

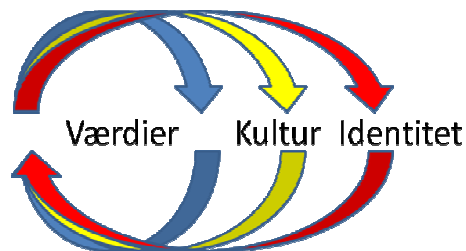
Irene Andreassen, 9. april 1974

Lisbeth Lund-Hansen, 23. december 1963

Vejleder: Birgit Jordansen

Forandring og kommunikativ interaktion

En analyse af Konkurrencestyrelsens revision af værdigrundlaget



Speciale ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse

Institut for Organisation

Handelshøjskolen i København 2009

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
1.1 Problemstilling	4
1.2 Problemformulering	5
2. Konkurrencestyrelsen og revisionen af værdigrundlaget	6
2.1 Konkurrencestyrelsen	6
2.2 Konkurrencestyrelsens nye strategi og organisationsændring.....	7
2.3 Revision af Konkurrencestyrelsens værdigrundlag	8
2.4 De konkrete ændringer af Konkurrencestyrelsens værdier	9
3. Teori og metode	10
3.1 Teorivalg	10
3.2 Metode.....	12
3.2.1 Undersøgelsesmetode.....	13
3.2.2 Afgrænsning	15
3.2.3 Kritik af metoden.....	15
3.2.4 Vores egne roller / vores forforståelse.....	16
4. Analyse.....	17
4.1 Konkurrencestyrelsens værdiprocess – Ralph Stacey’s CRP-perspektiv	17
4.1.1 Ralph Stacey’s teori om Complex Responsive Processes	17
4.1.2 Analyse.....	19
4.1.2.1 Tilsigtet strategi.....	20
4.1.2.2 Realiseret strategi	23
4.1.3 Delkonklusion	33
4.2 Konkurrencestyrelsens værdiprocess i større sammenhæng – Organizational Identity Dynamics modellen	34

4.2.1 Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics Model.....	35
4.2.2 Konkurrencestyrelsens kultur og image	36
4.2.3 Analyse af Konkurrencestyrelsens værdiændringsproces og de forskellige processer i Organizational Identity Dynamics modellen.....	37
4.2.3.1 Processen, hvor identiteten reflekterer image.....	38
4.2.2.2 Processen, hvor identiteten forankres i kulturen	39
4.2.2.3 Processen, hvor identiteten udtrykker kulturel forståelse.....	40
4.2.2.4 Processen, hvor den udtrykte identitet har indflydelse på andre	41
4.2.4 Delkonklusion	41
4.3 Konkurrencestyrelsens værdiprocess – Ralph Stacey revisited	42
4.3.1 Analyse af kulturændringens betydning for medarbejderne.....	42
4.3.2 Værdiprocessen i CRP-perspektiv.....	46
4.3.3 Delkonklusion	47
5. Ledelsesanbefalinger	47
5.1 Værdiprocessen	47
5.2 Den nye struktur – organisationens skyggetema	51
6. Konklusion	52
7. Litteraturliste	55

1. Indledning

1.1 Problemstilling

Det er alment anerkendt af de fleste ledere i private og offentlige organisationer i dag, at det er vigtigt for en organisation at have et værdigrundlag. Værdierne skal kort sagt beskrive, hvad medarbejderne i organisationen skal lægge vægt på i det daglige arbejde og omgang med hinanden. En af fordelene ved ensartede værdier er angiveligt, at medarbejderne arbejder ud fra samme værdier, og at alle er i stand til selvstændigt at træffe hensigtsmæssige dispositioner i hverdagen. Værdier er i denne sammenhæng en del af organisationens strategi.

Et eksempel på denne opfattelse er følgende uddrag fra Stig Kjerulf og Markus Bjørn Krafts bog ”Den engagerede leder”:

”For de fleste virksomheder er det vigtigt at have et værdigrundlag. Herved bliver virksomheden mere personlig – får en egen identitet – hvilket både medarbejder og leder kan anvende i dagligdagen. (...) De virksomheder, som bevidst har valgt værdier som et mål- eller styringsværktøj, er bedre fremtidssikrede end de virksomheder, der negligerer disse mekanismer. Jo tættere værdigrundlaget er knyttet til organisationens mål og opgaver, desto lettere identificerbare fremstår værdierne for medarbejdere og ledere. (...) Et værdigrundlag sikrer et fælles grundlag for virksomhedens arbejde. Det fungerer som evaluering- og styringsværktøj for udviklingen af virksomhedskulturen. Hermed bliver det også et ledelsesværktøj, hvor ledelsen opbygger den fælles kultur sammen med medarbejderne. Det skærper organisationens profil indadtil, udadtil og over for kunderne.”¹

Det lyder jo umiddelbart meget logisk og nemt. Imidlertid er det ikke altid lige så nemt at indføre eller ændre en organisations værdigrundlag, som det tilsyneladende lyder til.

En vigtig begrundelse for, at det ikke altid er så ligetil at indføre eller ændre en organisations værdigrundlag, er medarbejdernes involvering i og reaktion på ledelsens meddelelse om, at en sådan proces skal igangsættes. Vi har selv oplevet en reaktion fra medarbejdernes side som fx: ”Åh nej, skal vi nu til det igen”. Igangsættelsen af en sådan proces kan let blive mødt af kyniske

¹ Stig Kjerulf og Markus Bjørn Kraft, Den engagerede leder, side 86 og 87.

og/eller opgivende medarbejdere, som deltager i den af ledelsen igangsatte proces for derefter at fortsætte, som de plejer at gøre.

En sådan tilsyneladende modsætning mellem ledelsens ønsker og intentioner samt medarbejdernes opfattelse omkring værdier i organisationen er afsættet for dette speciale. Vi synes, at det kunne være interessant at se nærmere på, hvad der sker, når en organisations ledelse påbegynder en proces, som enten skal indføre værdier i organisationen eller ændre organisationens eksisterende værdier. Hvilken betydning får det for medarbejderne? Ændrer det noget i medarbejdernes hverdag, både individuelt og arbejdsmæssigt? Giver det overhovedet mening at sætte sådan en proces i gang?

Værdier hænger sammen med identitet. Det gælder både de værdier, som et individ har tilegnet sig uden at tænke nærmere over det, og de værdier, som individet aktiverer åbenlyst. Der er også identitet i de værdier, et individ ikke har. Værdier viser altså en del af individet. Der kan være forskel på de værdier, som medarbejderne har som individer, og de værdier, som er gældende for organisationen. Det er derfor ikke uproblematisk, når en organisation vælger at arbejde med værdier.

1.2 Problemformulering

Konkurrencestyrelsen har netop gennemført en ændring af organisationens eksisterende værdier, og vi har på den baggrund valgt Konkurrencestyrelsen som case for en undersøgelse af, hvad der sker, når en ledelse sætter en proces i gang, der skal ændre en organisations værdier.

Konkurrencestyrelsen fik delvist en ny direktion, herunder en ny direktør, i 2006. Umiddelbart efter påbegyndte direktionen et arbejde med at ændre styrelsens strategi og organisation, hvilket blev meldt ud i august og oktober 2007. Herefter igangsatte ledelsen en revision af styrelsens værdier i slutningen af 2007.

Vi har ønsket at se nærmere på, hvordan arbejdet med Konkurrencestyrelsens værdier eventuelt har påvirket og fået følger for medarbejderne, dvs. medarbejdernes identitet.

På den baggrund har vi valgt følgende problemformulering:

Har Konkurrencestyrelsens revision af værdigrundlaget påvirket og fået følger for medarbejderne i deres måde at arbejde på, og har det påvirket medarbejdernes identitet? Hvordan kan disse eventuelle følger forklares i henhold til Ralph Stacey's perspektiv om komplekse responsive processer?

Ralph Stacey's perspektiv om komplekse responsive processer (herefter forkortet til CRP-perspektiv) vil, som det også fremgår af problemformuleringen, blive den altoverskyggende forklaringsramme i dette speciale. CRP-perspektivet giver en forklaring på, hvad ledere og medarbejdere allerede gør i stedet for at foreskrive, hvad de bør gøre. Selv om Ralph Stacey ikke ønsker at give forskrifter for, hvad ledere skal gøre i konkrete situationer, så vil ledelsesanbefalinger ikke desto mindre indgå i dette speciale, jf. nærmere nedenfor.

2. Konkurrencestyrelsen og revisionen af værdigrundlaget

I dette afsnit vil vi kort beskrive Konkurrencestyrelsen og den proces, der førte til Konkurrencestyrelsens ændrede værdigrundlag.

2.1 Konkurrencestyrelsen

Konkurrencestyrelsen er en del af Økonomi- og Erhvervsministeriet, og styrelsens opgave er at fremme velstand og fornyelse gennem effektiv konkurrence og effektive, gennemsigtige markeder.

På konkurrenceområdet er hovedopgaven at håndhæve konkurrenceloven. Herudover arbejder Konkurrencestyrelsen med at mindske omfanget af konkurrencebegrænsende regulering, at fremme konkurrencen i den offentlige sektor og fremme konkurrencekulturen generelt. Konkurrencestyrelsen vejleder også andre offentlige myndigheder om EU's statsstøtteregele og håndhæver betalingsmiddeloven, som regulerer brugen af betalingskort.

På energiområdet fører Konkurrencestyrelsen tilsyn med de dele af energisektoren, som ikke er konkurrenceudsat, herunder de selskaber, som driver fjernvarmeselskaberne, el- og gasnettet. Konkurrencestyrelsen fastsætter bl.a. såkaldte effektivitetskrav til elnetselskaberne, som skal sikre, at de leverer strøm til forbrugerne til den lavest mulige pris.

Konkurrencestyrelsen havde 145 medarbejdere ved udgangen af 2007. På konkurrenceområdet beskæftigede 68 medarbejdere sig med håndhævelse af konkurrenceloven, og 15 personer arbejdede med at fremme konkurrencen i den offentlige sektor, statsstøtte og betalingsmiddeloven. Der arbejdede 38 medarbejdere på energiområdet. 24 medarbejdere beskæftigede sig med generel ledelse og administration.

Konkurrencestyrelsens vision er, at forbrugerne har adgang til et bredt udbud af varer og tjenesteydelser til de lavest mulige priser i forhold til kvaliteten. Styrelsens mission er at fremme velstand og fornyelse gennem effektiv konkurrence og effektive, gennemsigtige markeder².

2.2 Konkurrencestyrelsens nye strategi og organisationsændring

I sommeren og efteråret 2007 offentliggjorde Konkurrencestyrelsen en ny strategi og en ny organisation.

Formålet med den nye strategi var, at

- 1) ”vi arbejder og prioriterer ud fra klare og kendte mål,
- 2) vi løser vores opgaver med ensartet, høj kvalitet,
- 3) vi kender og anvender samme robuste og effektive arbejdsprocesser, og
- 4) vi fastholder og udvikler vores viden og kompetencer”.

Strategien indeholder klare resultatmål for alle faglige områder, og den beskriver de kritiske succesfaktorer, der er afgørende for, at styrelsen lykkes med at nå målene. Endelig indeholder strategien en række konkrete initiativer både tværgående og inden for hvert enkelt fagområde. Strategien bygger på fem strategiske fokusområder: Løft af fagligheden, sikring af tilstrækkelige kompetencer, organisering, der understøtter effektivitet og kvalitet, strategisk prioritering og styring, samt udvikling af ledelseskapaleten³.

Formålet med den nye organisation er, at

² Jf. www.ks.dk/om-os/opgaver/.

³ Se nærmere bilag 1.

- 1) ”få en klar opgavefordeling, der afspejler erhvervsstrukturen i samfundet,
- 2) få en entydig ledelsesstruktur på alle niveauer, og
- 3) styrke den tværgående opgaveløsning og vidensdeling”.

Organisationsændringen medførte bl.a., at der blev oprettet en afdeling, hvis hovedansvarsområde er udvikling af standarder og vedligeholdelse af paradigmer for sagsprocesser og overordnet kvalitetssikring i slutfasen af alle større sager. Ændringen medførte endvidere, at de forskellige afdelinger blev opdelt i halvt så store afdelinger, ligesom de markedsopdelte afdelinger blev opdelt på en anden måde⁴.

2.3 Revision af Konkurrencestyrelsens værdigrundlag

I forlængelse af styrelsens nye strategi og organisation satte ledelsen herefter en proces i gang, som skulle ændre styrelsens værdigrundlag.

Processen blev indledt på en strategidag den 1. november 2007 på Langelinie Pavillonen, hvor alle medarbejdere deltog. I oplægget til strategidagen anførte ledelsen, at ”vi ønsker at revidere vores værdigrundlag, så det understøtter en adfærd i styrelsen, der gør, at vi kan nå vores mål”.

På strategidagen skulle medarbejderne diskutere værdier, herunder give eksempler på adfærd, der var henholdsvis i overensstemmelse og i modstrid med Økonomi- og Erhvervsministeriets værdier og Konkurrencestyrelsens daværende værdier. Medarbejderne skulle endvidere diskutere, om der var vigtige værdier for Konkurrencestyrelsen, som koncernværdierne ikke dækkede. Endelig skulle medarbejderne diskutere, hvordan værdierne kunne forankres, så de ville blive efterlevet i det daglige arbejde.

Efterfølgende blev værdierne diskuteret og revideret på en række ledelsesmøder og derefter sendt i høring hos medarbejderne, inden det endelige værdigrundlag blev meldt ud til medarbejderne i april 2008.

Herefter satte ledelsen forskellige tiltag til implementering i gang, herunder besøg af en interaktiv teatergruppe, drøftelser af værdierne på bl.a. kontormøder og husmøder (hvor alle medarbejdere

⁴ Se nærmere bilag 2.

deltager), ligesom styrelsens krus med påtryk af de tidligere værdier blev erstattet af hvide krus uden påtryk. Herudover fremgår opfyldelsen af værdierne af de forskellige afdelingers resultatkontrakter med direktionen, dvs. opfyldelsen af værdierne får indflydelse på den resultatløn, som medarbejderne kan opnå hvert år.

2.4 De konkrete ændringer af Konkurrencestyrelsens værdier

Konkurrencestyrelsens værdier havde før revisionen følgende ordlyd:

- Vi er på forkant og prioriterer vores indsats
- Vi har internationalt perspektiv
- Vi sigter efter stadige forbedringer
- Vi analyserer dybdegående og formidler bredt
- Vi taler med markedets aktører og giver alle en fair behandling
- Vi værdsætter dialog og respekterer hinandens forskelligheder

Efter revisionen af værdigrundlaget har Konkurrencestyrelsens værdier nu følgende ordlyd:

- Kvalitet
 - Vi er grundige, saglige og professionelle
 - Vi opsøger og bruger ny viden
 - Vi sigter efter stadige forbedringer
 - Vi har internationalt udsyn
- Arbejdsglæde
 - Vi holder humøret højt
 - Vi anerkender den gode indsats – stor som lille
 - Vi hjælper og inspirerer hinanden
 - Vi brænder for det, vi gør
- Resultater
 - Vi er fremsynede og handlekraftige
 - Vi leverer mærkbare og synlige resultater
 - Vi sætter ind, hvor virkningen er størst
 - Vi er målrettede

- Samarbejde
 - Vi samarbejder for at opnå de bedste resultater
 - Vi viser respekt for hinanden og giver konstruktiv feedback
 - Vi tager initiativ og afser tid til samarbejde
 - Vi deler vores viden
- Dialog
 - Vi går i dialog med omverdenen
 - Vi er lydhøre
 - Vi er reflekterende og konstruktive
 - Vi kommunikerer klart og målrettet

3. Teori og metode

3.1 Teorivalg

En strategi for organisationsændring som udtrykt i form af en revision af en organisations værdigrundlag kan anskues og analyseres i forhold til mange forskellige teorier. Vi havde dog fra starten af ikke mange tvivl om, at vi gerne ville analysere Konkurrencestyrelsens revision af værdigrundlaget på baggrund af Ralph Stacey's CRP-perspektiv.

Ralph Stacey, der har været erhvervsleder i en årrække bl.a. med ansvar for strategisk planlægning, har udviklet og udvikler fortsat sit CRP-perspektiv. Ralph Stacey's udgangspunkt er en undren over, hvorfor ledere forbereder og vedtager langsigtede planer og mål på baggrund af grundige og omfattende rationelle analyser, når de samtidig erkender, at det alligevel ikke går, som de havde planlagt⁵. Ifølge Ralph Stacey er det et paradoks, at ledelsen og medarbejderne i organisationer fortsætter med en række aktiviteter, selv om de ved, at måden at begrunde dem på ikke holder. Med andre ord virker fremgangsmåden på en eller anden måde, men måden at forklare dem på holder ikke.

Denne undren rammer efter vores opfattelse direkte ned på vores udgangspunkt for dette speciale, nemlig en undren over, at ledelsen i en organisation indfører eller ændrer organisationens værdigrundlag, samtidig med at medarbejderne ofte møder et sådant tiltag med kynisme eller ligegyld-

⁵ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 3 og 449.

dighed. Der sker en ændring af værdigrundlaget i organisationen, hvorefter medarbejderne fortsætter deres arbejde som hidtil.

Ralph Stacey definerer strategi på en anden måde end den gængse litteratur, som bl.a. kommer til udtryk i citatet fra ”Den engagerede leder” i indledningen til dette speciale. Han skelner mellem tilsigtet strategi og realiseret strategi, jf. nærmere nedenfor. Denne skelnen giver efter vores opfattelse en interessant forklaringsramme for den forskel, der er mellem ledelsens ønsker og intentioner, når den vælger at sætte en proces i gang, der skal ændre organisationens værdigrundlag, og det der faktisk bliver sat i gang hos medarbejderne og deres fremtidige ageren. Ralph Stacey tilbyder således en forståelse for sammenhængen mellem det ønske, som Konkurrencestyrelsens ledelse har om at ændre strategi og værdier, og de forandringer ønsket har medført.

CRP-perspektivet giver herudover mange facetter til og forklaringer på, hvad det er, der sker i den almindelige dagligdag i organisationer, herunder hvad der sker, når en ledelse igangsætter en ændring af organisationens værdigrundlag, hvilket også vil blive gennemgået nærmere nedenfor.

Ralph Stacey’s teori tager udgangspunkt i George Herbert Meads psykologi om de identitetsdannende mellem menneskelige processer, i hvilken en persons identitet hele tiden skabes i spændingen mellem individets egen opfattelse af sig selv ”jeg”, og den opfattelse om verdenen har og således tillægger personens ”mig”. ”Jeg’et” og ”mig’et” er uadskillelige faser af en handling, og en persons ”selv” forstås som en kontinuerlig proces af ”jeg”, der reagerer på ”mig”, hvorved selvet hele tiden udvikler sig i interaktion med personen selv og andre.

Medarbejdere i organisationer og deres ”selv” udvikler sig således hele tiden i det almindelige hverdagsarbejde i deres lokale interaktioner med hinanden. Ændringer i fx hierarkiske rapporteringssystemer, afdelinger eller grupper, procedurer med ansvar og kontrol, belønningssystemer, eller som her værdier, vil derfor alle have betydning og indflydelse på, hvordan medarbejderne oplever deres ”selv’er”.

Ifølge Ralph Stacey er strategi tæt forbundet med identitet:

*"Strategi handler om, hvad mennesker i organisationer gør, og hvem de er, og dette er præcis, hvad identitet betyder."*⁶

Under den indledende analyse fandt vi imidlertid, at værdiprocessen ikke havde den betydning for Konkurrencestyrelsens medarbejdere, som Konkurrencestyrelsens ledelse tillagde den, og som vi selv havde forventet. Vi fandt det derfor nødvendigt at revidere vores egen forforståelse af sammenhængen og løfte perspektivet op på organisationsniveau.

På den baggrund har vi valgt at inddrage Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics model, som kan give en forklaring på de ændringer, som vi fornemmede, var sat i gang. Da både Ralph Stacey samt Mary Jo Hatch og Majken Schultz tager udgangspunkt i H.G. Meads psykologi, mener vi, at vi er nogenlunde tro mod Ralph Stacey, selv om vi inddrager en anden model i vores analyse.

På baggrund af det resultat, som vi får ud af at se på ændringsprocessen i lyset af Organizational Identity Dynamics modellen, vender vi herefter tilbage til Ralph Stacey's mikroprocesniveau for igen at se, om værdiændringsprocessen måtte have afstedkommet nogle ændringer hos Konkurrencestyrelsens medarbejdere, og i så fald forklare, hvad der er sket.

3.2 Metode

Med valget af Ralph Stacey som altoverskyggende teori i dette speciale har vi valgt en socialkonstruktivistisk tilgang til undersøgelsen.

Socialkonstruktivisme er ikke et entydigt begreb, og der er mange tilgange og forklaringer på begrebet. En længere udredning om socialkonstruktivisme vil ikke være en del af dette speciale.

Her skal blot anføres, at socialkonstruktivisme er en retning, som tager udgangspunkt i tesen om, at virkeligheden er en social konstruktion, hvor især sproget, og måden vi taler sammen om verden og tingene, er det, som konstruerer virkeligheden.

Selvet er således en fortælling, der er skabt af de sociale relationer, selvet indgår i, mens viden skabes af det sprogspil, som en given gruppe benytter for at tale om noget. Konsekvensen i praksis er, at en socialkonstruktivist benytter sproget som værktøj til at skabe ændringer i virkeligheden.

⁶ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 270.

Socialkonstruktivisme står i modsætning til modernismen og positivismen, som kort sagt i forskellige grad antager, at al viden er begrænset til sansedata, og at denne viden kun kan nås gennem metodisk videnskabelig observation af virkeligheden.

3.2.1 Undersøgelsesmetode

Revision af værdigrundlaget var den sidste del af en større proces, som Konkurrencestyrelsens ledelse satte i gang i 2007. Der er derfor også et element af afstandstagen til eller i al fald revitalisering af den tidligere ledelses definition af vision, mission og værdier.

Vi valgte derfor at foretage fem narrative interviews med henholdsvis Konkurrencestyrelsens vicedirektør og fire ”menige” medarbejdere, som alle har arbejdet i styrelsen i en årrække og derfor også under den tidligere direktør.

De narrative interviews fulgte Peter Ahlheits⁷ anbefalinger og forløb således i tre faser:

- En indledende kort fase hvor vi introducerede fortælleren til processen, etablerede kontakt og satte samtalen i gang.
- En længere fase hvor fortælleren fortalte sin version af historien uden unødigt indblanding, og hvor vi holdt os mest muligt tilbage og ikke drog konklusioner eller greb ind, medmindre det var nødvendigt for at støtte fortælleren.
- En kortere afsluttende fase hvor vi stillede uddybende og afklarende spørgsmål til dele af historien.

Ideen med denne måde at foretage interview er, at fortælleren skal have mulighed for at fortælle sin historie i den sammenhæng, han eller hun oplever den og selv skabe de kausale sammenhænge og den historik, som er baggrund for hans eller hendes meningsskabelse. Efterfølgende havde vi så mulighed for at få understøttende svar på vores problemformulering i den grad, det måtte være nødvendigt, men ved at vente med disse spørgsmål til sidst i forløbet, er det muligt at fortolke den kvalitative del af interviewet ind i den narrative del og således ikke forstyrre den narrative proces unødigt.

⁷ Marianne Horsdal, Livets fortællinger – en bog om livshistorier og identitet, side 106

De enkelte interviewdeltagere var på forhånd blevet informeret om, at vi gerne ville have dem til at fortælle om værdiprocessen, og at det var deres egen historie i den sammenhæng, som var interessant. De var også informerede om, at vi kun i meget begrænset omfang ville stille dem direkte spørgsmål.

Ved interviewets start lagde vi et stykke papir på bordet, som viste henholdsvis de gamle og de nye værdier, og bad dem fortælle, hvordan de nye værdier var blevet til.

Vi havde valgt, at Konkurrencestyrelsens vicedirektør også skulle have mulighed for at fortælle sin historie om værdiprocessen. Med udgangspunkt i Ralph Stacey's "gesture" og "response", jf. mere nedenfor, kan ledelsens igangsættelse af værdiændringsprocessen ses som en "gesture" fra ledelsens side. Medarbejdere reagerer på denne "gesture". På den baggrund syntes vi, det var interessant at høre mere om, hvad ledelsen havde tænkt sig med deres "gesture" (igangsættelsen af værdiændringsprocessen), og hvilken reaktion de havde håbet på. Det skal bemærkes, at da vi med Ralph Stacey som udgangspunkt har valgt en socialkonstruktionistisk tilgang til undersøgelsen, er ledelsens historie hverken mere eller mindre vigtig i forhold til medarbejdernes.

Vi har valgt at fokusere på den enkelte interviewedes konstruktion og meningsdannelse og vil ikke interessere os så meget for, om den enkeltes opfattelse kan bekræftes af andre. Den enkeltes oplevelse er virkeligheden for den pågældende, og det er den enkeltes identitet, som bliver påvirket. Vi læner os således også op ad den erkendelsesteoretisk baserede del af socialkonstruktivismen.

Vi har som nævnt ovenfor også valgt at inddrage Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics model, som beskæftiger sig med identitet på organisationsniveauet. Selvom både Ralph Stacey samt Mary Jo Hatch og Majken Schultz tager udgangspunkt i H.G. Meads psykologi ("jeg" og "mig" identitet), så er der en forskel mellem de to teorier i påvirkningen af "jeg'et".

I Ralph Stacey's CRP-perspektiv bliver en persons identitet formet af dennes forventning om, hvad andre tænker om den pågældende, dvs. det foregår inde i personens hoved. I Mary Jo Hatch og Majken Schultz's model måles omgivelsernes opfattelse af organisationen fx ud fra avisartikler og eksterne analyser.

Vi har valgt at anvende Mary Jo Hatch og Majken Schultz' model, således at vi ikke inddrager Konkurrencestyrelsens eksterne interessenters opfattelse af styrelsen, men derimod styrelsens egne medarbejderes, herunder ledelsens, opfattelse af, hvordan styrelsens eksterne interessenter opfatter styrelsen. På den måde har vi forsøgt at tilnærme de to teorier til hinanden, og vi mener, at vi som følge heraf er nogenlunde tro mod Ralph Stacey's tilgang, uanset at vi inddrager en anden model i analysen.

3.2.2 Afgrænsning

Vi har som udgangspunkt valgt at anskue processen på individ-niveau. Vi vil således ikke beskæftige os med selve processen (de enkelte aktiviteter med strategidag, workshops osv.), men vil i stedet fokusere på den enkeltes oplevelse og meningsskabelse gennem processen.

Konkurrencestyrelsens vicedirektør vil repræsentere ledelsen, selvom vi er helt opmærksomme på, at en anden ledelsesrepræsentant sikkert ville have fortalt en lidt anderledes historie. Det er de forskellige narrativer, de divergerende opfattelser af processen, der er i fokus i denne analyse.

Med valget af Ralph Stacey's CRP-perspektiv som teori for dette speciale og dermed en social-konstruktivistisk tilgang har vi selvsagt fravalgt en række modernistiske og positivistiske teorier. Den citerede passus fra "Den engagerede leder" i indledningen betragtede værdier som et ledelsesværktøj og vil derfor befinde sig erkendelsesmæssigt her.

3.2.3 Kritik af metoden

Da vi har valgt at foretage narrative interviews om et bestemt emne, så bærer disse interviews stærkt præg af, i hvor høj grad de interviewede har kunnet skabe mening i den proces, de pågældende beskriver.

Alligevel overraskede det os, at nogle af medarbejderne var langt mere afklarede i deres narrativer end andre, når vi bad dem beskrive en proces, som startede for godt 1½ år siden.

Mens nogle havde en klar og velformuleret beskrivelse af værdiprocessen, havde andre endnu ikke fundet mening i forløbet og havde derfor svært ved at beskrive det og udtrykte usikkerhed og måske frustration over emnet. Vi fik således nogle temmelig uensartede interviews, som netop giver et billede af personernes eget narrativ, men ikke nødvendigvis bidrager til større afklaring af det pågældende emne.

Havde vi i stedet valgt at lave mere traditionelle kvalitative interviews med klare spørgsmål, så havde vi formentlig fået nogle mere velformulerede svar. Men disse svar ville være styret af vores spørgsmål og ville ikke udtrykke den enkeltes oplevelse i samme grad som vores forskelligartede og til tider lidt usammenhængende interviews.

Endvidere ville analysen formentlig være endt med vores første delkonklusion, for i et sådant kvalitativt interview kan problemformuleringen besvares meget kort og enkelt. I stedet fik vi nu en række narrativer, som fortalte en historie om, at sammenhængen var en anden end først antaget.

3.2.4 Vores egne roller / vores forforståelse

Irene Andreassen har arbejdet i Konkurrencestyrelsen i nogle år, og selv om hun har været på barselsorlov i otte måneder og siden har fratrådt sin stilling, har hun selv et detaljeret narrativ om, hvad der foregik og hvorfor.

Lisbeth Lund-Hansen er udenforstående, men har sine forudfattede meninger om, hvad Konkurrencestyrelsen er for en arbejdsplads, hvad formålet med styrelsen er osv. på baggrund af styrelsens omtale i pressen og dens involvering i konkrete offentlige sager. Det er klart, at der sker en afsmittende effekt os imellem, så vi hele tiden påvirker hinandens meningsdannelse.

Som det vil fremgå i det efterfølgende, udviklede vores egen forståelse sig efterhånden, som vi fik arbejdet os ind i materialet. Igen og igen måtte vi revurdere vores konklusioner og gentage analysen af de samme udtalelser fra nye perspektiver.

Ralph Stacey ville sige, at der forgår en kompleks responsiv proces imellem os, som gør, at vores positioner hele tiden forandres, forhandles og tilpasses vores nuværende viden. Denne proces kan vi således heller ikke frigøre os fra, når vi fortolker narrativer, og vores fremstilling er derfor et udtryk for det, vi hører, at en anden fortæller, når denne forklarer, hvad der foregik i værdiprocessen i Konkurrencestyrelsen. Det er vores konstruktion.

Omvendt stiller det os i samme situation som ledelsen i Konkurrencestyrelsen. Set ud fra Ralph Stacey's synspunkt er al ledelse lig med kommunikation og al forandring et udtryk for forandring i kommunitive interaktioner.

Derfor vil vi også tillade os at komme med forslag til ledelsesmæssige tiltag, vel vidende at vi aldrig kan være sikre på, hvordan de foreslåede ”gestures” vil virke, og hvilke reaktioner de vil udløse. Vores forslag til ledelseshandlinger er alene vores personlige meningsdannelse af meget komplekse responsive processer og vores forståelse af ”den generaliserede anden” i form af Konkurrencestyrelsen.

4. Analyse

I den første del af analysen (pkt. 4.1) vil vi analysere Konkurrencestyrelsens værdiproses ud fra Ralph Stacey’s CRP-perspektiv. I anden del af analysen (pkt. 4.2) inddrager vi Mary Jo Hatch og Majken Schultz’ Organizational Identity Dynamics model. På baggrund af resultatet i denne del af analysen, vender vi herefter tilbage til Ralph Stacey i den tredje og sidste del af analysen (pkt. 4.3).

4.1 Konkurrencestyrelsens værdiproses – Ralph Stacey’s CRP-perspektiv

I dette afsnit vil vi først indledningsvis gennemgå hovedtrækkene i Ralph Stacey’s CRP-perspektiv. Dernæst vil vi gennemgå den indsamlede empiri og forklare denne ud fra CRP-perspektivet.

4.1.1 Ralph Stacey’s teori om Complex Responsive Processes

Ralph Stacey’s teori om Complex Responsive Processes (CRP) tager udgangspunkt i et mikroprocesperspektiv. Perspektivet tilbyder en forståelse og fortolkning af, hvad medarbejdere i organisationer faktisk allerede gør i deres almindelige, hverdags lokale interaktioner og dette inkluderer strategiaktiviteter.

Kernen i organisationer er ifølge dette perspektiv organisationens medarbejders indbyrdes relationer og kommunikative handlinger. Organisationer er en fortsættende proces af lokal interaktion mellem mennesker, i hvilken de opnår formålsfuld fælles handling.

”Processer af menneskelig interaktion er fundamentalt konversationelle i natur. Personer ikke blot opnår og ændrer deres fælles aktiviteter i disse processer, selve deres identiteter

opretholdes og transformeres eventuelt også. Konversationsdynamik i organisationer er således af primær vigtighed.”⁸

Ralph Stacey er en tidligere erhvervsleder, som ønsker at forstå, hvordan strategier og strategiske processer virker, når nu det ikke går lige så forudsigeligt til som i lærebøgerne, og han når i denne søgen frem til, at de komplekse responsive processer grundlæggende er kommunikative processer. Ændringer i de kommunikative processer er lig med ændringer i og af organisationen.

Ralph Stacey er inspireret af bl.a. H.G. Mead's psykologi og dennes forståelse af de identitetsdannende mellem menneskelige processer og dennes vægt på, at relationer udgøres af gensidige udvekslinger af ”gestures” og ”responses”.

Gensidige udvekslinger af ”gestures” og ”responses” finder sted, når en person gør en ”gesture” til en anden person, hvorefter den anden person reagerer på denne ”gesture”. Denne reaktion er i sig selv en ”gesture” tilbage til den første person, hvilket igen vækker en reaktion til live hos denne. Meningen ligger i denne sociale handling som et hele, dvs. i den responsive interaktionen mellem de to personer. Mennesket er i stand til at opleve, hvordan andre personer måtte reagere på en ”gesture”, lige før denne reagerer, dvs. mening kan opleves, før handlingen finder sted.

Dette åbner for muligheder for refleksion og valg, inden en person laver en ”gesture”. På denne måde udvikler individer en evne til at forstå mange andres attituder, og dette bliver generaliseret. Hver person, som er engageret i en konversation med ”gestures” og ”responses”, kan nu forstå attituden af ”den generaliserede anden”.

Selv om en person på denne baggrund i nogen grad kan forudsige den reaktion, den anden foretager, så kan den første person dog aldrig være sikker på reaktionen, da denne ikke kan kende den anden persons livshistorie fuldt ud, ligesom den første person vælger sin ”gesture” ud fra sin egen livshistorie. Selv om reaktionen kan forudsiges, vil der altid være mulighed for en overraskende, spontan reaktion fra den pågældende.

Når Ralph Stacey beskæftiger sig med strategibegrebet, skelner han mellem tilsigtet og realiseret organisationsstrategier. Tilsigtede organisationsstrategier definerer Ralph Stacey som de ønsker,

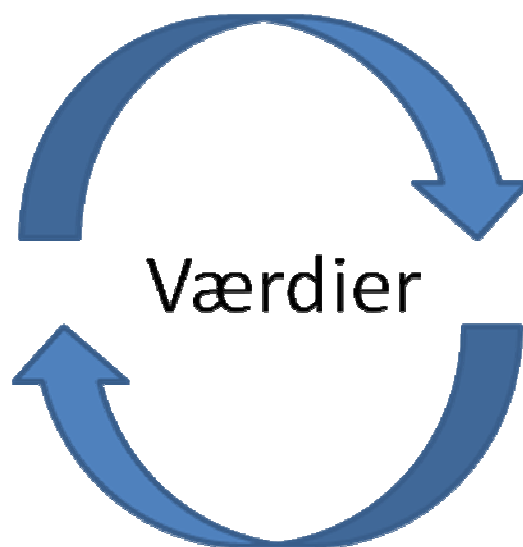
⁸ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 286.

intentioner og planer, medlemmer af en organisation har for de emergerende ”population-wide” strategimønstre, og de artikulationer der foretages af disse ønsker.

Heroverfor er realiserede organisationsstrategier mønstre af fælles handlen, som former identitetsnarrativer, som emergerer blandt populationer af mennesker og konstituerer organisationer. Strategi som realiserede mønstre af fælles aktivitet emergerer gennem de mange, mange lokale interaktioner mellem medlemmer af organisationer, hvor disse lokale interaktioner er fundamentalt konversationelle i natur, karakteriseret af relationer af magt fastholdt af ideologier, som også former grundlaget for de valg, mennesker træffer, og de intentioner og planer de former, inkluderende ønsker, intentioner og planer for de emergerende ”population-wide” strategimønstre.

Tilsigtede organisationsstrategier kan ikke stå alene, fordi det er samspillet af sådanne ønskede strategier i lokale interaktioner, som vil producere de konkrete ”population-wide” mønstre af tilsigtet strategi. Mens organisationer er ”rigtige” processer af interaktion, så figurerer de også i folks fantasier, og fantasi lever. De konversationelle, ideologiske og magtrelaterede aktiviteter af organisation er essentielt fortsættende processer, i hvilke folk fortolker de generaliseringer (sociale objekter) og idealiseringer (kultværdier) til deres særlige kontingente situationer. Således opfatter og artikulerer de ”population-wide” mønstre.

4.1.2 Analyse



4.1.2.1 Tilsigtet strategi

Konkurrencestyrelsens ledelse igangsatte værdiændringsprocessen med det formål at ”revidere værdigrundlaget, så det understøtter en adfærd i styrelsen, der gør, at vi kan nå vores mål”.

Vicedirektøren fortæller, at Konkurrencestyrelsen delvist fik en ny ledelse for to år siden. Den nye ledelse ønskede at sætte et aftryk på strategien, hvilket resulterede i en ny strategi og organisation. Da dette var afsluttet, fandt ledelsen det vigtigt, at der var sammenhæng mellem strategi og værdier. Ledelsen fandt ikke, at dette var tilfældet på alle punkter. På den baggrund igangsatte ledelsen værdiændringsprocessen.

Vicedirektøren fortæller endvidere, at kvalitet og resultater ikke fremgik klart af de gamle værdier, og at ledelsen fandt det vigtigt, at disse værdier fik en fremtrædende plads.

Herudover fortæller vicedirektøren, at ledelsen ønskede, at medarbejderne skulle blive bedre til at samarbejde på tværs af afdelingerne.

Endelig fortæller vicedirektøren, at ledelsen ønskede at skabe et styrket fællesskab mellem Konkurrencestyrelsens konkurrenceafdelinger og energiafdelinger. Tidligere følte energiafdelingerne sig ikke som en rigtig del af Konkurrencestyrelsen, idet der var mere fokus på konkurrenceafdelingernes arbejde.

Nærmere om, hvor meget værdierne skal ændre, udtaler vicedirektøren:

”Værdier er jo noget, som kan være med til at give nogle rammer for medarbejderne bredt. Hvad er det, vi lægger vægt på her i huset, og i den forstand er med til at gøre det klarere, hvor vi vil hen, og hvad er det, der er vigtigt. Men sådan et meget præcist og effektivt værktøj, er det formentlig ikke. Det gør jeg mig ingen illusioner om, men det er et nyttigt værktøj til at hegne banen ind, som vi skal arbejde på”.

Når ledelsen igangsætter værdiændringsprocessen foretager den set ud fra Ralph Stacey’s CRP-perspektiv en ”gesture”. På baggrund af denne ”gesture” vil medarbejderne komme med en reaktion. Reaktionen her er tilsyneladende, at medarbejderne ikke reagerer:

”Det er svært at være uenig i, at det er gode værdier. Der er ikke noget farligt i det.”

”Det ændrer ikke ved den måde, jeg laver mit arbejde og mine sager på. Jeg tror, det er uafhængigt af...det kan selvfølgelig godt være, det spiller ind...fordi det er et produkt af os, og vi er jo sikkert et eller andet sted ens, os der er her, så det afspejler vel et eller andet sted, hvem vi er, i stedet for hvem vi gerne vil være.”

”Senere tror jeg ikke, vi har brugt det dér temadagresultat til ret meget, andet end at folk egentlig synes, det var OK. Uagtet at man så går hjem og gør stort set, som man plejer at gøre.”

”Det er jo ikke, fordi det sådan har ændret folks hverdag...vanvittigt meget, og det gør dette her jo heller ikke”.

”Jeg tror ikke, det er sådan, at hvis man har nogen, som ikke efterlever disse værdier, at man så kan ændre det ved at sige, at nu har du disse her værdier. Det er mest signalværdi.”

”Jeg er ikke sådan, at jeg vender det hvide ud af øjnene, når vi skal snakke om disse ting, men det er heller ikke noget, som betyder vanvittigt meget”.

”Jeg kan ikke påstå, at jeg i forbindelse med en sagsbehandling har siddet og tænkt ”nej, det er ikke godt dette her, for nu strider vi imod vores værdier”. Sådan har jeg aldrig tænkt, og det tror jeg ikke, der er nogen, der har.”

En mulig forklaring på den manglende respons fra medarbejderne kan være, at de opfatter værdierne anderledes end ledelsen. Når ledelsen vælger at inddrage værdier som en vigtig del af implementeringen af den nye strategi, så peger de på Konkurrencestyrelsens strategiske position og ikke på det dybtfølte værdigrundlag, som medarbejderne kommenterer på.

Vicedirektøren siger:

”Hvis kvaliteten ikke er i orden, så er det for nemt at skyde ned, og dermed bliver vores autoritet og troværdighed også undergravet. Det skal være så godt som uangribeligt det, vi lægger frem. Kvalitet er et ord, som er utroligt vigtigt at få frem, og som ikke stod i de gamle værdier.”

Når Ralph Stacey taler om værdier, fokuserer han på dem som en del af ideologien. Stacey påpeger med reference til Dewey, at værdier ikke er noget statisk, men vil variere fra den ene situation til den anden:

”Værdier opstår hele tiden i vores fortsættende forhandling med hinanden og os selv. Det følger, at værdier er tilfældige i de særlige handlingssituationer, vi finder os selv i. Selvom værdier har generelle og vedvarende kvaliteter, må deres motivationsvirkning på handling forhandles på ny, må blive specificeret, i hver handlingssituation”.⁹

Medarbejderne giver således udtryk for, at værdierne er relevante, men at dannelsen af værdier er en langt mere kompliceret proces end blot at liste dem op på papir:

”Når du kikker på dem (værdierne), så kan man sige, at det vidste vi jo godt sådan inderst inde. Det er selvfølgeligheder meget af det. Men derfor kan det godt være godt at sætte ned på papir.” ”For mig betyder det ikke så forfærdeligt meget i hverdagen, det må jeg sige. Det er selvfølgeligheder.”

”Men at sige, at det slet ikke er relevant, det, tror jeg, er svært at sige”.

”Man stiller nogen ting op, som vi allerede efterlever langt hen ad vejen. Der er jo ingen virksomheder, der har værdier, som er det modsatte af dette her”.

”Jeg synes ikke, processen har påvirket mig. Men jeg tror ikke, jeg kan sige... for jeg vil nødig sidde her og være sur. Og lige nøjagtigt her kunne der godt sidde nogen rundt omkring, der kunne være rigtig rigtig negative. Det kunne jeg godt forestille mig, der ville være. Sådan har jeg det ikke. Det er ikke sådan at jeg bliver lang i ansigtet, når jeg skal diskutere dette her. Jeg kan heller ikke sige, at det ikke i en eller anden forstand har påvirket mig måske 5-10 %, men jeg tror grundlæggende ikke, jeg er blevet en anderledes medarbejder.”

”Alt i alt har vi brugt forholdsvis meget tid på de her ting, og de har da sikkert også en marginal value”. ”Jeg tror, værdierne er lige meget. Alle de steder jeg har været, har man

⁹ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 346.

haft værdier, og de værdier er altid nogle, alle kan være enige i. Det er sådan nogle skåltale-agtige ting.”

Ralph Stacey beskriver værdier som noget langt dybere og mere essentielt og påpeger, at man ikke kan diktere andre menneskers værdier:

*”Værdier opstår ikke fra bevidste intentioner eller gennem retfærdiggørelse og diskussion, selv om sådan intention, retfærdiggørelse og diskussion kan anvendes senere. Ægte erfarede værdiforpligtelser kan ikke produceres rationelt og autentiske værdier kan ikke udbredes gennem indoktrinering. Et formål i livet kan ikke foreskrives”.*¹⁰

Der er tilsyneladende en konflikt mellem opfattelsen af værdier som noget ideologisk, der har betydning for den enkeltes identitet, sådan som medarbejderne og Ralph Stacey beskriver det, og så den mere strategiske, organisatoriske betydning, som vicedirektøren beskriver.

4.1.2.2 Realiseret strategi

Kvalitet

Anlægger vi ledelsens opfattelse af Konkurrencestyrelsens værdier som strategisk rettesnor, så anerkender medarbejderne faktisk relevansen af fx øget fokus på kvalitet:

”Vi har da været udsat for, at kontorer, som havde meget parallelle sager, kom ud med forskellige afgørelser. Det er ikke så heldigt.”

”Nu har vi så fået en ny direktør, som kan se, at hvis man har så mange skibe i søen, og det går så hurtigt, og man laver alle de ting, så er der nogle steder, hvor kvaliteten måske ikke er høj nok. Og hun har total fokus på kvaliteten.”

Resultater

Mens medarbejderne viser forståelse for, at kvalitet er vigtig, så giver medarbejder også udtryk for, at prisen for kvalitet er mindre fokus på resultaterne, som er en anden af de nye værdier:

¹⁰ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 346.

”Jeg kan sagtens se, at i nogle situationer må vi forlange højere kvalitet, men jeg kan ikke se, at man nødvendigvis får det ved at sætte flere led ind. Nogle gange er der endeløse diskussioner om ressourcer.”

”Så er der den med at prioritere ”Vi sætter ind, hvor effekten er størst”. Det er jeg ret sikker på, jeg ikke synes, vi gør. Der synes jeg, der er modstrid mellem det, vi siger, og det vi gør. Til gengæld synes jeg, vi er grundige, saglige og professionelle.”

”Der er større krav til fundament nu. Vi skal vende flere sten... være mere grundige. Og vi er så heller ikke så hurtige... og måske er vi heller ikke lige så visionære. Og vi er i al fald mindre synlige i den offentlige debat. Om den synlighed, der var før, var god eller dårlig, det ved jeg ikke.”

”Nu satser vi på, at vi skal lave kvalitet, og det vil sige, at vi laver en masse tunge processer. Mens den tidligere direktør også havde en langt fladere struktur, så er der nu bygget hierarkier op, og der er indført processer og controlling, som har til formål at sikre bedre kvalitet. Det er det, det hedder sig i al fald.”

”Nu er det livrem og seler – før var det måske bare seler.”

Arbejdsglæde

Generelt giver medarbejderne udtryk for, at værdierne i udtalt grad afspejler den nuværende direktørs personlige holdninger og prioriteringer.

”Der er ingen tvivl om, at direktørens person og personlighed betyder enormt meget, og der var de to (den nye og den gamle) meget forskellige.”

Dette er helt i tråd med Ralph Staceys holdning, idet han tillægger lederen som den mest magtfulde i organisationen et særligt ansvar for den måde, interaktionen og kommunikationen foregår på:

”Givet lederens magtrelation i forhold til andre er han eller hun i en særligt velplaceret position til at skabe muligheder for konversation, som kan skabe større spontanitet. Sådan spontanitet vil højst sandsynlig blive skabt gennem den måde, lederen håndterer en situa-

tion, opmuntre andre til at skabe og forme situationen i stedet for bare at give instruktioner.”¹¹

Medarbejderne er generelt glade for den påvirkning den nye direktør har på stemningen i Konkurrencestyrelsen:

”Arbejdsglæde passer også meget godt på vores nye direktør. Hun er simpelthet et sødt og rart menneske, som går op i, at alle har det godt, og at der er en god stemning. Det er fuldstændigt ærligt i forhold til, hvordan hun er, at det står på den måde.”

”Vi anerkender den gode indsats – stor som lille. Der er direktionen i al fald blevet bedre til at anerkende den store indsats i form af en gave, når man har udført en stor indsats. Gerne i form af en ’goodiebag’ fra supermarkedet, med en flaske rødvin og med kommentaren om at ’den skal du dele med familien, for de har måttet undvære dig længe’.”

En medarbejder gør opmærksom på, at arbejdsglæde er noget, man ikke bare kan strukturere sig ind i:

”Det er svært at koble arbejdsglæde ind i en proces, men det er da et mål at arbejde efter.”

Vicedirektøren giver da også denne værdi en lidt anderledes kommentar med på vejen:

”Arbejdsglæde er vigtigt. Man skal have det godt med at gå på arbejde. Ellers får man heller ikke det ud af medarbejderne, som man kunne få.”

Dialog

Konkurrencestyrelsens dialog med de virksomheder, de undersøger og arbejder med, har ændret sig radikalt med udbredelsen af internettet. En medarbejder fortæller, hvordan man tidligere måtte grave i arkiver og statistisk materiale, mens medarbejderne i dag kan hente betydelige mængder af data direkte fra internettet. Det betyder reelt, at en meget stor del af analyserne kan foretages i Konkurrencestyrelsen uden ret meget kontakt med de berørte virksomheder.

Derfor er det vigtigt at være i dialog med omverdenen, dels for at afprøve de mulige konklusioner på markedets aktører, dels for at sikre en god samarbejdsrelation.

¹¹ Ralph Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, side 286.

Vicedirektøren understreger i denne sammenhæng:

”Dem, vi arbejder med, skal have en opfattelse af, at vi også lytter til dem.”

Medarbejderne forstår betydningen:

”Vi er mindre fordømmende nu... vi siger først noget, når vi har noget at have det i, hvor vi tidligere godt kunne sige noget, når vi troede, vi havde noget at have det i.”

”Det er en af værdierne, jeg bruger – den med dialog –, det er den, som fylder mest. Den tænker jeg over.”

Ligeledes er medarbejderne opmærksomme på, at dialog er et vigtig parameter for omverdenens syn på Konkurrencestyrelsen, altså at det har indflydelse på den del af Konkurrencestyrelsens identitet, som Ralph Stacey kalder ”mig”:

”Der er nogen udefra, der bemærker, at dette her er vores værdier, og så forventer de jo også, at man lever op til dem i forbindelse med den kontakt, man har med os.”

Samarbejde

Medarbejderne nævner ikke noget om samarbejdsproblemer med andre afdelinger, eller at andre afdelinger af Konkurrencestyrelsen ikke føler sig med i fællesskabet, samt om dette er blevet afhjulpet eller ikke med ændringen af værdierne. Dette fokus fra ledelsens side er således tilsyneladende ikke en del af medarbejdernes hverdag.

Derimod retter medarbejderne fokus mod den nye organisationsstruktur og de konsekvenser, det har for det daglige arbejde og Konkurrencestyrelsens effektivitet:

”Tidligere var vi ud af 80, som arbejdede med konkurrenceret, ca. 70-72, som sad hernede i maskinrummet med sager, og så var der 7-8 stykker, som stod for juridisk vejledning mm. Nu er vi kun ca. 50 tilbage hernede, mens 30 laver controlling.”

”Sådan tror jeg bare, det er helt generelt, at jo flere strukturer du bygger op... det er udmærket for ledelsen, det er udmærket for de relativt nye, for så ved man, hvad man skal. Folk, der er rutinerede, kommer til at mangle noget selvstændighed.”

”Oveni dette her (værdiprocessen) skete der jo en masse andre ting, som gør, at du har lavet en anden arbejdsproces, og nogen synes, den er frygtelig, frygtelig tung. Jeg synes, den på mange måder har været god, fordi den får folk til at tænke på en anderledes måde, men den gør det også mere trægt. På sigt tror jeg også, vi får nogle bedre resultater ud af det. Men hvis du ser på mængden af papirer og ting, man skal overholde og huske, så er det altså blevet mere trægt.”

Den øgede fokus på kvalitet i Konkurrencestyrelsen er altså gået hånd i hånd med en mere struktureret hverdag, hvor hver enkelt sag skal fremlægges og godkendes flere gange igennem forløbet. Der er indført en større grad af kontrol.

Blandt medarbejderne er der forskellige holdninger til denne forandring, men det er ikke noget, man taler åbent om. Stacey beskriver, hvordan sådanne skyggetemaer opstår, fordi den dominerende ideologi og nuværende magtrelation ikke tillader, at man taler åbent om emnet.

Ideologi forstås som et samspil, der består af normer (temaer, som organiserer erfaring på en begrænsende måde) og værdier (temaer, som organiserer erfaringen af at være sammen på en frivillig overbevisende måde), som konstituerer de evaluerende kriterier for personers valg af handlinger (beslutningstagen). Stacey nævner også kulturværdier, som opstår, når personer tillægger noget altoverskyggende motiver eller værdier. En ideologi må hele tiden funktionaliseres i mange specifikke situationer, dvs. personer fortolker hele tiden ideologien, sådan at den kan anvendes i forskellige specifikke situationer.

Ifølge Ralph Stacey's CRP-perspektiv opstår kulturværdier, når sociale objekter – som generaliseringer – bliver idealiserede¹².

En kulturværdi i denne sammenhæng er tilsyneladende, at værdier er noget positivt, og noget som ”man skal have”, selv om de ikke som sådan bliver anvendt af medarbejderne:

”Jeg synes, det er rart, at vi har dem, at vi er opmærksomme på, at vi har dem, og vi skal også se dem efter i sømmene med mellemrum”.

”Men at sige, at det slet ikke er relevant, det, tror jeg, er svært at sige”.

¹² Ralph Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, side 311.

”Når du kikker på dem, så kan man sige, at det vidste vi jo godt sådan inderst inde. Det er selvfølgelig meget af det. Men derfor kan det godt være godt at sætte ned på papir.”

Dannelsen af værdier og normer medfører implikationer for magtrelationer. Magt forstås som en central egenskab ved enhver menneskelig relation, som stammer fra det faktum, at mennesker er afhængige og derfor behøver hinanden – nogen mere end andre. Magt opstår i den relative forskel på behov, dvs. i en uligevægt mellem mennesker, hvorved mennesker hele tiden begrænser og muliggør hinanden.

Ideologier og de magtrelationer, de opretholder, er centrale for de lokale kommunikative interaktioner, når strategier lægges, i hvilke ”population-wide” strategimønstre emergerer.

For Ralph Stacey er der en magtrelation i enhver interaktion mellem mennesker. Han beskriver med henvisning til Elias og Scotson, hvordan magten udøves igennem processer, hvor en person enten inkluderes eller ekskluderes ifølge den dominerende ideologi.

Flere medarbejder giver tydeligt udtryk for denne proces fx som her fra et tidligere citat:

”Oveni dette her skete der jo en masse andre ting, som gør, at du har lavet en anden arbejdsproces, og nogen synes, den er frygtelig, frygtelig tung. Jeg synes, den på mange måder har været god, fordi den får folk til at tænke på en anderledes måde, men den gør det også mere trægt.”

”... for jeg vil nødig sidde her og være sur...og lige nøjagtigt her kunne der godt sidde nogen rundt omkring, der kunne være rigtig, rigtig negative. Det kunne jeg godt forstille mig, der ville være. Sådan har jeg det ikke.”

”Men processen har forandret dét, at der tidligere var utroligt højt til loftet, og man tog en drøftelse. Der er ikke nær så højt til loftet nu. Det er svært at komme med konstruktiv kritik.”

Det er tydeligt, at det er vigtigt for medarbejderen at lægge afstand til dem, som er negative overfor den nye proces, selvom den pågældende måske er enig i den overvejende del af kritikken. Det er ikke socialt acceptabelt at være åbenlyst utilfreds med de nye processer og arbejdsgange, og derfor udtaler man sig kun forsigtigt og ikke åbent.

Ralph Stacey beskriver det således:

*”Legitime temaer organiserer, hvad folk føler, de er i stand til at tale om åbent og frit. De organiserer konversationer, i hvilke folk giver acceptable redegørelser for dem selv og deres handlinger, såvel som beskyldninger om andres handlinger”.*¹³

Forskellen mellem legitime temaer og skyggetemaer er tæt bundet sammen med ideologi, som enten kan være officiel eller uofficiel. Det er ideologi, som legitimerer en konversation. Det er særligt den ideologi, som opretholder nuværende magtrelationer, som gør, at konversationen føles naturlig, acceptabel og sikker, dvs. legitim.

Den officielle ideologi kan meget vel have en magtfuld påvirkning på, hvad der kan eller ikke kan tales frit om. Den behøver dog ikke nødvendigvis bestemme, hvad man kan eller ikke kan gøre.

Til trods for den officielle ideologi kan folk handle på måder, som er i overensstemmelse med uofficielle ideologier, selv om de ikke kan tale om, hvordan deres handlinger retfærdiggøres af deres uofficielle ideologier. I stedet må de finde en anden, plausibel begrundelse, som er i overensstemmelse med den officielle ideologi.

Når folk engagerer sig i skyggekonversationer, gør de det også på baggrund af en uofficiel ideologi, som gør, at det føles naturligt og retfærdiggjort at tale, som de gør, men denne gang hemmeligt. Skyggenarrativer emergerer således som strategier, som organiserer erfaring.

En medarbejder siger:

”Hvis man kommer som yngste fuldmægtig ind her, så er det meget rart, at man kan læne sig op ad en masse processer, og tingene er sat i system. Så mange af de unge har det udmærket med det. Der er heller ingen tvivl om, at direktionsgangen har det godt med, at man altid kan fordele ansvar, og man ved, hvordan processerne kører ned igennem det hele. Dem der bliver lidt ramt i dette her system, det er dem, som ikke er helt nye, og som har noget erfaring. Midtergruppen herinde. De ville under det gamle system med en flade-re struktur have en masse selvstændighed, og det er der ikke helt så meget plads til, når

¹³ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, s. 379.

man bygger en masse processer og strukturer op. Sådan tror jeg bare, det er helt generelt, at jo flere strukturer du bygger op... det er udmærket for ledelsen, det er udmærket for de relativt nye, for så ved man, hvad man skal. Folk, der er rutinerede, kommer til at mangle noget selvstændighed”.

Ralph Stacey påpeger, at skyggetemaer netop ikke kan undertrykkes, og at de har betydning for organisationens udvikling og kan true en etableret magtbalance:

*”I almindelige konversationer interagerer legitime og skyggetemaer på komplekse måder, når folk støtter, underminerer og skifter magtpositioner. Handling til at fjerne folk fra deres positioner, fra topledere til kontormedhjælperen, begynder alle som almindelige konversationer, der er organiseret af skyggetemaer. Den vigtige pointe her er, at denne form for konversation kan skifte magtrelationer og talemønstre, men den kan lige så let blokere ethvert sådant skift. Dette påvirker åbenlyst strateginarrativet og dermed, hvordan en organisation udvikler sig.”*¹⁴

Ralph Stacey mener ligeledes, at det er i spændingen mellem de legitime temaer og skyggetemaer, at kreativitet og innovation udvikles. Når konversationen i en organisation ikke kan flyde frit og væsentlige temaer henvises til en skyggetilværelse, så undertrykker ledelsen også muligheden for kreativ og innovativ udvikling.

Ved at lade medarbejderne diskutere værdierne på kontormøder, at lade vurderingen af opfyldelsen af værdierne indgå i medarbejdernes resultatkontrakt med ledelsen o. lign., ønsker ledelsen nærmest at tvinge medarbejderne til at reagere på ledelsens (nye) ”gesture”.

”Gestussen, som gøres af den magtfulde, kan kun blive en artikulation af en generalisering, måske en som lige er fremkommet eller en, som er ønsket, håbet på eller drømt om. Så de magtfulde artikulerer naturen af sociale objekter eller deres ønsker for det. Sådanne generaliseringer eller sociale objekter må gøres specifikke i mange, mange lokale situationer. Så personer i en organisation følger ikke bare generaliserede regler, men for-

¹⁴ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, s. 388.

*tolker hele tiden og forhandler dem med hinanden i lokale situationer. Dette involverer spontaniteten af "jeg'et" og samspillet med hensigter."*¹⁵

Medarbejderne har tilsyneladende alene en skuldertrækning tilovers for ledelsens "gesture". De forklarer alle, at bedømmelsen af, om afdelingen har iagttaget værdierne i henhold til resultatkontrakten med direktionen, vil komme til at foregå retrospektivt. Der er endvidere en forventning om, at de enkelte afdelinger retrospektivt vil komme frem til, at de har iagttaget værdierne og på baggrund af forskellige episoder komme med eksempler på, at resultatkontrakten på dette punkt er opfyldt 100 %.

Ses der nærmere på de enkelte værdier vil det være sådan, at værdier ifølge CRP-perspektivet skal funktionaliseres, hvis de skal blive til mere, dvs. indarbejdede i medarbejderne, sådan at de handler ud fra værdierne og ikke blot ud fra en hensigt fra ledelsens side. Denne funktionalisering af skrevne værdier rummer potentialet for konflikt, da hver medarbejder fortolker værdierne ud fra sin egen livshistorie, som vi tidligere har set det. Medarbejdernes forståelse af værdier var således anderledes end ledelsens.

"Man tvinger jo folk til at sidde og se på dette her engang imellem. Jeg tror ikke, det gør, at man kommer til at huske disse værdier meget mere, det tror jeg ikke, det gør."

Men selvom medarbejderne ikke mener, at værdiprocessen har haft den store effekt, så anerkender de den effekt, det har, når ledelsens implementering består af konversationel interaktion:

"Diskussionerne, der opstår nogen gange... på denneher temadag havde vi nogle diskussioner om, hvordan vi kunne gøre det bedre. Den, synes jeg sådan set, er fin nok, men det har jo ikke nødvendigvis noget med værdierne at gøre. Det er mere, at man engang imellem sætter sig sammen på et lidt mere overordnet plan og diskuterer, hvad gør vi godt, og hvad gør vi skidt. Så kan man kalde det SWOT analyse, eller 'hvor skal vi hen' eller nogen af disse mere strategiske diskussioner både som kontor og som styrelse. Dem mener jeg da også, man skal have, for det er måske i virkeligheden lige så meget dét. Og da kan man godt bruge værdierne til at facilitere diskussionen."

¹⁵ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, s. 319

”Jeg er jo også kulturbærer her på kontoret og er med til at vejlede om, hvordan vi gør tingene. Men jeg gør det ikke, fordi det står i dette her papir.”

”Ikke alle gad gå til det møde, fordi alting var gjort. Men vi fik faktisk meget ud af det, det gjorde vi.”

”Det hjælper jo altid at diskutere, for så sidder man en 7-8 mennesker, der har forskelligt syn på tingene, og så får man kombineret det på en anden måde. Det har jeg da oplevet tit. Og det gjorde jeg da også i denne sammenhæng.”

Ralph Stacey gør gældende, at det er i den kommunikative interaktion, at al forandring sker, strategier udvikles, og mønstre forandres:

”Alle organisationer er en population af mennesker, som samarbejder og konkurrerer med hinanden i udførslen af en fælles aktivitet for at opnå et formål, og sådan opnåelse involverer altid samarbejde og konkurrence med andre personer i andre organisatoriske befolkninger. Denne opnåelse af formålstjenlig fælles aktivitet er kun mulig, fordi alle involverede kommunikerer med hinanden, og mit argument er, at sådan kommunikation har form af lokal konversationsinteraktion med dens karakteristika af magtrelationer og ideologisk baserede valg. Al organisationsaktivitet kan derfor forstås som konversationel interaktion, og dette inkluderer strategiaktiviteter.”¹⁶

”Disse processer af kommunikativ interaktion er nogle, i hvilke vi sammen skaber, hvad der sker med os, og det er sådan, at små forskelle kan blive forstærket til at omdanne ”population-wide” mønstre. Hvad, hver af os gør, har betydning, selv om vi ikke kan vide, hvad resultatet af vores handlinger, vil blive.”¹⁷

Ralph Stacey peger på, at det netop er i den kommunikative interaktion og kun her, at lederen har mulighed for at gøre sin holdning og påvirkning gældende. Det er denne evne, som afgør, om en leder virkelig er leder eller ej:

¹⁶ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 377.

¹⁷ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 351.

”Lederen er et individ, som er i stand til at gå ind i de andres attituder og derved forstærke forbindelse og interaktion mellem gruppemedlemmerne.”

Et aspekt af en leder er hans eller hendes idealisering som kult leder. Denne idealisering er funktionaliseret i lederens rolle i hverdagens konflikter af interaktion. Den funktionaliserede lederrolle emergerer i interaktionen, og dem, der deltager, skaber og omskaber hele tiden meningen af ledelsestemaer i den lokale interaktion, i hvilken de er involverede.¹⁸

Medarbejderne giver som nævnt ovenfor overordnet udtryk for, at de værdier, som medarbejderne allerede har og handler ud fra, er de samme som Konkurrencestyrelsens nye værdier. Da medarbejdernes egne værdier og styrelsens nye værdier essentielt er de samme, vil de som udgangspunkt ikke medføre en ændring i medarbejdernes identitet og dermed i medarbejdernes måde at arbejde på.

En medarbejder giver udtryk for, at medarbejderne er præget af deres uddannelse og de værdier, de har tilegnet sig herfra, samt at disse værdier nok er vigtigere end styrelsens værdier og påvirker medarbejderne mere. Den faglige identitet og skoling spiller ifølge denne medarbejder en større rolle. Således har jurister tillært sig ”god forvaltningsskik” som værdi, hvilket påvirker økonomerne i styrelsen.

En anden medarbejder giver udtryk for, at funktionaliseringen af værdierne også kommer an på den enkelte medarbejder og nævner sætningen ”vi brænder for det” som et eksempel på, at nogle medarbejdere alene kommer på arbejde for at få udbetalt løn.

En medarbejder fortæller om, hvordan eksterne interessenter holder medarbejderne op på værdierne og nævner som eksempel, at en ekstern interessent har ønsket et møde med medarbejderen med henvisning til værdien ”dialog”. Værdierne kan således i sin funktion medføre, at medarbejderne kommer til at foretage nogle ekstra sagsbehandlingsskridt end ellers beregnet.

4.1.3 Delkonklusion

Medarbejderne giver generelt udtryk for, at værdierne ikke har forandret deres måde at arbejde på og afviser, at de gør andet end minimal forskel.

¹⁸ Ralph Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, side 352.

Dette står i skærende kontrast til ledelsen, som jo netop ønskede at ændre værdierne, fordi de ikke syntes, de eksisterende værdier skabte de rette rammer for det daglige arbejde.

Derimod synes medarbejderne, at de faglige diskussioner i forbindelse med værdiprocessen – det Ralph Stacey kalder funktionalisering – har været gode og bidraget til en øget opmærksomhed på faglighed og kvalitet, men de kan ikke se, hvad det har med værdiprocessen at gøre.

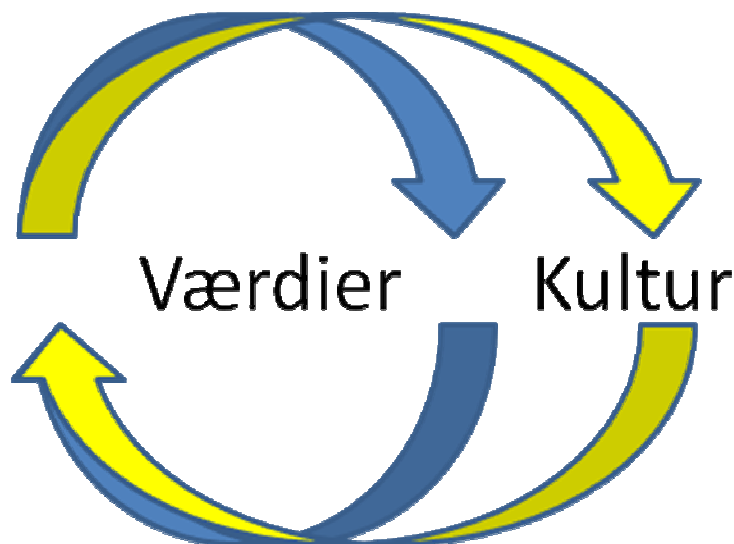
Så det korte svar på spørgsmålet om, hvorvidt Konkurrencestyrelsens revision af værdigrundlaget har påvirket og fået følger for medarbejderne, er altså 'nej'.

4.2 Konkurrencestyrelsens værdiproses i større sammenhæng – Organizational Identity Dynamics modellen

Således kunne vores analyse af Konkurrencestyrelsen været endt her. Men de narrative interviews efterlod os alligevel med en stærk følelse af, at der i høj grad er sket en forandring, som medarbejderne gav udtryk for på mange forskellige måder.

Hvordan kan vi forklare denne forandring, hvis det ikke havde med værdiprocessen at gøre?

Hvad var det egentlig, der var sket? Og hvilken rolle spillede værdiprocessen i den sammenhæng, hvis den ikke var årsagen til forandringen?



For at kunne forklare dette fandt vi det nødvendigt for en stund at hæve analysen op på makroniveau, dvs. organisationsniveau. Til dette formål har vi valgt at anskue processen ud fra Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics Model.

4.2.1 Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics Model

Mary Jo Hatch og Majken Schultz overfører i artiklen "The Dynamics of Organizational Identity" H.G. Mead's teori om relationen mellem "jeg" og "mig" til identitetsprocesser på organisationsniveau. En organisations "mig" svarer til organisationens medlemmers opfattelse af organisationens image, dvs. det som omverdenen tænker om organisationen. Organisationens "jeg" svarer til organisationens kultur, dvs. organisationens stiltiende forståelser i form af antagelser, overbevisninger og værdier. "Jeg'et" er lydhør overfor eksterne interessenters mening om organisationen.

Modellen bygger på fire processer, som kæder organisationsidentitet sammen med kultur og image.

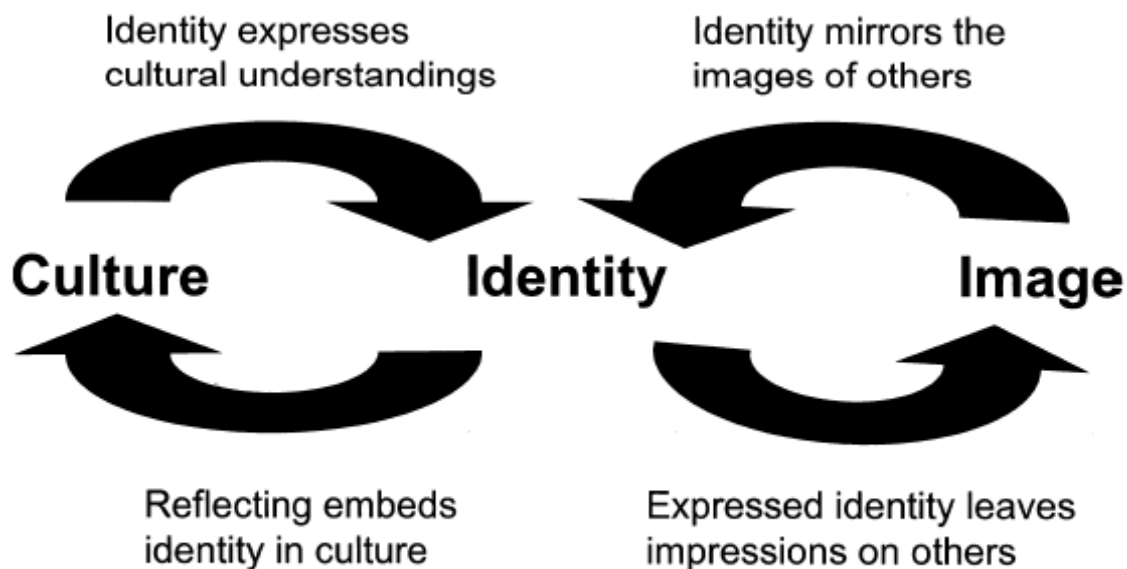


Figure 1 The Organizational Identity Dynamics Model

Processen fra image til identitet beskriver, hvordan identitet reflekterer image, dvs. det omverdenen måtte tænke om organisationen. Eventuelle negative images kan foranledige organisationens medlemmer til at stille spørgsmålstejn ved deres selvdefinition.

Processen fra identitet til kultur beskriver, hvordan identiteten forankres i kulturen. Når organisationens image spejles i identitet, vil det blive fortolket af medlemmerne i relation til allerede eksisterende selvdefinitioner, som er præget i medlemmernes kulturelle forståelse (organisationens "jeg"). Når dette sker, forstærkes identiteten, eller identiteten ændres gennem processen, hvor

medlemmerne reflekterer over identiteten i relation til grundfæstede kulturelle værdier og antagelser, som bliver aktiveret af refleksionen.

Processen fra kultur til identitet beskriver, hvordan identitet udtrykker kulturel forståelse. Når en organisation anvender symbolske objekter, fx påklædning, ritualer og reklamer, til at udtrykke organisationens identitet, så er dens mening tæt kædet sammen med de karakteristika, som findes i organisationskulturen.

Processen fra identitet til image beskriver, hvordan den udtrykte identitet har indflydelse på andre, dvs. en organisation fremstiller images til interessenter som fx pressen. Udtryk af organisationskultur kan påvirke organisationens image, omend der også vil være andet, som kan være bestemmende for organisationens image, som ligger ud over organisationens egen direkte påvirkning, fx pressens vurdering af organisationen.

Modellen viser, hvordan organisationens identitet hele tiden skabes, fastholdes og ændres. Identitet er det umiddelbare resultat af en dynamisk proces, som foregår mellem organisationens kulturelle selvudtryk og reflekterede interessentimages. Disse processer kredser hele tiden inden for eller mellem organisationens kulturelle selvforståelse og image, dvs. organisationens ”jeg” og ”mig”.

4.2.2 Konkurrencestyrelsens kultur og image

Konkurrencestyrelsens ”jeg” svarer til styrelsens kulturelle selvforståelse, jf. Organizational Identity Dynamics modellen.

En beskrivelse af Konkurrencestyrelsens kultur vil kunne udgøre et speciale i sig selv, og der er mange forskellige teorier og modeller, der giver forskellige bud på, hvad kultur er. Denne diskussion vil vi ikke gå ind i her. Det vil være alt for omfattende og ikke nødvendigvis give en ekstra dimension til brug af afklaring af specialets problemformulering.

Til brug for dette speciale skal her blot henvises til Økonomi- og Erhvervsministeriets medarbejderblad ”inside OEM” fra juni 2008, hvor livsstilseksperter og kommunikationsrådgiveren Henrik Byager udtalte følgende om Konkurrencestyrelsens kultur:

”Konkurrencestyrelsen er et udpræget professionelt miljø, hvor man skal bide skeer med et komplekst erhvervsliv, der ikke altid spiller efter fair play-principperne. Stedet emmer

af seriøsitet – en hær af stille papirkrigere, barrikaderet bag tårne af lovstof. Her ser man udfordringer i at matche de hårde drenge og piger i erhvervslivet og i at leve op til stadigt stigende krav fra det politiske miljø. Der bliver gået til stålet, og der bliver taget lange føringer – man kommer ikke sovende til tops her. Der skal leveres og udvises udholdenhed som i et maraton. Jeg tror ikke, medarbejderne nødvendigvis har mindre humoristisk sans eller fokus på de bløde værdier, end de har andre steder – men det tæller bare ikke rigtigt, når et VVS-kartel skal knækkes, og det véd de. En af medarbejderne har en hjemmelavet guldmedalje hængende fra en bordfodboldsturning. En kollega fortæller, at han vandt sølv, men at man her ikke praler med sølvmedaljer, så den gemmer han i skuffen. Han griner, da han siger det, men mon ikke der er et gran af sandhed i, at vinderen tager det hele her? Det hedder jo Konkurrencestyrelsen...”.

Konkurrencestyrelsens image vil blive gennemgået nedenfor i pkt. 4.2.3.1, idet vi har lagt den opfattelse af Konkurrencestyrelsen til grund, som medarbejderne mener, omverdenen har af styrelsen.

4.2.3 Analyse af Konkurrencestyrelsens værdiændringsproces og de forskellige processer i Organizational Identity Dynamics modellen

Konkurrencestyrelsens vicedirektør nævner tre eksplicite forhold, når han forklarer, hvorfor ledelsen igangsatte værdiændringsprocessen, nemlig ledelsens ønske om, at:

1. Konkurrencestyrelsens eksterne interessenter ikke skal kunne sætte en finger på styrelsens arbejde,
2. ændre mønstret på samarbejdsproblemer Konkurrencestyrelsens afdelinger imellem, og
3. skabe et styrket fællesskab mellem Konkurrencestyrelsens konkurrenceafdelinger og energiafdelinger.

Det første forhold kan anskues sådan, at ledelsen reagerer på Konkurrencestyrelsens image, dvs. hvordan ledelsen opfatter, at Konkurrencestyrelsens eksterne interessenter opfatter Konkurrencestyrelsen. I forhold til Organizational Identity Dynamics modellen igangsætter ledelsen således processen i den del af modellen, som reflekterer styrelsens image.

De to andre forhold kan anskues sådan, at ledelsen reagerer på Konkurrencestyrelsens kultur, dvs. hvordan ledelsen opfatter, at kulturen i Konkurrencestyrelsen skal styrkes. I forhold til Organiza-

tional Identity Dynamics modellen igangsætter ledelsen således processen i den del af modellen, som reflekterer styrelsens kultur.

4.2.3.1 Processen, hvor identiteten reflekterer image

Vicedirektøren gav i interviewet udtryk for, hvordan ledelsen opfatter, at omverdenen opfatter Konkurrencestyrelsen:

”Hvis kvaliteten ikke er i orden, så er det nemt at skyde ned, og dermed bliver vores autoritet og troværdighed også undergravet. Det skal være så godt som uangribeligt, det vi lægger frem”.

”Dialog. Dem vi arbejder med skal have en opfattelse af, at vi også lytter til dem”.

Vicedirektøren henviser endvidere til, at Konkurrencestyrelsen lever i en verden, hvor det er nødvendigt at lytte til eksterne interessenter, ligesom det er nødvendigt at prøve påstande af og evt. flytte sig lidt. Konkurrencestyrelsens medarbejdere skal nemlig være eksperter på alle områder.

Vicedirektøren giver således udtryk for, at Konkurrencestyrelsens autoritet og troværdighed (image) vil blive undergravet, hvis medarbejderne ikke leverer et stykke arbejde, som er af meget høj kvalitet. Samtidig giver han udtryk for, at Konkurrencestyrelsen ikke er i besiddelse af al viden, hvorfor det er nødvendigt at inddrage omverdenen i forbindelse med informationsindsamling.

En af medarbejderne giver følgende beskrivelse:

”Den tidligere direktør havde fokus på, at vi skulle frem i skoene, og vi skulle ændre verden og få lavet nogle resultater. Han kom efter en endnu tidligere direktør tilbage i 90’erne, som var en traditionel embedsmand, og så fik vi denne direktør, og han var en helt anden type, og vi blev en af de højst profilerede styrelser i hele staten. Nu har vi så fået en ny direktør, som kan se, at hvis man har så mange skibe i søen, og det går så hurtigt, og man laver alle de ting, så er der nogle steder, hvor kvaliteten måske ikke er høj nok. Og hun har total fokus på kvaliteten.”

Der tegner sig således et billede af en organisation, som har fokus på, hvordan omverdenen opfatter den. Det er bl.a. dette billede på omverdenens opfattelse, der er baggrunden for den nye strategi, og som sætter værdiændringsprocessen i gang.

4.2.2.2 Processen, hvor identiteten forankres i kulturen

Konkurrencestyrelsens ledelses fokusering på især værdien ”kvalitet” som følge af opfattelsen af omverdenens syn på styrelsen har medført indførelse af bl.a. nye processer og paradigmer i forbindelse med medarbejdernes behandling af sagerne, ligesom der er sket en styrkelse af styrelsens teknostruktur¹⁹.

Herom udtaler medarbejderne:

”Alt det der er blevet gjort med at omstrukturere og lave nye processer har meget større betydning end værdierne har”. ”Nu satser vi på, at vi skal lave kvalitet, og det vil sige, at vi laver en masse tunge processer. Mens den tidligere direktør også havde en langt fladere struktur, så er der nu bygget hierarkier op, og der er indført processer og controlling, som har til formål at sikre bedre kvalitet. Det er det, det hedder i alt fald”.

”Oveni dette her (værdiprocessen) skete der jo en masse andre ting, som gør, at du har lavet en anden arbejdsproces, og nogen synes, den er frygtelig, frygtelig tung. Jeg synes, den på mange måder har været god, fordi den får folk til at tænke på en anderledes måde, men den gør det også mere trægt. På sigt tror jeg også, vi får nogle bedre resultater ud af det. Men hvis du ser på mængden af papirer og ting, man skal overholde og huske, så er det altså blevet mere trægt”.

Det forhold, at Konkurrencestyrelsens ledelse har fokus på værdien ”kvalitet”, afstedkommer således en række forskellige tiltag, herunder en ændret sagsgang og nye procedurer og paradigmer, som medarbejderne skal arbejde efter. Denne del får indflydelse på Konkurrencestyrelsens kultur.

¹⁹ Henry Mintzberg, Structures in Fives – Designing Effective Organizations, side 163. Teknostrukturen i en organisation er støttefunktioner som fx controlling, juridisk rådgivning, HR o.a. Teknostrukturen er den mest magtfulde del af organisationen i Maskinbureaukratier, hvor standardisering af opgaver er i fokus.

4.2.2.3 Processen, hvor identiteten udtrykker kulturel forståelse

Medarbejderne udtaler følgende om processen, hvor især værdien ”kvalitet” har fået en fremherskende plads i Konkurrencestyrelsen:

”Der er større krav til fundament nu. Vi skal vende flere sten ... være mere grundige. Og vi er så heller ikke så hurtige...og måske er vi heller ikke ligeså visionære”.

”Det er blevet tungere...vi har fået mindre plads og handlerum hver især. Det kan selvfølgelig også være, fordi man har fået mere ansvar. Det skal jeg ikke kunne sige.”

”Nogle gange var det sjovere tidligere, men jeg tror ikke, det har noget med dette her at gøre”.

”Nu er det livrem og seler – før var det måske bare seler”.

”Den store proces (nye processer mm.) har forandret noget, selv om jeg jo i bund og grund stadig er den samme, men processen har forandret det, at der tidligere var utroligt højt til loftet og man tog en drøftelse. Der er ikke nær så højt til loftet nu. Det er svært at komme med konstruktiv kritik.”

Medarbejderne giver således udtryk for, at værdien ”kvalitet” har medført en ændring i måden, medarbejderne arbejder på, og den måde medarbejderne overordnet ser Konkurrencestyrelsen på, evt. på bekostning af værdien ”arbejdsglæde”.

”Arbejdsglæde handler ikke om, at vi skal skabe verdens bedste arbejdsplads. Det handler om, at vi skal tale pænt til hinanden og have en god tone. Det er dét, det handler om i den måde, som det er blevet implementeret herinde.”

”Hvis man skulle skabe arbejdsglæde, så skulle man jo spørge medarbejderne om, hvad det er for en organisation, de gerne vil have, og så skulle man den vej omkring, hvis man gerne ville gøre medarbejderne glade. Det er ikke dét, man har ønsket sig, det er ikke på den måde, man går efter arbejdsglæde.”

En medarbejder giver også udtryk for, at de små kontorer er sårbare, bl.a. som følge af store udskiftninger i personalet. Ifølge medarbejderen var de tidligere store kontorer med to kontorchefer ikke så sårbare enheder.

4.2.2.4 Processen, hvor den udtrykte identitet har indflydelse på andre

Ovenstående får indflydelse på omverdenens opfattelse af Konkurrencestyrelsen. Herom udtaler medarbejderne:

”Og måske er vi heller ikke ligeså visionære”.

”Og vi er i al fald mindre synlige i den offentlige debat. Om den synlighed, der var før, var god eller dårlig, det ved jeg ikke”.

”Vi er mindre fordømmende nu ... vi siger først noget, når vi har noget at have det i, hvor vi tidligere godt kunne sige noget, når vi troede, vi havde noget at have det i”.

”Så er der den med at prioritere. Vi sætter ind, hvor effekten er størst. Det er jeg ret sikker på, jeg ikke synes, vi gør. Der synes jeg, der er modstrid mellem det, vi siger, og det vi gør. Til gengæld synes jeg, vi er grundige, saglige og professionelle”.

Medarbejderne giver således udtryk for, at ændringen af Konkurrencestyrelsens værdier og dermed ændringerne i bl.a. processer, paradigmer og styrkelse af styrelsens teknostruktur har medført, at styrelsen ikke er så visionær og synlig længere. Samtidig giver de udtryk for, at Konkurrencestyrelsen er langt mere grundig, saglige og professionel, hvilket medfører, at Konkurrencestyrelsen først udtaler sig om noget, når den er på helt sikker grund.

Medarbejderne nævner ikke noget om en manglende fællesskabsfølelse hos medarbejderne i energicentrene, og om dette i givet fald er blevet afhjulpet. Dette er således ikke en del af medarbejdernes meningsdannelse. Det kan eventuelt skyldes, at de interviewede medarbejdere alle arbejder i et af konkurrencecentrene og derved allerede ”føler sig som en del af fællesskabet”.

4.2.4 Delkonklusion

Med udgangspunkt i Hatch og Schultz's Organizational Identity Dynamics model kan forandringerne i Konkurrencestyrelsen beskrives på følgende måde:

Ledelsen reflekterer konstant over Konkurrencestyrelsens image udadtil, sådan som ledelsen selv opfatter det. Deres opfattelse var på tidspunktet, hvor værdiprocessen blev sat i gang, at Konkurrencestyrelsen ikke i tilstrækkelig grad levede op til kravet om kvalitet. Image påvirkede identiteten.

Det fik ledelsen til at opbygge nye processer og kontrolprocedurer, og som sådan ændrede det Konkurrencestyrelsens kultur.

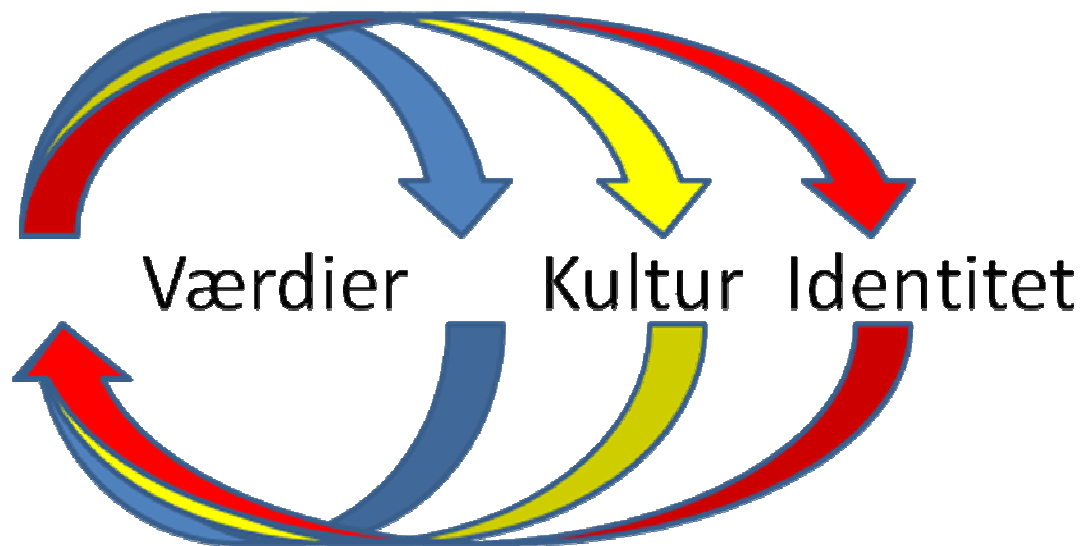
Medarbejderne reagerer på den ændrede kultur, fordi det påvirker deres identitet som medarbejdere.

Og endeligt påvirker den nye identitetsopfattelse måden, Konkurrencestyrelsen tilgår omverden på, sådan at Konkurrencestyrelsens image forandres.

4.3 Konkurrencestyrelsens værdiproses – Ralph Stacey revisited

Vi fandt altså i anden del af vores analyse, at der bestemt er sket en forandring i Konkurrencestyrelsen, og at denne forandring har påvirket organisationens identitet og dermed også medarbejdernes identitet.

I det følgende vil vi se nærmere på denne forandring, som den giver sig udslag i medarbejdernes narrativer og på, hvordan den påvirker medarbejderne.



4.3.1 Analyse af kulturændringens betydning for medarbejderne

”Tidligere var vi ud af 80, som arbejdede med konkurrenceret, ca. 70-72, som sad hernede i maskinrummet med sager, og så var der 7-8 stykker, som stod for juridisk vejledning mm. Vi er nu kun ca. 50 tilbage hernede, mens 30 laver controlling.”

Medarbejderens ordvalg og billeder i ovenstående citat giver et tydeligt indtryk af meningsdannelsen i dette narrativ: Tidligere var man 70-72 ”nede i maskinrummet”, altså dér hvor man får tingene til at ske, skibets motor, dér hvor man skaber fremdrift. Ligeledes er der nu ikke længere 7-8, som laver ”juridisk vejledning” – nu er der 30, som ”laver controlling”.

En anden medarbejder udtrykker det således:

”Nu er det livrem og seler – før var det måske bare seler.”

Ralph Stacey lægger ikke fingre imellem:

”Små grupper af meget magtfulde mennesker på toppen af en organisation allokerer resourcer og ved at gøre dette, gør både mennesker i organisationen i stand til noget og begrænser dem. De designer sæt af procedurer og hierarkiske rapporteringsstrukturer, men altid i lokale interaktioner, i hvilke de reagerer på, hvad der lige er sket. De legitimerer nogle handlinger og ikke andre. De gør gestusser til et meget stort antal af andre. De laver erklæringer om visioner og missioner. De tager beslutninger og handler, hvilket har stor indflydelse på et stort antal andre. Hvad de imidlertid ikke kan er at programmere reaktionerne, som de andre vil komme med. De kan ikke kontrollere samspillet af hensigter. De magtfulde kan måske identificere, hvilke former for reaktioner de gerne vil have ved at lave erklæringer om værdier og krævede kulturer og adfærd. De kan måske forsøge at motivere andre til at gå med på det. De har måske ønsker og drømme. Folk vil imidlertid kun være i stand til at reagere ifølge deres egne lokale evner til at reagere og de mest magtfulde vil finde, at de må reagere på reaktionerne, som de har udviklet og fremprovokeret”.²⁰

Disse reaktioner, som de magtfulde har ’fremprovokeret og udviklet’, kommer bl.a. til udtryk således:

”Dem der bliver lidt ramt i dette her system, det er dem, som ikke er helt nye, og som har noget erfaring... midtergruppen herinde. De ville under det gamle system med en fladere struktur have en masse selvstændighed, og det er der ikke helt så meget plads til, når man bygger en masse processer og strukturer op.”

²⁰ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 322.

”Det er blevet tungere. Vi har fået mindre plads og handlerum hver især.”

For nogle af de meget erfarne medarbejdere har denne forandring af kulturen – måden at arbejde på – altså medført, at de nu har mindre mulighed for at arbejde selvstændigt. De har fået mindre magt og indflydelse på udførelsen af deres daglige arbejde.

Ledelsens ”gesture” i form af ny strategi, struktur og værdier har altså skabt en ”respons” i form af lavere motivation.

En medarbejder fortæller, at denne tidligere klart ville anbefale Konkurrencestyrelsen som arbejdsplads. Det vil medarbejderen ikke i dag, og den pågældende overvejer at finde et andet arbejde.

Denne ”respons” har næppe været ledelsens hensigt, jf. også det strategiske mål om fastholdelse af kompetencer, men ifølge Ralph Stacey kan en person heller aldrig helt bestemme reaktionen af sine ”gestures”:

”Fra CRP-perspektivet kan ingen bestemme dynamikken af interaktionen indenfor en organisation, fordi dynamikken afhænger af, hvad andre både indenfor organisationen og i andre organisationer gør. Med andre ord kan et individ eller en gruppe af individer, magtfulde eller mindre magtfulde, gøre gestusser af stor vigtighed, men reaktionerne, som bliver kaldt frem, vil opstå i lokale situationer i den levende nutid, og fra disse vil der fremkomme ”population-wide” mønstre af strategiaktivitet, som vil konstruere organisationens fremtid.”²¹

Medarbejderne beskriver, hvordan organisationens identitet har forandret sig, og hvilken påvirkning det har på den enkelte:

”Der er større krav til fundament nu. Vi skal vende flere sten...være mere grundige. Og vi er så heller ikke så hurtige...og måske er vi heller ikke lige så visionære. Og vi er i al fald mindre synlige i den offentlige debat. Om den synlighed, der var før, var god eller dårlig, det ved jeg ikke.”

²¹ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 323.

”Den tidligere direktør havde fokus på, at vi skulle frem i skoene, og vi skulle ændre verden og få lavet nogle resultater. Han kom efter en endnu tidligere direktør tilbage i 90’erne, som var en traditionel embedsmand, og så fik vi denne direktør, og han var en helt anden type, og vi blev en af de højst profilerede styrelser i hele staten.”

Det ligger mellem linjerne i ovenstående udtalelser, at Konkurrencestyrelsen har mistet synlighed og ikke længere er så højt profileret som under den tidligere direktør. Det har indflydelse på medarbejdernes egen identitet. ”Højt profileret” er at holde hovedet højt og næsen i sky – altså at være stolt af sin arbejdsplads. Det er der ikke længere så meget af:

”Nogle gange var det sjovere tidligere, men jeg tror ikke, det har noget med dette her (værdiprocessen) at gøre.”

”Den store proces har forandret noget, selv om jeg jo i bund og grund stadig er den samme, men processen har forandret det, at der tidligere var utroligt højt til loftet, og man tog en drøftelse. Der er ikke nær så højt til loftet nu. Det er svært at komme med konstruktiv kritik.”

En medarbejder gør opmærksom på, at denne forandring ser anderledes ud ’fra direktionsgangen’, hvor den har en helt anden effekt:

”Der er heller ingen tvivl om, at man på direktionsgangen har det godt med, at man altid kan fordele ansvar, og man ved, hvordan processerne kører ned igennem det hele.”

”Sådan tror jeg bare, det er helt generelt, at jo flere strukturer, du bygger op, det er udmærket for ledelsen, det er udmærket for de relativt nye, for så ved man, hvad man skal. Folk, der er mere rutinerede, kommer til at mangle noget selvstændighed.”

”Jeg kan sagtens se, at i nogen situationer må vi forlange højere kvalitet, men jeg kan ikke se, at man nødvendigvis får det ved at sætte flere led ind. Nogle gange er der endeløse diskussioner om ressourcer.”

Medarbejderne giver altså udtryk for, at de har mistet selvstændighed som følge af den nye struktur med en stor ’controller-organisation’. Samtidig giver de udtryk for, at ”det er svært at komme med konstruktiv kritik.”

Stacey beskriver det fra sit CRP-perspektiv således:

”Magtdynamikkerne af inkluderende og ekskluderende og de ideologiske processer, som ligger under dem, har således en grundlæggende indflydelse på emergerende ”population-wide” mønstre ved realiseret strategi. (...) Enhver ændring i processerne af kommunikativ interaktion må på samme tid konstituere et skift i magtrelationer og derfor en ændring i mønsteret af dem, som er inkluderet og dem, som er ekskluderet og skifter derfor ideologien. Sådanne skift genererer intens angst og kommunikativ interaktion hverves på en måde til at beskæftige sig med denne angst. Disse måder må være højst destruktive for effektiv fælles handling og kan selv helt ødelægge reproduktionen og den kreative omdannelse af sammenhængende kommunikation. Alt dette forstås fra et CRP-perspektiv som værende essentielt for ledernes strategiaktiviteter.”²²

4.3.2 Værdiprocessen i CRP-perspektiv

Vi ser altså, at den nye struktur har forandret måden, medarbejderne i Konkurrencestyrelsen kommunikerer på, måden medarbejderne arbejder på, magtrelationerne, ideologien og vise versa. Men hvordan skal vi forstå værdiprocessen, og hvilken indflydelse har den?

Set ud fra CRP-perspektivet er værdierne et udtryk for et socialt handlingsmønster - et socialt objekt.

”Et socialt objekt er således en generaliseret gestus sat sammen af mange tendenser til at reagere på bestemte måder. (...) Sociale objekter har udviklet sig i historien af samfundet af selver, og hvert individ er født ind i sådan en verden af sociale objekter. Individer former sociale objekter, mens de samtidig formes af dem i en udviklingsproces.”²³

Vi mennesker har en tilbøjelighed til at generalisere og idealisere sociale objekter, fx i form af værdier, og som sådan får de status af kulturværdier.²⁴

²² Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 355.

²³ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 312.

²⁴ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 311.

Det er med andre ord ikke værdiprocessen, som har skabt forandringen i Konkurrencestyrelsen. Selve værdiprocessen i sig selv er et forsøg på en generalisering og idealisering af et socialt objekt – et handlingsmønster. Dette sociale objekt er ikke årsagen til forandringen, det er selv et symptom eller en følge af den selv samme forandring.

4.3.3 Delkonklusion

Medarbejdernes frustration over mere struktur og øget kontrol kommer tydeligt frem i deres narrative beskrivelser. De skaber mening i denne forandring ved at påpege, at direktionen har glæde af mere kontrol, og at nye medarbejdere måske har brug for mere støtte, men selv er de frustrerede og synes, deres selvstændighed er blevet begrænset.

Der er sket en forskydning af magtrelationerne, og de oplever sig selv som tabere i det spil.

Det er ikke værdiprocessen, som har skabt forandringen, men værdiprocessen er selv et socialt objekt – et handlingsmønster som en konsekvens af forandringen.

Det forklarer også, hvorfor medarbejderne på den ene side afviste, at værdiprocessen havde gjort en forskel, sådan som vi så det i første del af analysen, og samtidig gav udtryk for, at der i høj grad var sket en forandring, som vi så det i den anden del af analysen.

Der er bestemt sket en forandring i måden at kommunikere og interagere på, og det kommer til udtryk gennem nye handlingsmønstre, nye måder at samarbejde på, nye magtrelationer, ny ideologi, ny struktur, og det skaber alt sammen en ny identitet.

5. Ledelsesanbefalinger

Vi vil i det følgende se nærmere på værdiprocessen og de strategiske og strukturelle ændringer, som Konkurrencestyrelsen har gennemgået.

Hvordan forklarer CRP-perspektivet dem, og hvilke muligheder har en leder for at påvirke sin organisation i den ønskede retning?

5.1 Værdiprocessen

Ifølge Ralph Stacey's CRP-perspektiv kan en ledelse ikke vælge og indføre værdier, som herefter er alment gyldige for medarbejderne:

”Værdier opstår ikke fra bevidste intentioner eller gennem retfærdiggørelse og diskussion, selvom sådan intention, retfærdiggørelse og diskussion kan anvendes senere. Ægte erfarede værdiforpligtelser kan ikke produceres rationelt og autentiske værdier kan ikke udvides gennem indoktrinering. Et formål i livet kan ikke foreskrives.”²⁵

”Værdier kan ikke foreskrives eller vælges med vilje af nogen, for de emergerer og fortsætter med at gentages i intense interaktive erfaringer, som involverer selvdannelse og selvophøjethed. At påstå, at nogen kan vælge værdier for andre vil være at påstå, at denne kan forme andres identitet eller selv og andres selvophøjethed.”²⁶

Når en ledelse alligevel vælger at indføre værdier eller ændre en organisations eksisterende værdier, skal den være opmærksom på, at indførelsen eller ændringen ikke skaber autentiske erfaringer af værdi, som involverer en evne til at funktionalisere dem i tilfældige situationer.

”Alt hvad de (værdierne) kan gøre, når de fx fungerer effektivt som propaganda, vil være at skabe den farlige ensartethed af en fundamentalistisk kult. Alternative lederskabsaktiviteter, som påstår at formulere værdier, kan kun være ensbetydende med en forskrift af normer som obligatoriske begrænsninger i stedet for den frivillige tvang af værdier.”²⁷

”Den mindre dårlige konsekvens af forsøg på at bibringe værdier er den kynisme, som sædvanligvis provokeres af sådanne forsøg. Den måde, man tænker på værdier og normer, har således dybe konsekvenser for, hvad man gør i organisationer”.²⁸

Vi har ovenfor set flere eksempler på i bedste fald en ligegyldighed i værste fald en kynisme overfor værdiprocessen og værdierne. Medarbejderne synes generelt, at værdierne er i orden og accepterer, at ”sådan nogen skal man have”, men de mener ikke, værdierne gør nogen forskel.

Men hvad skal ledelsen så gøre, hvis de ønsker at påvirke de rammer, hvorunder arbejdet i organisationen udføres?

²⁵ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 346.

²⁶ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 347.

²⁷ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 347.

²⁸ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 347.

Hvis Konkurrencestyrelsens ledelse ønsker at ændre værdigrundlaget, således at det får den ønskede virkning for medarbejderne, skal ledelsen således fokusere sin opmærksomhed et helt andet sted:

*”En sund funktionsdygtig organisation er en, i hvilken dens medlemmer hele tiden reagerer på hinanden og på medlemmer af andre organisationer – de fremprovokerer og udvikler reaktioner fra andre og reagerer på provokationerne og udviklingerne af andre, for at overleve i en usikker verden af erfaring.”*²⁹

Denne del af processen er den, vi fandt og beskrev ud fra Mary Jo Hatch og Majken Schultz’s Organizational Identity Dynamics model. Organisationen interagerer med omverdenen og reagerer på de provokationer og udviklinger, den oplever.

*”For at dette kan ske, må kommunikationen flyde frit og ikke sidde fast i gentagende temaer. Dette betyder, at de temaer, som organiserer erfaring, må interagere for at flyde hele tiden ad nye veje. En syg organisation er en, i hvilken kommunikation er blokeret.”*³⁰

Et eksempel på blokeret kommunikation er diskussionen om de nye kontrolmekanismer, som vi tidligere beskrev som et skyggetema – som en diskussion, der ikke er legal, og som derfor foregår i det skjulte.

Ledelsen har en vigtig rolle i form af at deltage i og lette konversationen i organisationen. Den skal være sensitiv overfor de temaer, der organiserer konversationel relatering, ligesom de skal være klar over de retoriske kneb, som bruges til at blokere fremkomsten af nye konversationstemaer. Effektive ledere er opmærksomme på de gentagende temaer, som blokerer flydende konversation og deltager på en sådan måde, at de assisterer med at skifte sådanne temaer.

Ledelsen er da også meget opmærksom på, at det er vigtigt, at værdierne bliver taget frem og diskuteret:

²⁹ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 285-286.

³⁰ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 285-286.

”Det bliver let til noget, man pakker ned i skuffen uden, at det rigtigt er aktivt, og hvis de skal have tilstrækkelig effekt, så tror jeg, det er noget, man skal tage frem engang imellem og snakke om for at italesætte, hvad det er, de betyder for vores dagligdag.”

”Et eller andet sted har diskussion om dette her været med til, at det sidder i rygraden på en anden måde, end de ellers ville have gjort.”

Problemet har imidlertid vist sig at være, at medarbejderne ikke gider tale om værdierne, fordi de enten synes, de er ligegyldige, eller at de allerede efterlever dem. De er trætte af at skulle tvinges til at tale om værdier.

Hvad de derimod ikke er trætte af, er de gode faglige diskussioner, som faktisk flere gange er opstået i forbindelse med implementering af værdierne. Denne ’funktionalisering’ af værdierne er netop et godt eksempel på, hvordan ”erfaring emergerer i konversationel interaktion”.

Ledelsen kan derfor formentlig med fordel pakke værdierne lidt ned i skuffen og i stedet finde andre anledninger til at stimulere den faglige diskussion. Det kunne den gøre ved at fortælle den gode historie om en vellykket sag, hvori man fremhæver netop dét, som er det vigtigste for Konkurrencestyrelsen. Man kunne drøfte forskellige etiske dilemmaer i forbindelse med arbejdet, eller man kunne tage gamle sager op til fornyet evaluering med nutidens briller.

Hvis ledelsen gerne vil have medarbejderne til at fokusere på øget kvalitet, så gælder det om at tilbyde mange forklaringer på, hvorfor det er så vigtigt. Disse forklaringer vil, hvis medarbejderne forstår og accepterer dem, blive en del af medarbejderens egen meningsskabelse af, hvorfor de arbejder, som de gør, og hvorfor kvalitet er så vigtig.

Man kan aldrig forudsige en respons, som vi også tidligere har påpeget, men en god leder er netop en person, som forstår at involvere sig i konversationen og i den stadige forhandling og udvikling af diskussionen.

Effektive ledere er endvidere dem, som taler med udefrakommende personer, herunder i andre organisationer, og bringer temaer fra disse konversationer ind i det konversationelle liv i deres

egen organisation. Endelig er de opmærksomme på magtrelationerne og det ideologiske grundlag for disse magtrelationer og de på valg, som medarbejderne træffer³¹.

Vicedirektøren udtalte i denne forbindelse, at Konkurrencestyrelsen på ledelsesniveau arbejder med deres roller. Hvad, der præcist menes med dette, er ikke nærmere forklaret. Hvis der imidlertid arbejdes på lederrollerne i overensstemmelse med ovenstående, er ledelsen på rette vej ifølge Ralph Stacey's udgangspunkt.

5.2 Den nye struktur – organisationens skyggetema

Det er endvidere vigtigt, at ledelsen ikke lukker af for kommunikationen. Rundt omkring i afdelingerne bliver der allerede talt en masse om den nye struktur, og de konsekvenser medarbejderne oplever. Denne konversation binder en masse energi, som kunne være brugt mere konstruktivt. Der kunne måske udvikles endnu bedre og mere effektive processer, hvis man udfordrede den dominerende ideologi omkring kontrol af medarbejdere:

"Efterspørgsel efter kontrol bliver taget for givet som "virkelighed", hvilket lukker for udforskende processer af ny tænkning. Den måde, på hvilken personlig erfaring af værdier opstår, er ikke udforsket og i stedet for må ledere fremkomme med værdier til folk og inspirere dem med "gode visioner for fremtiden". Når de gør det, så artikulerer ledere faktisk kulturværdier, som er eller ikke er gode".³²

Ledelsen bør tage initiativ til en åben evaluering af strukturen og kontrolsystemerne. Målet skal ikke være at fastholde eller droppe den nye struktur, men derimod at få en åben innovativ debat om, hvad der virker, og hvad der ikke gør.

Medarbejderne giver udtryk for, at øget kvalitet er nødvendigt, men også at yderligere kontrolprocesser ikke nødvendigvis er vejen. Er der fx erfarne medarbejdere, som altid har leveret sager af høj kvalitet, så bør ledelsen overveje at modificere og simplificere processerne for disse medarbejdere. I den nuværende situation er flere af de meget erfarne medarbejdere frustrerede og føler deres selvstændighed truet.

³¹ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 444 og 445.

³² Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 344.

Kan man lempe procedurerne for nogen medarbejdere og ikke for andre? Ja, naturligvis kan man det, så længe man er åben og tydelig i sin meningsskabelse af, hvorfor der er forskellige vilkår og behov. Fortæl den gode historie.

En anden mulighed kunne være at danne arbejdsteam, som sammen kvalitetssikrer hinandens sager. På den måde kunne man styrke den faglige diskussion i form af kommunikativ interaktion og samtidig frigøre ledelsesressourcer til andre opgaver.

Ralph Stacey kalder det social kontrol, når individet tager attituden af ”den generaliserede anden” og således tilpasser sig den attitude, som er det sociale objekt.³³

Konkurrencestyrelsens medarbejdere er generelt højt kvalificerede specialister, som kan have svært ved at se en naturlig karriereudvikling i Konkurrencestyrelsen på længere sigt, hvis de ikke ønsker at blive ledere. Sådanne kvalitetssikringsopgaver kunne måske give fornyet faglig og personlig udvikling og samtidig styrke Konkurrencestyrelsens udvikling i retning af øget kvalitet og effektivitet.

Samtidig er det et naturligt tiltag set ud fra Ralph Stacey’s CRP-perspektiv, for hvem al strategi, al ledelse, al udvikling, al innovation forstås...

”...som udviklingen af de gentagende og potentielt omdannede mønstre af identitet, som emergerer i lokal interaktion.”³⁴

6. Konklusion

Vi rejste indledningsvis spørgsmålet, om hvorvidt Konkurrencestyrelsens revision af værdigrundlaget har påvirket og fået følger for medarbejderne, dvs. medarbejdernes identitet?

I den første del af analysen fandt vi, at medarbejderne generelt ikke mente, at værdiprocessen havde nogen større betydning eller havde skabt forandring i måden, de arbejder på, og måden de oplever sig selv på, dvs. deres identitet.

³³ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 312.

³⁴ Ralph Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, side 375

Generelt synes medarbejderne godt om værdierne og fremhæver specielt de gode faglige diskussioner, de havde haft igennem processen. Men de mener ikke, det havde noget med værdierne at gøre som sådan.

Vi fandt også, at der var forskel på ledelsens forståelse af værdier som strategiske tiltag og medarbejdernes opfattelse, som mere så værdier som deres personlige individuelle bevæggrunde og normer. Medarbejdernes opfattelse er således mere på linje med Stacey's definitioner, og ledelsens ønske om en revision blev derfor mødt med en vis kynisme.

Ledelsens gestus fik ikke den ønskede respons.

De narrative interviews havde ikke desto mindre efterladt os med en klar oplevelse af, at der absolut var sket en væsentlig forandring, og det fik os til at revurdere vores forforståelse af værdiprocessen som den centrale forandring.

Det ledte til, at vi i analysens anden del så på Konkurrencestyrelsen ud fra Mary Jo Hatch og Majken Schultz's Organizational Identity Dynamics Model.

Ud fra denne model kunne vi beskrive en forandring i organisationens identitet som en konsekvens af ledelsens oplevelse af omverdenens øgede pres. På den baggrund igangsatte ledelsen arbejdet med nye processer, som forandrede måden at arbejde på og dermed ændrede kulturen. Den nye kultur påvirkede identiteten, og den måde organisationen interagerer med omverdenen på.

På den baggrund kunne vi konkludere, at der bestemt var sket en forandring af Konkurrencestyrelsens kultur og dermed også af organisationens identitet og dermed også af medarbejdernes individuelle identitet.

I tredje del af analysen vendte vi igen tilbage til Ralph Stacey's perspektiv og så på, hvordan forandringerne havde påvirket medarbejderne ud fra de narrative beskrivelser.

Vi fandt, at der var sket forskydninger i magtrelationerne, og at medarbejderne oplevede, at de havde mistet selvstændighed. De var ikke lige så stolte af deres arbejdsplads, som de tidligere havde været, men de oplevede ikke, at de kunne tale åbent om emnet.

Det er således ikke værdiprocessen, som har fået følger for medarbejderne og forandret deres identitet. Værdiprocessen er en generalisering og idealisering af et socialt objekt, et handlings-

mønster, men værdiprocessen er i sig selv en følge af forandringen i Konkurrencestyrelsen. Den er ikke årsagen.

Dét, som har fået følger for medarbejderne og for deres identitet, er forandringer i måden at kommunikere og interagere på, og det kommer til udtryk gennem nye handlingsmønstre, nye måder at samarbejde på, nye magtrelationer, ny ideologi og ny struktur.

Det skaber alt sammen en ny identitet.

7. Litteraturliste

- Ralph D. Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity, Fifth Edition, Prentice Hall, 2007
- Mary Jo Hatch and Majken Schultz, The Dynamics of Organizational Identity, Human Relations 2002, Volume 55, 989.
- Henry Mintzberg, Structure in Fives – Designing Effective Organizations, Prentice Hall, 1993.
- Marianne Horsdal, Livets fortællinger – en bog om livshistorier og identitet, Borgen 1999.
- Stig Kjerulf og Markus Bjørn Kraft, Den engagerede leder. Lidenskabens magt, 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag, 2001.
- Søren Barlebo Wenneberg, Socialkonstruktivisme, positioner, problemer og perspektiver, 1. udgave, 2. oplag, Samfundslitteratur, 2002.

Bilag:

- Bilag 1: Internt notat af 28. august 2007 ”Ny strategi for Konkurrencestyrelsen”. (Uddrag)
- Bilag 2: Internt notat af 1. oktober 2007 ”Ny organisation i Konkurrencestyrelsen”. (Uddrag)
- Bilag 3: Arbejdsfordeling i dette speciale

NOTAT

28. august 2007

DS

/cme/kvh

Ny strategi for Konkurrencestyrelsen

Med den nye strategi for Konkurrencestyrelsen vil vi opnå:

- At vi arbejder og prioriterer ud fra klare og kendte mål
- At vi løser vores opgaver med ensartet, høj kvalitet
- At vi kender og anvender samme robuste og effektive arbejdsprocesser
- At vi fastholder og udvikler vores viden og kompetencer

KONKURRENCESTYRELSEN

**ØKONOMI- OG
ERHVERVSMINISTERIET**

Strategien beskriver:

- De konkrete mål for vores arbejde
- Hvordan vi skal arbejde for at nå målene
- De konkrete initiativer, som vi vil iværksætte

For at understøtte implementeringen af strategien er der udarbejdet en række handlingsplaner for, hvordan og hvornår de konkrete initiativer skal gennemføres. Der er også udarbejdet en ny organisationsplan for styrelsen. Handlingsplaner er vedhæftet som bilag til strategien. Organisationsplanen findes som et selvstændigt dokument.

Tidsrammen for implementering af strategien er 2. halvår 2007 og 2008. Strategien evalueres i efteråret 2008.

I det følgende præsenteres først de overordnede mål og de strategiske indsatsområder for strategien. Derefter præsenteres kritiske succesfaktorer for styrelsen som helhed og de tværgående initiativer, det er besluttet at gennemføre. Efterfølgende præsenteres mål og initiativer rettet mod de faglige områder i styrelsen.

I løbet af efteråret 2007 skal der udvikles indikatorer for alle centrale mål i styrelsen, så vi kan følge op på, om målene realiseres som forventet.

1. Overordnede mål og kritiske succesfaktorer

Konkurrencestyrelsens nye strategi tager udgangspunkt i styrelsens mission og vision:

- Konkurrencestyrelsens mission er at fremme velstand og fornyelse gennem effektiv konkurrence og effektive, gennemsigtige markeder
- Konkurrencestyrelsens vision er, at forbrugerne har adgang til et bredt udvalg af varer og tjenesteydelser til de lavest mulige priser i forhold til kvaliteten

Konkurrencestyrelsen har 2 faglige hovedområder. På konkurrenceområdet håndhæver styrelsen konkurrenceloven, herunder reglerne om konkurrenceforvridende offentlig støtte, og arbejder for at mindske omfanget af konkurrencebegrænsende regulering. Styrelsen administrerer også EU's udbudsregler, tilbudsloven samt betalingsmiddeloven. På energiområdet fungerer styrelsen som sekretariat for Energitilsynet og fører tilsyn med energisektoren. I Konkurrencestyrelsens resultatkontrakt med departementet er der opstillet en række overordnede strategiske målsætninger for styrelsens arbejde, som beskriver den *ønskede effekt* på samfundsniveau.

Konkurrencestyrelsens overordnede strategiske målsætninger

Konkurrenceområdet

- De danske priser på varer skal i 2010 være på niveau med andre sammenlignelige lande
- De danske priser på tjenesteydelser med international dimension skal i 2015 være på niveau med andre sammenlignelige lande
- Antallet af brancher med konkurrenceproblemer skal nedbringes, så de udgør maksimalt 10 procent af den samlede værdiskabelse i 2015. I 2010 skal antallet af brancher med konkurrenceproblemer være nedbragt, så deres andel af værdiskabelsen maksimalt udgør 13 pct.
- Det offentlige skal konkurrenceudsætte mindst 25 pct. af sine opgaver i 2010
- Konkurrencen mellem offentlige og private virksomheder om at levere fritvalgsydelser skal være effektiv og ske på lige vilkår
- Danmark taber ikke statsstøttesager i EU, hvor rådgivning fra KS er fulgt
- Betalingskort i Danmark fungerer også i fremtiden billigt og effektivt

Energiområdet

- Energitilsynet arbejder for effektive og gennemsigtige energimarkeder, så danske husholdninger og virksomheder kan få energi på rimelige vilkår og til rimelige og gennemsigtige priser

2. Strategiske indsatsområder

Som udgangspunkt for strategiarbejdet blev der i foråret 2007 gennemført en analyse af Konkurrencestyrelsens muligheder, trusler, svagheder og styrker (SWOT-analyse). På baggrund af analysen blev der udpeget 5 områder, hvor der er behov for en særlig indsats for, at styrelsen kan nå sine mål:

- **Løft af fagligheden.**
Konkurrencestyrelsens skal løse sine opgaver med ensartet, høj kvalitet, og arbejdet skal være kendetegnet ved en stærk faglighed.
- **Sikring af tilstrækkelige kompetencer.**
Konkurrencestyrelsen skal kunne tiltrække dygtige, nye medarbejdere og fastholde og udvikle eksisterende medarbejdere.
- **Organisering, der understøtter effektivitet og kvalitet.**
Konkurrencestyrelsen skal have en organisation, der understøtter, at opgaverne løses effektivt og med en høj, ensartet kvalitet og understøtter, at styrelsen når sine mål.
- **Strategisk prioritering og styring.**
Konkurrencestyrelsen skal have sammenhæng mellem målsætninger, prioritering og styring.
- **Udvikling af ledelseskapaleteten.**
Konkurrencestyrelsens ledere skal have en fælles opfattelse af, hvad god ledelse er, og alle ledere skal systematisk udvikle deres kompetencer.

3. Resultatmål, kritiske succesfaktorer og initiativer

For at skabe sammenhæng mellem de overordnede strategiske målsætninger og styrelsens daglige arbejde er der opstillet en række *resultatmål*. Målene knytter sig både til vores produktion (fx afgørelser), til vores aktiviteter (fx netværksdannelse) og til synligheden af vores arbejde.

Samtidig er der udpeget en række *kritiske succesfaktorer*, der er afgørende for, at vi kan nå de opstillede mål. En del af de kritiske succesfaktorer er fælles for hele styrelsen. De fremgår af boksen herunder. Andre er specifikke for de forskellige fagområder. De er beskrevet som en del af strategien på de konkrete fagområder nedenfor.

Overordnede kritiske succesfaktorer

Medarbejdere

Det er en kritisk succesfaktor for strategien, at Konkurrencestyrelsen er i stand til at tiltrække og fastholde medarbejdere med de rette kompetencer. Samtidig er det helt centralt, at styrelsen løbende formår at kompetenceudvikle alle medarbejdere og ledere.

Strukturer og processer

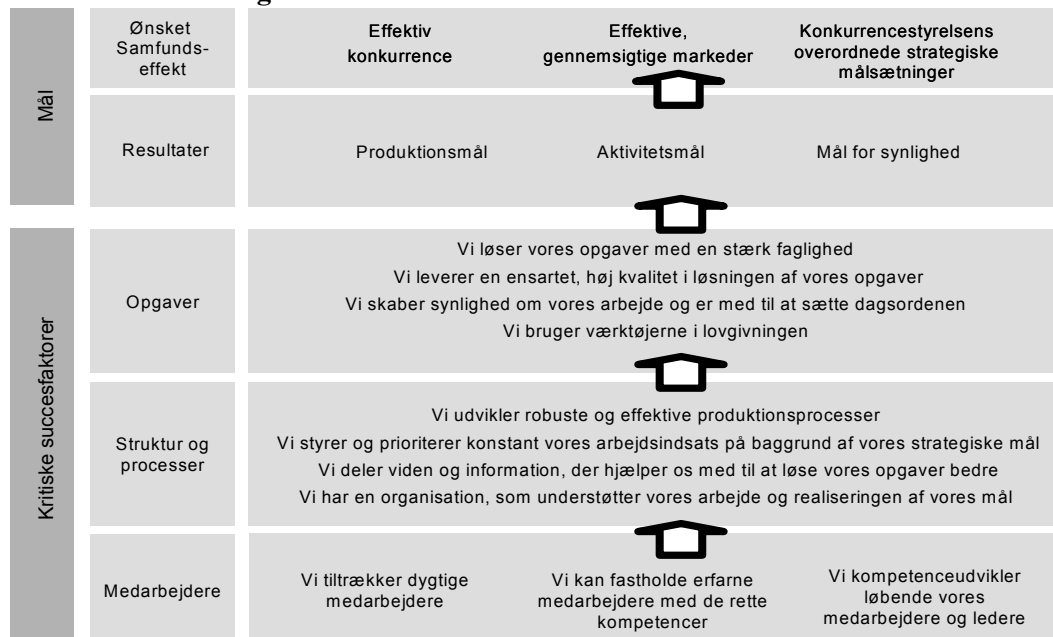
Det er en kritisk succesfaktor, at Konkurrencestyrelsen har robuste og effektive produktionsprocesser, der sikrer, at opgaverne løses effektivt og med høj, ensartet kvalitet på tværs i styrelsen. Det er også afgørende, at styrelsen bruger kræfterne på de opgaver, som har størst effekt gennem strategisk prioritering og styring. Videnstyring skal sikre, at viden, der er en forudsætning for opgaveløsningen er fælleseje i organisationen. Styrelsen skal have en organisation, som understøtter vores arbejde og realiseringen af vores mål.

Opgaver

Det er en kritisk succesfaktor, at styrelsens arbejde er karakteriseret ved en stærk faglighed og en ensartet, høj kvalitet. Det er afgørende, at styrelsen er god til at skabe synlighed om sine aktiviteter og er med til at sætte dagsordenen i den offentlige debat. Det forstærker effekten af vores arbejde. Endelig er det vigtigt, at styrelsen anvender alle tilgængelige værktøjer i konkurrenceloven.

Sammenhængen mellem de ønskede effekter af styrelsens arbejde, resultatmål og kritiske succesfaktorer er illustreret i nedenstående figur.

Overordnede mål og kritiske succesfaktorer



Med afsæt i de fem strategiske indsatsområder og de kritiske succesfaktorer er det besluttet at gennemføre 6 tværgående initiativer og 34 initiativer på de forskellige faglige områder i styrelsen, jf. nedenfor.

Tværgående initiativer

Ny organisation

Der gennemføres en organisationsændring med virkning fra 1. oktober 2007. Formålet med ændringen er:

- At få en klar opgavefordeling, der afspejler erhvervsstrukturen i samfundet
- At få en entydig ledelsesstruktur på alle niveauer
- At styrke den tværgående opgaveløsning og videndeling

Kompetenceudviklingsstrategi

Der er udarbejdet en strategi med konkrete initiativer, der skal sikre løbende kompetenceudvikling af alle medarbejdere. Strategien implementeres gradvist frem til udgangen af 2008.

Løft af fagligheden

Der er nedsat en arbejdsgruppe, der er i gang med at beskrive, hvordan Konkurrencestyrelsen kan løfte sin faglighed gennem fokusering på kvalitetsskabende arbejdsprocesser for styrelsens hovedydelser og gennem øget udnyttelse af Konkurrencestyrelsens viden. Arbejdsgruppen færdiggør sit arbejde inden udgangen af september, og de nye processer implementeres herefter. Arbejdet videreføres i Center for kvalitet og rådgivning.

Systematisk ledelsesudvikling

Der iværksættes et ledelsesudviklingsprojekt, som skal klargøre, hvad god ledelse i Konkurrencestyrelsen er, og etablere systematisk kompetenceudvikling af lederne. Projektet skal bl.a. udvikle ledernes evner til at skabe rammer, som giver medarbejderne bedre mulighed for at arbejde målrettet og selvstændigt. Projektet igangsættes primo 2008.

Nyt værdigrundlag

Der skal formuleres et nyt værdigrundlag for Konkurrencestyrelsen, som sikrer sammenhæng mellem strategien, Økonomi- og Erhvervsministeriets værdigrundlag og Konkurrencestyrelsens værdigrundlag. Projektet påbegyndes senest i starten af 2008 og afsluttes inden 1. april 2008.

Systematisk videnstyring

Der igangsættes en række aktiviteter med fokus på systematisk at fastholde og udbygge styrelsens viden samt fremme videndeling i styrelsen. Der skal bl.a. udvikles et nyt intranet, der skal nedsættes en række ERFA-grupper, hvor der udveksles erfaringer på tværs i styrelsen, og der skal sikres entydigt ansvar for styring af viden på forskellige områder. ERFA-grupperne etableres i efteråret 2007, mens nyt intranet mv. udvikles i løbet af 2008.

I det følgende gennemgås mål, kritiske succesfaktorer og initiativer på de seks faglige områder for styrelsens arbejde: Konkurrence, energi, udbud, konkurrence mellem offentlig og privat, statsstøtte og betalingsmidler.

NOTAT

1. oktober 2007

DS

/kvh/cme

Ny organisation i Konkurrencestyrelsen

Som led i den nye strategi gennemføres en organisationsændring i Konkurrencestyrelsen med virkning pr. 1. oktober 2007.

Formålet med den nye organisation er:

- At få en klar opgavefordeling, der afspejler erhvervsstrukturen i samfundet
- At få en entydig ledelsesstruktur på alle niveauer
- At styrke den tværgående opgaveløsning og videndeling

I det følgende beskrives først de principper, der ligger til grund for den nye organisation. Dernæst følger en funktionsbeskrivelse for hvert af de nye centre.

1. Principper for ny organisation

Som led i strategiarbejdet blev der gennemført en analyse af Konkurrencestyrelsens styrker og svagheder. Analysen viste, at de væsentligste organisatoriske svagheder er, at ledelsesansvaret på visse områder er uklart, at branchefordelingen i centrene ikke afspejler erhvervsstrukturen i samfundet, at tværgående opgaver ligger mange forskellige steder i organisationen, og at de nuværende centre er forskellige i størrelse.

Den nye organisation retter op på disse svagheder og er baseret på følgende grundprincipper:

- Ansvar for løsning af brancherelaterede opgaver og vedligeholdelse af brancherelateret viden varetages af branchecentre, hvor forståelse for markedsvilkårene og kompetencen til at gennemføre branchespecifikke opgaver opdyrkes
- Ansvar for løsning af tværgående opgaver og vedligeholdelse af tværgående viden placeres i enheder, hvor kompetencen til gennemførelse af tværgående opgaver opdyrkes
- Centrene har en størrelse, som sikrer effektiv og kvalificeret opgavevaretagelse samt lav sårbarhed over for flaskehalse. Ressourcerne prioriteres i øvrigt fleksibelt på tværs af centrene, så højt prioriterede opgaver bliver løst med de fornødne kompetencer
- Hver enhed har én chef
- Der varetages faglig ledelse, personaleledelse og driftsledelse i enhederne
- Der skal være hotlinefunktioner, som besvarer alle telefoniske henvendelser, som ikke har relation til verserende sager eller bestemte personer. Det driftsmæssige ansvar for alle hotlines på konkurrence- og udbudsområdet samles i ét center og bemanningen varetages i en turnusordning af medarbejdere fra rele-

KONKURRENCESTYRELSEN

ØKONOMI- OG ERHVERVSMINISTERIET

vante faglige centre. Det driftsmæssige ansvar for hotline for Ankenævnet på energiområdet (ANE) placeres i et energifagligt center.

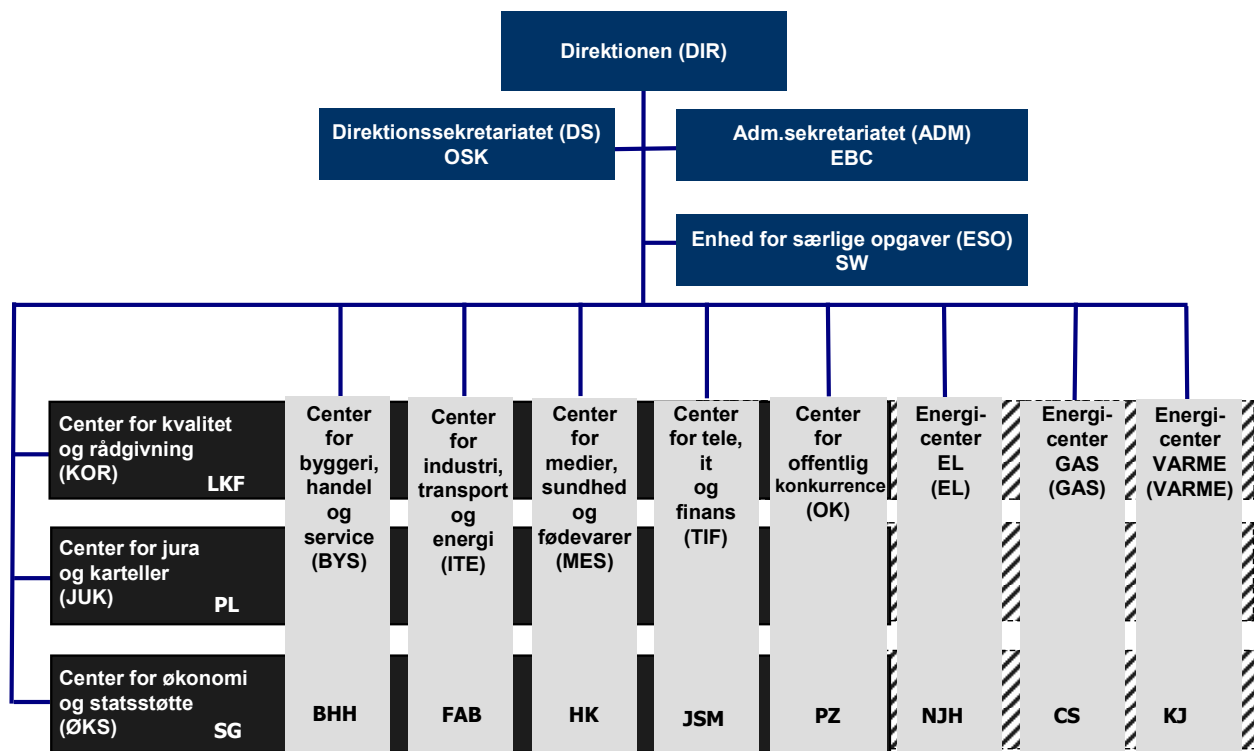
- Alle store opgaver forankres i enhederne som projekter med projektplaner, en projektleder og en ansvarlig kontorchef. Projekterne bemandes, så de nødvendige kompetencer er til stede, og kan derfor bemandes tværgående
- Alle enheder refererer entydigt i direktionen til en vicedirektør eller direktøren. Ift. konkrete projekter og opgaver kan det besluttes, at reference sker til en anden vicedirektør

Der etableres i alt otte branchecentre: Fem konkurrencecentre og tre energicentre. Konkurrencecentrene består af Center for byggeri, handel og service (BYS), Center for industri, transport og energi (ITE), Center for medier, sundhed og fødevarer (MES), Center for tele, it og finans (TIF) samt Center for offentlig konkurrence (OK), der har ansvar for konkurrenceudsættelse i den offentlige sektor. De tre energicentre består af Energicenter EL (EL), Energicenter GAS (GAS) og Energicenter VARME (VARME).

Der etableres tre tværgående centre: Center for kvalitet og rådgivning (KOR), Center for jura og karteller (JUK) og Center for økonomi og statsstøtte (ØKS).

Stabsfunktionerne er Enhed for særlige opgaver (ESO), Administrationssekretariatet (ADM) og Direktionssekretariatet (DS).

Figur 1. Organisationsdiagram for Konkurrencestyrelsen



2. Funktionsbeskrivelse for enhederne

Nedenfor beskrives de nye centres hovedansvarsområder og opgaver. Beskrivelserne indeholder desuden en angivelse af centrenes bemanning, og hvem centeret refererer til i direktionen. Der tages stilling til bemanningen i centrene hvert halve år og i øvrigt efter behov under hensyntagen til de aktuelle opgaver, herunder koncernprojekter mv.

De fem konkurrencecentre samt de tre tværgående centre deles om i alt 5 kontorfunktionærer. Personaleansvaret for kontorfunktionærerne fastlægges samtidig med bemanningen af de nye centre. Arbejdsfordelingen mellem centrene på HK-området aftales mellem centercheferne og kontorfunktionærerne.

I løbet af efteråret 2007 etableres en række supplerende ERFA-grupper, hvor der udveksles erfaringer på tværs i styrelsen. Centrene deltager i de relevante ERFA-grupper. Der etableres nye ERFA-grupper på følgende områder:

- Fusioner
- § 6-spørgsmål
- § 11-spørgsmål
- § 11a-spørgsmål
- Økonomiske metoder og problemstillinger
- Fælles faglig viden om energisektoren

Arbejdsfordeling i dette speciale

Fælles:

Afsnit 1
afsnit 3
afsnit 6

Lisbeth Lund-Hansen:

Afsnit 4.1
Afsnit 4.1.1
Afsnit 4.1.2
Afsnit 4.1.2.2
Afsnit 4.3
Afsnit 5

Irene Andreassen:

Afsnit 2
Afsnit 4.1.2.1
Afsnit 4.2
Afsnit 4.1.3