er vigtigt her at alle mellemlidere deltager og er deltagende af hensyn til diversiteten, det emergerende og den sociale forankring. Formålet med dette er primært at give mellemliderne et rum for deres usikkerhed i forbindelse med introduktionen af dette nye tema.

Efter dette følger et møde for den enkelte mellemlider med sine medarbejdere. Her forelægges indholdet af forrige mellemlidermøde og medarbejdernes feedback inddrages. Her bør fokus især

være på diversiteten og den åbne dialog. Formålet med dette er at give medarbejderne et rum for deres usikkerhed i forbindelse med dette nye tema.

Temaer

Vi vil prøve at sætte vores introduktion og de tre temaer op i vores struktur som en måde at starte mellemlidernes proces på. Vi ønsker at arbejde videre med strukturen fra vores mellemlider workshop da vi stadig mener at strukturen er god. Således er det dialogen der primært er i fokus. Det primære i strukturen er et åbent spørgsmål som oplæg til dialog og efterfølgende feedback fra DC. Vi ændrer dog lidt på metoden fra mellemlider workshoppen og inkluderer en målsætning i dialogen. Dette gør vi i et forsøg på at fjerne dele af flertydigheden samt for at give mellemliderne et klarere mål.

For hvert oplæg laver vi et opmærksomhedspunkt og et forslag til feedback. Dette er ikke ment som en udtømmende beskrivelse af hvad DC bør være opmærksom og give feedback på, men som et enkelt punkt DC kan fokusere på under introduktionen. Det er i en accept af at DC ikke er konsulent og derfor ikke kan forventes at mestre alle facetterne af teori og formidling i kombination. Da DC er i en uvant situation med uklare forventninger vil det være naturligt at DC føler sin identitet udfordret. Dette vil give anledning til et højere anxiety hos DC. Med et enkelt fokuspunkt er forventningerne til DC klarere og mere udtalte og dette bør kunne give rum til træning og udvikling for DC. Samtidig forsøger vi at sikre at mellemliderne, samlet set, får feedback på alle de teoretiske punkter igennem introduktionen.

Vi sætter succeskriterier op for oplæggene men er klar over at vurderingen af målopfyldelse er individuel. Vi vil derfor lade denne vurdering være op til mellemliderne selv og på denne måde træne deres fortolkningsevner, da målopfyldelserne alle er lagt op til fortolkning.

Introduktion

På det første introduktionsmøde forventer vi ikke så meget dialog med mellemliderne qua vores erfaringer fra mellemlider workshoppen. Vi ønsker naturligvis stadig en åben dialog men forventer en højere grad af præsentation. Temaerne ser da ud som nedenstående.

Proces vs. Resultat

Oplæg: Hvad kan et øget fokus på processen have af værdi for mig som mellemlider?

Formål: At introducere mellemliderne for den procesorienterede tankegang som alternativ til den nuværende og alt dominerende resultatorienterede tankegang. Det er et gennemgående koncept igennem hele projektet og en bærende bestanddel i vores ledelsesbefaling. Da vi ønsker at inddrage mellemliderne som forandringsagenter bliver det derfor vitalt at de får en forståelse for denne tankegang og kan se værdien af dette fokus.

I dialogen er det især vigtigt at DC er opmærksom på skyggetemaer og hvordan disse italesættes for at give mulighed for at rykke ved grænsen mellem skygge- og legitime temaer. Samtidig skal DC være opmærksom på iterative obstruktive tema og retoriske kneb kommende fra mellemliderne, da dette vil være til hinder for den fortløbende forandringsproces. Efter dialogen med mellemliderne bør feedback fra DC indeholde en introduktion til den proces orienterede tanke, hvor vejen til resultatet oftest er vigtigere og mere interessant end selve resultatet. Dette input skal naturligvis vægtes i forhold til hvor omfattende den indledende dialog med mellemliderne har været. Efter feedback fra DC gives tid til feedback fra mellemliderne. Succeskriteriet for dette input er en dialog med mellemliderne hvor alle deltager.

Mellemlidermøde

Oplæg: Hvilken værdi kan input fra de øvrige mellemlidere have for mig? Samt Hvilken værdi kan input fra medarbejderne have for mig?

Formål: Det primære formål er her at få præsenteret strukturen ved mellemlidermøderne for mellemliderne. Som med det første oplæg er det vigtigt at DC, i dialogen med mellemliderne, er opmærksom iterative obstruktive temaer og retoriske kneb.

Efter dialogen med mellemliderne bør feedback fra DC koncentrere sig om introduktion til den sociale forankring i forhold til de øvrige mellemlidere og hvordan dialogen mellemliderne imellem skaber handlemuligheder gennem forståelse. DC bør også introducere skygge og legitime temaer, da forståelsen for dette kan højne værdien af medarbejdernes input til processen. Efter feedback fra DC gives tid til feedback fra mellemliderne. Succeskriteriet for dette oplæg er en generel forståelse

hos mellemliderne for værdien af dialogen med både mellemlidere og medarbejdere samt en forståelse for ideen om skygge og legitime temaer.

Medarbejdermøde

Oplæg: Hvorfor bør medarbejderne inddrages i processen?

Formål: Det primære formål her er at få en dialog med mellemliderne om værdien af fælles gyldighed og social forankring i forhold til medarbejderne. Under dialogen med mellemliderne bør DC være opmærksom på om alle mellemlideren deltager i dialogen og om alle mellemliderne er inkluderende i forhold til diversiteten i holdningerne.

Efter dialogen med mellemliderne bør feedback fra DC bør omhandle en introduktion til ideen om anxiety og hvordan dette indvirker på medarbejdere samt på mellemliderne selv. Efter feedback fra DC gives tid til feedback fra mellemliderne. Succeskriteriet for dette oplæg er at give mellemliderne en forståelse for hvad det betyder for medarbejderne at der gives utydelige eller tvetydige budskaber.

Gentagelsen

Oplæg: Kan fortolkning og vurdering trænes?

Formål: At få introduceret fortolkning som et ledelsesværktøj for mellemliderne. Fortolkningen er en vigtig bestanddel af APR-processen og indgår især ved vurdering af medarbejdere på baggrund af operating principles. Derfor finder vi det vigtigt at få introduceret som værktøj. Under dialogen med mellemliderne bør DC være opmærksom på hvordan anxiety'en udvikler sig hos mellemliderne. Vi forventer at der ved introduktionen ville forekomme obstruktive retoriske kneb fra mellemliderne som en reaktion på denne identitetsudfordring.

Efter dialogen med mellemliderne bør feedback fra DC indeholde en introduktion til den retrospektive meningsdannelse og til ideen om at lytte til sig selv udefra, samtidig med at man lytter til andre. Efter feedback fra DC gives tid til input fra mellemliderne. Succeskriteriet for dette oplæg er at mellemliderne får en forståelse for den retrospektive meningsdannelse samt en introduktion til ideen om at lytte til sig selv udefra, samtidig med at man lytter til andre.

Efter denne introduktion til mellemliderne afholder hver enkelt mellemlider et møde med egne medarbejdere hvor resultatet af ovenstående møde refereres. Dette møde har primært til funktion at skabe rum til dialog for medarbejderne. Dette kræver naturligvis at der fra mellemlideren gives plads til feedback og at vedkommende har forstået ideen med den åbne dialog, som den tidligere er blevet introduceret. Denne dialog mellem mellemlider og medarbejder vil kunne fjerne tvetydigheder og derigennem give handlerum gennem kontekstafstemning. Muligheden for dialog med deres mellemlider vil også give medarbejderne mulighed for at relatere sig til denne nye proces og derigennem give medarbejderne mulighed for at arbejde med deres anxiety. Dette er afslutningen på første møde segment. Efter denne introduktion til både mellemlidere og medarbejdere har vi sat 3 temamøder op. Strukturen for disse møder er naturligvis den samme. Der er dog en vigtig pointe i at holde en vis tidsmæssig distance mellem møde segmenterne. Pausen skal bruges til, for både mellemlidere og medarbejdere, at reflektere og relatere sig til de input man har fået på det forgangne møde. Netop i denne refleksion på baggrund af det skete ligger sensemakingen, og dermed muligheden for forandring på sigt.

Disse følgende temamøder vil ikke blive gennemgået i samme dybde som introduktionen, da det primære formål med disse møder er den fælles dialog, først mellemlider til mellemlider og efterfølgende fra mellemlider til medarbejder. Den teoretiske baggrund er den samme som for introduktionen og derfor er læringen også den samme, dog med et vigtigt element af træning. Vi ønskede for processen en højere grad af fortolkning gennem forløbet og af denne grund, sammenholdt med det tidligere nævnte, vælger vi at lade mellemliderne og deres fortolkning spille en større rolle i processen.

Vi vil for hvert oplæg prøve at angive et overordnet formål og derefter selv lade mellemliderne fortolke på baggrund af oplæggene. Generelt skal de to første oplæg fungere som bindeled mellem forrige møde med medarbejderne og dette mellemlidermøde. Vi forsøger med dette at skabe en fortløbende cirkulær struktur. Denne cirkularitet håber vi kan være med til at skabe en ramme som er nem for mellemlidere og medarbejdere at relatere sig til. På baggrund af dette kan det blive nemmere for mellemliderne at overtage processen.

Med det første punkt forsøger vi at lede mellemlideren gennem en refleksion over dialogen med medarbejderne samt egen ageren i den forbindelse i forbindelse med forrige møde. Dette giver rum

til sensemaking og efterfølgende mulighed for at handle. Med det andet oplæg forsøger vi at lede mellemlideren igennem tanker om den sociale forankring og vigtigheden af diversiteten. Med det tredje oplæg forsøger vi at sætte fokus på repetitive tema og hvordan mellemlideren egen italesættelse skaber eller hindrer handlerum for medarbejderne. Med det fjerde oplæg forsøger vi at sætte fokus på skygge- og legitime temaer og hvordan en frit flydende dialog kan rykke ved disse grænser.

Self appraisal

Oplæg: Hvad har du fået af feedback fra medarbejderne på sidste møde og hvordan håndterede du det?

Oplæg: Deltog alle medarbejdere ved sidste møde og hvilken konsekvenser kan du se af dette?

Oplæg: Hvordan har du snakket med dine medarbejdere om self appraisal og hvad fik du af feedback?

Oplæg: Hvilke tanker om self appraisal tror du ikke dine medarbejdere deler med dig og hvordan håndterer du dette?

Operating principles

Oplæg: Hvad har du fået af feedback fra medarbejderne på sidste møde og hvordan håndterede du det?

Oplæg: Deltog alle medarbejdere ved sidste møde og hvilken konsekvenser kan du se af dette?

Oplæg: Hvordan har du snakket med dine medarbejdere om operating principles og hvad fik du af feedback?

Oplæg: Hvilke tanker om operating principles tror du ikke dine medarbejdere deler med dig og hvordan håndterer du dette?

Målsætninger

Oplæg: Hvad har du fået af feedback fra medarbejderne på sidste møde og hvordan håndterede du det?

Oplæg: Deltog alle medarbejdere ved sidste møde og hvilken konsekvenser kan du se af dette?

Oplæg: Hvordan har du snakket med dine medarbejdere om målsætninger og hvad fik du af feedback?

Oplæg: Hvilke tanker om målsætninger tror du ikke dine medarbejdere deler med dig og hvordan håndterer du dette?

Efter hvert mellemlider-temamøde afholdes der et tilsvarende møde for hver mellemlider og deres medarbejdere. Medarbejder dialogen spiller for forandringsprocessen en vigtig rolle da det er her forandringsprocessen har sit udspring. Den har ikke fået særlig meget fokus i vores ledelsesanbefaling. Tanken har her været at skabe et dialogbaseret værktøj til mellemliderne og derfor har fokus for vores ledelsesanbefaling været herpå. Denne vægtning er gjort ud fra en vurdering af mellemliderne nuværende situation, hvor vi har ment at det var mest gavnligt for processen at understøtte deres proces mest muligt. Vi har ment at hvis mellemliderne fik disse værktøjer blev medarbejder dialogen varetaget herigennem.

Vi har med vilje ikke en klar målsætning med hvert tema møde for mellemliderne andet end dialog om temaerne. Denne dialog skal fungere som en overordnet struktur hvorigennem mellemliderne selv kan udfylde i forhold til den kontekst de skaber. Derfor giver vi heller ikke nogen målsætning eller handleplan for hver enkel mellemliders møde med deres medarbejdere. Dette kan betyde at tilbagemeldingerne til medarbejderne bliver forskellige men vi mener at den dialog og meningsdannelse mellemliderne har i fællesskab kan medvirke til at ensarte den efterfølgende dialog med medarbejderne og herigennem fjerne tvetydigheder og skabe kontekst for medarbejderne. Vi mener også at den manglende målsætning for mellemlidernes møder med deres medarbejdere kan virke som træning for mellemlidernes fortolkning.

Denne struktur er frem for alt tænkt som dynamisk. Derfor forventer vi ikke at mellemliderne følger den til ende. Vores målsætning er at mellemliderne hurtigt bliver bekendte med værdien af begreberne som bl.a. inkludere frit flydende dialog, feedback, meningsdannelse, skygge- og legitime temaer og derefter slet ikke har brug for en struktur til at understøtte varetagelse af dette. Ideelt er målsætningen for denne struktur at mellemliderne bliver i stand til at varetage den kontinuerlige forandring gennem hverdagens samtaler.

Konklusion

Vi ønsker med vores konklusion, at opsummere over casen, hvordan APR-processen har påvirket medarbejderne i Chemical Manufacturing, samt hvordan ledelsen efterfølgende kan håndtere

medarbejdernes reaktioner og hvordan Chemical Manufacturing kan komme videre med APR-processen.

Medarbejdernes reaktion var generelt positiv overfor APR-processen, men påvirkningen hos medarbejderne ved indførelse af APR-processen er forskellig. I F5 har APR-processen haft en større indvirkning, da de har arbejdet en del med udfyldelsen af Self Appraisal og har haft en god dialog med deres mellemlider. I F2 har processen ikke haft så stor en indflydelse, da de har et større fokus på at producere end at tage nye tiltag til sig.

Vi observerede flere temaer, som gik igen i medarbejdernes holdninger i form af en undren overfor værdien af Self Appraisal, da medarbejdernes niveau af anxiety har været høj. Det skyldtes, at de har modtaget tvetydige udmeldinger ved udførelse af deres Self Appraisal og anvendelsen af Self Appraisal under selve APR-samtalen. Ligeledes kan det konkluderes, at påvirkningen af medarbejderne har været forskellig, alt efter deres tilgang til Self Appraisal, og hvordan dialogen mellem medarbejdere og deres mellemlidere har været.

Påvirkningen af Operating Principles har medført et lavt anxiety niveau over tid, da Operating Principles ikke er blevet en del af deres hverdag og dermed ikke en del af deres identitet. Medarbejderne ved ikke hvordan de skal anvende Operating Principles og hvad meningen med Operating principles er. De ved, at de vurderes på deres adfærd ved APR-samtalen, og det er således det eneste tidspunkt hvor de bliver påvirket af Operating Principles.

Medarbejderne bliver påvirket af de opsatte mål som tildeles ved APR-samtalen. Det skyldes, at alle medarbejderne primært arbejder for at opnå teammålene, frem for deres individuelle mål, da de herved bliver en del af det sociale objekt og undgår at blive ekskluderet i teamet.

Til at håndtere dette har vi til mellemliderne udviklet et fortløbende dialogbaseret værktøj. Strukturen er en gentagen mødeform for mellemliderne med dialogen i fokus. Her gives mulighed for dialog over temaerne self appraisal, operating principles samt målsætninger. Med introduktionen af strukturen i det dialog baserede værktøj for mellemliderne, gives der mulighed for ved temamøderne at skabe mening og herigennem mulighed for handling. Dette er essensen af vores dialogbaserede værktøj, som har sit udgangspunkt i vores syntese af Stacey og Weicks teorier. Vi

har forsøgt i vores ledelsesbefaling, at tage hensyn til mellemlidernes organisatoriske hverdag, ved at holde en hvis form for målsætning, samt at udvikle et værktøj, som er nemt at benytte i en travl hverdag. Vi mener at mellemlidende med dette værktøj får mulighed for, at håndtere medarbejdernes holdninger i implementeringsprocessen.

Perspektivering

En teori som vi kunne have anvendt i denne case, kunne være Joanne Martin tilgang vedrørende "Cultures in organizations". Joanne Martin er ligeledes i det realistiske paradigme og omhandler de menneskelige værdier. Ved indførelse af den nye PM system, med APR-processen og implementeringen af OP i organisationen, kan man vurdere, at topledelsen ønsker en ændring af den kultur, som Lundbeck har haft før, til en kultur hvor alle arbejder sammen mod fælles mål. Her er det ikke kun er vigtigt for medarbejderne og mellemlidende at nå deres mål, men ligeledes er det vigtigt hvordan medarbejderne og mellemlidende udfører og opnår deres mål. Ud fra Joanne Martins teori, vil det sige, at Lundbeck var til stede (før introduktionen af PM systemet) i det fragmenterede perspektiv også defineret som "Home perspektiv". Det ses på baggrund af at der ikke var en samlet måde, at udføre APR-samtaler på, samt at der ikke var særligt fokus på hvilken adfærd, som ville være den ønskede adfærd hos Lundbeck. Der var en mangel på klarhed for medarbejderne, og medarbejderne har kun konsensus i deres egne teams eller som Joanne Martin kalder det - ambiguitet. For at gå fra en fragmenteret Home-perspektiv til et integreret perspektiv, er der et behov for en stor ændring i organisationen. Det kunne i denne sammenhæng være introduktionen af det nye PM system til hele organisationen. Ved indførelsen af det nye PM system, kunne ledelsen (jævnfør Joanne Martin) opnå en organisation i konsensus, og hvor der ville være konsistens i handlingerne, såsom ved udførelse af APR-processen og anvendelsen af OP og opnåelse af ideologisk konsistens. En integration vil medføre, at angsten hos medarbejderne fjernes. Mere kontrol og vil skabe større klarhed de steder hvor der er tvetydigheder. Det kræver at mellemlidende har en aktiv rolle og har et løbende fokus på ændringerne i kulturen.

Denne teori strider mod vores holdninger til hvordan en organisation fungerer. Vores holdninger er, at det ikke er muligt for en topledelse at foretage en ændring, som kan medføre en ændring i perspektiv og dermed en ændring i kulturen. Vi mener at en ændring i kultur, kun kan ske hvis medarbejdere og mellemlidende kan se en mening med ændringerne og efterfølgende tager ændringerne til sig, som en del af den ideologi, som er i de sociale objekter. Jo mere medarbejderne

og deres mellemlider bliver fortrolige med denne ændring, og de kan se, at det er anvendeligt og meningsfuldt i deres hverdag, vil det medføre en ændring af kulturen, som findes i organisationen. Hvis ændringerne ikke giver mening, så vil medarbejderne ikke tage ændringen til sig og dermed vil ændringen ikke blive en del af deres ideologi.

Litt. Liste

- Ref 1: Mintzberg, Henry. 1993, *Structure in five*, edition 2009 Prentice Hall, Harlow, UK.
- Ref. 2: Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen, J. og J. Thomsen (red) 2010, *Paradigmer i Praksis*, 1.udg., Handelshøjskolens Forlag, København, DK.
- Ref. 3: Stacey, Ralph D. 2007, *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 5. udg., Prentice Hall, Harlow, UK.
- Ref. 4: Weick, Karl E.. 2009, *Making Sense of the organization*, 13 udg., Backwell Publishing, UK
- Ref. 5: Weick, Karl E.. 1995, *Sensemaking in organizations, Foundations for organizational science*. 1 udg., Sage publications, USA

Bilag

- Bilag 1: Beskrivelse af APR processen
- Bilag 2: Interviewguide og interview med HR
- Bilag 3: Interviewguide og interviews med medarbejdere
- Bilag 4: Interviewguide og interviews med mellemledere
- Bilag 5: Interviewguide fokusgruppe og fokusgruppeinterview med medarbejdere
- Bilag 6: Interviewguide fokusgruppe og fokusgruppeinterview med mellemledere
- Bilag 7: Workshop med ledergruppen og præsentation fra mellemlederworkshop
- Bilag 8: Logbog over DC observationer og refleksioner
- Bilag 9: Forfatterbidrag

Herudover er alle lydoptagelser vedlagt som audiofiler på CD.