

Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

Beyer, Peter

Document Version

Final published version

Publication date:

2010

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Beyer, P. (2010). *Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet*. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.d. Serie No. 16.2010

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



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

www.cbs.dk

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

ISBN 978-87-593-8427-5



Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet • ARTIKLER

Ph.d.-serie 16.2010



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire
virksomheder

Peter Beyer

ARTIKLER

Forskerskolen LIMAC
Program for Ledelsesteknologi

Ph.d.-serie 16.2010



Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

ARTIKLER

Peter Beyer

Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

ARTIKLER

CBS / Copenhagen Business School

Ph.d.-skolen LIMAC

Ph.d. serie 16.2010

Peter Beyer

Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet

Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

ARTIKLER

1. udgave 2010

Ph.d. serie 16.2010

© Forfatteren

ISBN: 978-87-593-8327-5

ISSN: 0906-6934

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

Alle rettigheder forbeholdes.

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

One team – one dream

LEAN som katalysator for ledelses- og kulturudvikling

Af Peter Beyer*

Casen er en af flere i phd-projektet »2. generations PVM«. Projektet har til formål at undersøge, hvordan procesarbejde kan gennemføres, så der skabes ejerskab til løsningerne, og så disse fører til organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet. Beskrivelsen bygger på en række kvalitative interviews understøttet af en gennemgang af organisatoriske dokumenter og deltagende observation i en række arbejds møder såvel før, som under og efter det konkrete procesarbejde. Organisationen er Københavns Lufthavne (Cph).

Casen omhandler det første i en række af LEAN-projekter. Den samlede mængde af projekter har fået navnet Fokus. Fokus er i lufthavnen tænkt som løftestang til samarbejdsudvikling, såvel det rent interne samarbejde som samarbejdet med de øvrige interessenter i lufthavnen. Endvidere er Fokus tænkt som løftestang for kultur- og ledelsesudvikling og som motivationsfaktor for medarbejderne. Fokus skal derudover levere en større del af de effektiviseringsgevinster, som de nye ejere forventer.

Fokusprojektet har i første omgang skabt energi og motivation blandt de direkte involverede, ligesom en række klare effektiviseringsmuligheder er blevet påpeget, men følgevirkningen har været nye krav til ledelsen.

Casen viser, at det er muligt at gennemføre LEAN med kortsigtet succes. Skal de langsigtede organisatoriske resultater også sikres, skal LEAN konceptet suppleres med et organisationsudviklingskoncept, således at kultur, lederstil og læringsprocesser kan angribes, parallelt med at procesudviklingen foregår.

Undersøgelsen er gennemført i perioden januar til marts 2007.

A. Indledning

1. Baggrund

Ved Macquarias' køb af Cph blev der opstillet en målsætning for den fremtidige udvikling af lufthavnen. Så man på planen for forretningsudviklingen, så var der et performancegab mellem potentia-

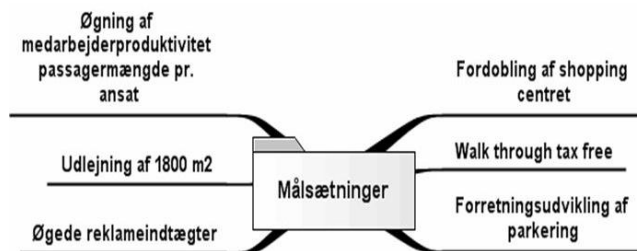
Cph skal være mere effektiv

* Peter Beyer er akademiingeniør og erhvervsforsker ved RAMBØLL Management og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL). Artiklen indgår i forfatterens ph.d.-afhandling.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

let i de konkrete initiativer, der var identificeret og det potentiale, der var nødvendigt i forhold til den opstillede målsætning. De vigtigste målsætninger i forretningsplanen var følgende:



Figur 1: Hovedmål i forretningsplanen

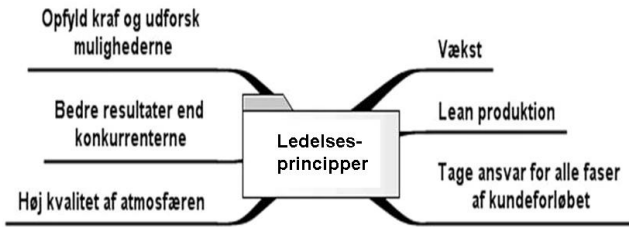
Men der er også behov for at styrke sammenhængskraften

Et ledelsesnotat udarbejdet efter overtagelsen i 2006, konkluderede følgende:

Efter overtagelsen er medarbejdernes behov for ledelse og fokus ikke blevet mindre. Overtagelsen har øget kravene fra medarbejderne til ledelsen. Den har også betydet, at sammenhold og troen på visionen blandt medarbejderne er blevet mindre, end det tidligere har været tilfældet. Cph har behov for at få mere ud af de eksisterende ressourcer, bl. a. på grund af knaphed på medarbejdere, men det er også vurderingen, at der er en latent kreativitet og entreprenørånd, som kan slippes fri. Cph har derudover behov for at demonstrere, at der arbejdes systematisk med forbedring af arbejdsopgaverne over for samarbejdspartnerne.

2. Projektet

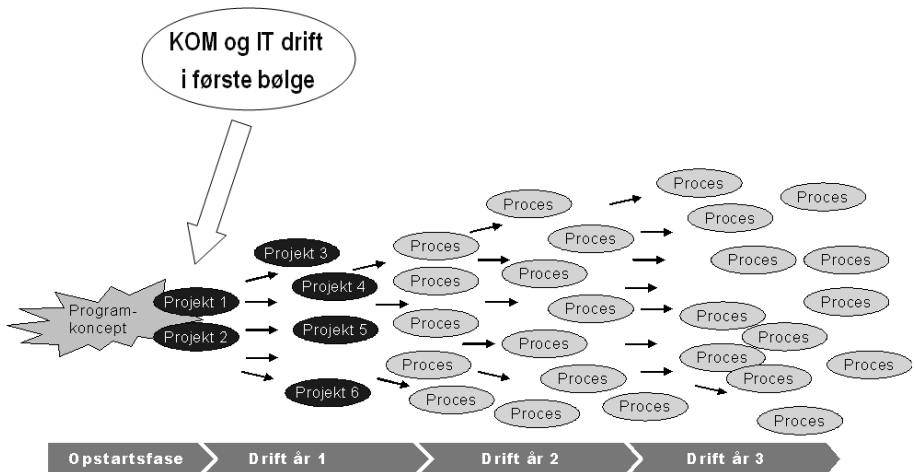
Fokus er Cph's udgave af LEAN. Et projektprogram, hvor der bliver fokuseret på kultur. LEAN er formuleret som et af de 6 ledelsesprincipper i Forretningsplanen 2006-2008 og godkendt af Cph's bestyrelse primo april 2006.



Figur 2: De 6 ledelsesprincipper

Fokus består i en række af konkrete LEAN-projekter startende med få og bredende sig til flere, efterhånden som erfaringer indhøstes, og intern kompetence opbygges.

Fokus er et program bestående af mange projekter



Figur 3: Fokus projektet som porteføljeudrulning

For Fokusprojektet er der opstillet en række forholdsvis ambitiøse mål. De er gengivet nedenfor:

Og målene er ambitiøse

1. Opbygning af en forbedringskultur karakteriseret ved fokus på at forhindre fejl og spild.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

2. Etablering af en praksis, hvor man sammen med partnerne opstiller fælles mål og lægger fælles planer med henblik på etablering af en integreret rejseoplevelse for lufthavnens slutbrugere.
3. At passagererne derigennem vil opleve en højere kvalitet.
4. At medarbejdertilfredsheden stiger som følge af konkret samarbejde mellem medarbejdere og ledelse.
5. At alle tager ejerskab for visionen om at blive verdens bedste lufthavn.
6. At ledelsen oplever en større måltretthed og fællesskabsfølelse.
7. En højere grad af sammenhængskraft i organisationen gennem fælles ledelses- og produktionsfilosofi.

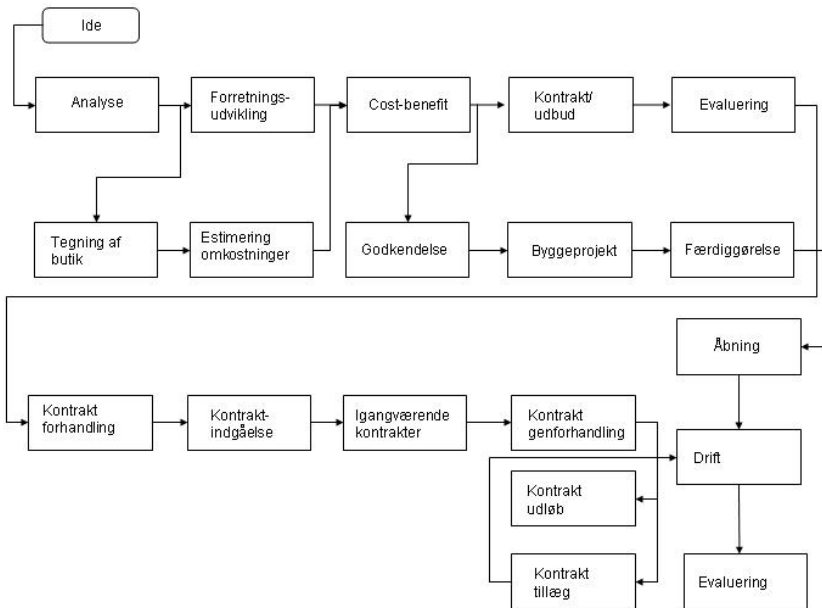
Disse mål har derefter været udgangspunkt for formulering af en række konkrete forventninger til det første pilotprojekt, nemlig Butiksåbningsprojektet.

3. Butiksåbning – første delprojekt

Som led i forretningsplanen blev det besluttet, at Copenhagen Airport Shopping Center skulle udvides med 70 % over 4 år. Udvidelsen ville dels betyde mange nye kontrakter med nye samarbejdspartnere, og dels at mange eksisterende samarbejdspartnere skulle have nye kontrakter på grund af permanent eller midlertidig flytning af hensyn til byggeriet.

ESP eller Ejendomme & Drift er det forretningsområde i Cph som planlægger, udvikler og udlejer erhvervsområder og ejendomsprojekter omkring lufthavnen

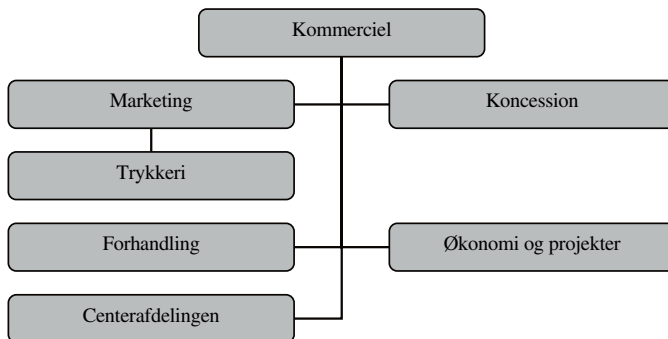
Når en ny butik ønskes åbnet, sker det gennem en længere projektforløb i flere trin: (planlægning og forhandling som afdelingen KOM står for) og (projektering, bygning, ibrugtagning som afdelingen ESP står for). Processen er vist i nedenstående diagram:



Figur 4: Butiksåbningsprocessen

a. Afdelingen Kommerciel (KOM)

KOMs opgave er at støtte op omkring den unikke lufthavnsoplevelse og tilbyde attraktive kommercielle udbud, der af passagererne skal opleves som værende i absolut verdensklasse. KOM er organiseret som vist nedenfor



Figur 5: Organiseringen af KOM

Organiseringen i Kommerciel

Centerafdelingen er den primære driftsenhed i Kommerciel. Det er dem, der har den daglige kontakt med samarbejdspartnerne og sikrer, at de overordnede koncepter til enhver tid overholder de aftalte normer. De er koordinerende omkring ombygninger og har ansvaret for, at tingene bliver leveret som aftalt.

Koncession er ansvarlig for drift og udvikling af reklamevirksomhed, biludlejning og øvrige mindre forpagtninger.

Marketing har fokus på analyser og planlægning, således at kampagner og øvrige PR-aktiviteter giver størst mulig afkast. Trykkeriet er en del af Marketing.

Forhandling forhandler kontrakter med forpagtere.

Kommercielle projekter beskæftiger sig med analyse og udvikling. Medarbejderne deltager i projekter i KOM. Lovmæssige forhold i forbindelse med kontrakter varetages af en jurist i afdelingen, ligesom afdelingen har ansvar for kommerciel controlling og rapportering.

4. LEAN og procesarbejde

Indledningsvis defineres tre centrale begreber: proces, procesarbejde og LEAN. Det er vigtigt, fordi alle tre begreber er dobbeltsidige i deres betydning.

Både LEAN og procesarbejde er »multiparadigmatiske« begreber

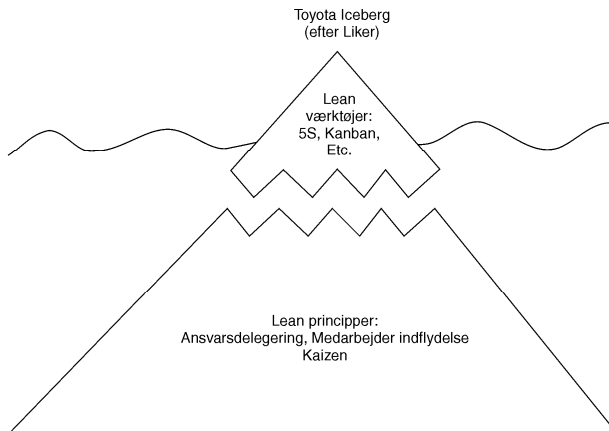
En proces kan ses på to måder:

1. Dels som en formaliseret arbejdsgang bestående af en række aktiviteter, hvor hver aktivitet leverer output, der bruges som input i de næste aktiviteter.
2. Dels som en interaktionsproces, hvor aktører agerer med hinanden i et socialt felt.

Den samme dobbelthed går igen i begrebet procesarbejde. Der kan her skelnes mellem to principielt forskellige typer:

1. Det rationelle procesarbejde, hvor arbejdsgangene beskrives og forenkles. Det rationelle procesarbejde har til formål at eliminere de problemer i praksis, der stammer fra organisationens formelle handlingsteori, hvis denne ikke er konsistent og rationel.
2. Det sociale procesarbejde, hvor aktørernes holdninger, værdier og visioner diskuteres og afstemmes. Det sociale procesarbejde har til formål at angribe de problemstillinger, der har baggrund i interpersonelle adfærds- og samarbejdskonflikter blandt aktørerne.

Problemer i praksis vil stamme både fra organisationens formelle handlingsteori, og fra interpersonelle adfærds- og samarbejdsnormer. Det fører til den dobbelte natur af LEAN. Nedenfor illustreret i form af Toyota isbjerget.



Figur 6: Toyota isbjerget

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

LEAN har både en rationel og en social side

Figuren fra Liker (2004) viser et isbjerg, hvor toppen, der rummer LEAN værktøjerne, er knækket af. Under overfladen ligger den store del af isbjerget med skarpe kanter bestående af de principper, der skal til for at indføre LEAN effektivt. Pointen er, at hvis en organisation som et skib sejler ind i toppen, fordi den alene løser problemer gennem brug af værktøjer, så vil den formentlig forlise ved sammenstød med den del af isbjerget nedenunder, der rummer LEAN principperne.

Samlet drejer LEAN sig derfor om såvel rationelt som socialt procesarbejde. Denne opdeling fører til, at man i praksis ser, det man kunne betegne som to typer af LEAN:

Rationelt procesarbejde <i>Effektivitetspræget</i>	Socialt procesarbejde <i>Samarbejdspræget</i>
• Fokus på værdi for kunden • Spild skal væk • Fejlerkendelse og fejlretning • Strømlining af arbejdsprocesser, single loop læring	• Fodslag omkring mål og midler • Værdifunderet ledelse • Kontinuerte forbedringer • Åben kommunikation, måling for at lære • Samarbejdsudvikling og double loop læring

Figur 7: To typer af LEAN

5. Disponering af artiklen

Artiklen er disponeret således:

Kapitel B giver en kort beskrivelse af baggrund for casen og den problemstilling, der stilles skarpt på.

Kapitel C indeholder selve casebeskrivelsen. Virksomhedens ledelsesprincipper, kulturkarakteristika etc. er trukket ud som margintekster.

I kapitel D analyseres casen ved brug af den valgte teori. Analysekonklusionerne er trukket ud som margintekster.

I kapitel E resumeres de centrale læringspunkter, og der gives en oversigt over de fremtidige indsatspunkter, der kan udledes heraf.

6. Problemstilling

Undersøgelsen har til formål at kortlægge i hvilken udstrækning det første af projekterne i Fokus: Butiksåbningsprojektet, lever op til de stillede forventninger. Følgende spørgsmål skal besvares:

1. I hvilken udstrækning kan der konstateres forbedret kundetilfredshed?
2. Er medarbejderne positivt indstillet over for den nye arbejdsmetode?
3. Kan de udviklede arbejdsgange implementeres som planlagt?
4. Kan der demonstreres konkret læring?
5. Er der iværksat en vedvarende opfølgning, hvor man erkender og forebygger fejl?
6. Har man fremmet den fysiske synlighed af processerne?
7. Er der flyttet ressourcer til den egentlige værdiskabelse?
8. Er ledelsesrollen styrket væsentligt, herunder inden for områderne ressourcestyring og optimering?

På kort form er forventningerne, at Fokus vil føre til en lærende organisation, hvor viden opsamles og bruges af medarbejderne til at øge værdiskabelsen. Butiksåbningsprojektet skal skabe den nødvendige fremdrift, så denne læringsproces kan starte.

B. Case beskrivelse

Det følgende afsnit bygger på observationer fra møder, på en interviewrække og på læsning af diverse organisatoriske dokumenter.

1. Forberedelse af Fokus

LEAN var principielt besluttet i den forstand, at det var skrevet ind i udviklingsplanen, men man var opmærksom på, at den fortsatte accept ville afhænge af, om der kunne formuleres et oplæg, så det blev købt igen. Oplægget skulle formuleres, så man undgik, at der blev sagt: »nå, det er det, der er LEAN, så er jeg ikke med«.

Der blev arbejdet med oplægget på en række diskussionsmøder i afdelingen for strategi og forretningsudvikling. Her blev succesfaktorerne for LEAN diskuteret. For at få hold om succesfaktorerne var det i første omgang vigtigt at få udformet et fra/til billede, som kunne illustrere den vigtigste del af den bevægelse, Cph skulle igennem. Derfor blev nedenstående billede udformet. Fra/til billedet var

Kan LEAN levere varen?

Siges ja, før man ved, hvad man siger ja til, og kan det bare trækkes tilbage igen, når det ønskes?

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

udtryk for det, der skulle ændres for at nå i mål. Lidt provokativt opstillet.

Blev dette eller et lignende billede også accepteret på de første møder?

Fra	Til
Bestyrer af betroede aktiver	Teamspiller omkring hele passager-værdikæden
Fokus på det sikre og på regeloverholdelsen	Vi tør tage en risiko
Viden fra egne oplevelser. »Vi har alle fløjet«	Faktabaseret viden fra pålidelige målinger
Decentral og relativ autonom struktur	Velfungerende distribueret struktur
Divergente ledelsesudmeldinger	Konsistente ledelsesudmeldinger
Reaktiv handlen	Proaktiv handlen
Forfølge egne målsætninger	Fælles mål vi er sammen om
Medarbejderbelønninger i den lave ende af behovspyramiden	Medarbejderbelønninger højt oppe i behovspyramiden

Figur 8: Et første fra/til billede

Fra/til billedet udtrykker opgaven: »ledelsen som kulturbygger«. Derfor var det meget vigtigt med kommitment fra ledelsen til billedet. Man diskuterede, hvilket indhold oplægget skulle have, og hvad der skulle til, for at beslutningstagerne ville kommitte sig? Hvordan kunne oplægget blive så konkret, at det ville fremtvinge en klar stilningstagen? Der måtte ikke være uklare punkter, man kunne bakke på bagefter, noget man kunne misforstå. Man nåede frem til følgende indhold: hvad er LEAN, hvordan passer det i Cph, aflivning af myter om LEAN, fx at det kun kan fungere i automobilfirmaer, aflivning af myter om Cph, fx den, at man er mere service- end produktionsvirksomhed. Det store flow er ikke af varer, men af passagerer. Budskabet kunne være, at LEAN bare er sund fornuft i et helhedsperspektiv.

I en fragmenteret organisation bør ledelsesudmeldingerne ikke være inkonsistente

En bagvedliggende forudsætning for projektet var, at der var en sand vilje til kulturbygning, en vilje som ville gøre det meningsfuldt at bruge LEAN som løftestang til at effektivisere samarbejde og koordinering.

Som udgangspunkt så man Cph fragmenteret. Derfor måtte Fokus starte med ledelse. En vigtig succesfaktor var, at lederne skulle ud og sige de samme ting.

a. Præsentation for ledelsen

Først blev de vigtigste udfordringer som Cph stod overfor hurtigt resumeret: faldende trafikvækst, faldende passagertilfredshed og stagnerende indtjening. Konklusionen var, at Cph var nødt til at flytte sig, men også at der var noget at bygge på:

Det kan vi bygge videre på!	Her skal vi sætte ind!
• Medarbejderne – Stolte over at arbejde for CPH – Sætter en ære i god kundeservice • Kunder – CPH bliver opfattet som kvalitetslufthavn af passagerne • Samarbejdspartner – Godt samarbejde i den daglige operation • Økonomi/aktionærer – Udarbejdet en solid business plan for 2006 – Økonomisk har vi gjort det godt	• Medarbejderne – Lav tryghed ved fremtidsudsigterne – Føler at CPH ånden med høj kvalitet svigtes – Lav medindflydelse i det daglige arbejde – Utilfredshed med ledelsesstilen i afd. • Kunder – Øget krav til lufthavns services og effektivitet • Samarbejdspartner – Mener at, CPH udnytter sit monopol status • Økonomi/aktionærer – Hvad med 2007, 2008, 2009 osv.?

Figur 9: Løftestænger og barrierer

Med udgangspunkt i Cph's egenart og erfaringer med LEAN fra andre virksomheder blev følgende generelle risikofaktorer identificeret og påpeget:

1. At ledelsen mister fokus og ikke holder fast.
2. At der ikke bliver dedikeret nok ressourcer til at gennemføre LEAN.
3. At for meget standardisering dræber medarbejdermotivationen.
4. At nogle partnere (fx handler) muligvis vil tabe på større samarbejde mellem lufthavn og flyselskaberne.
5. At man ikke får bestemt hvad man stiller op med overskudsressourcer, når LEAN løbende skaber større effektivitet.
6. At aktionærerne ikke oplever her og nu forbedringer pga. ingen fyringer og store opstartsomkostninger.
7. At man ikke får skabt et stærkt nok koncept baseret på LEAN tankerne.

Risiko- og succesfaktorer blev kommunikeret klart til ledelsen

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

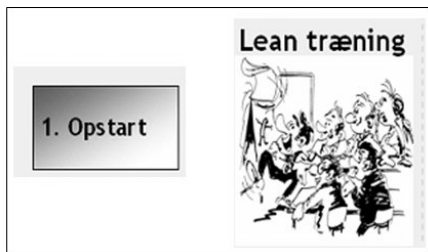
8. At succes historier ikke skabes eller kommunikeres.
9. At medarbejderne ikke synes, at de får nok indflydelse.

Ligesom følgende succesfaktorer blev påpeget:

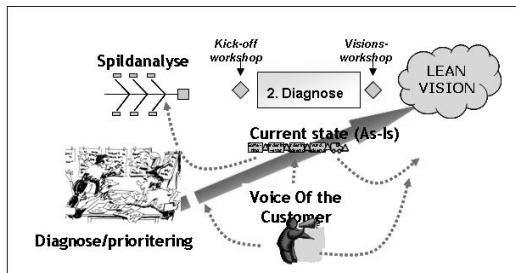
1. At ledelsen er fuldt kommitet til og vedholdende overfor at fremme LEAN principperne.
2. At der opstilles klare mål, og at der løbende bliver fulgt op på dem på alle niveauer.
3. At der dedikeres væsentlige ressourcer til implementering og drift af LEAN.
4. At der ikke fyres medarbejdere pga. LEAN.
5. At man tager sig tid til dialog med medarbejderne om forandringerne.
6. At der opbygges en stabil proces, hvor medarbejdere og ledere er fortrolige med, hvad der skal ske, og hvornår det sker.

b. Valg af metode

Præsentationen for ledelsen resulterede i, at man bekræftede vedtagelsen af LEAN. Derefter gik man i gang med at finde et passende konsulentfirma og dermed en fremgangsmåde. Man valgte et eksternt konsulentfirma og dermed også en konkret forløbsmodel. Den er kort resumeret nedenfor:



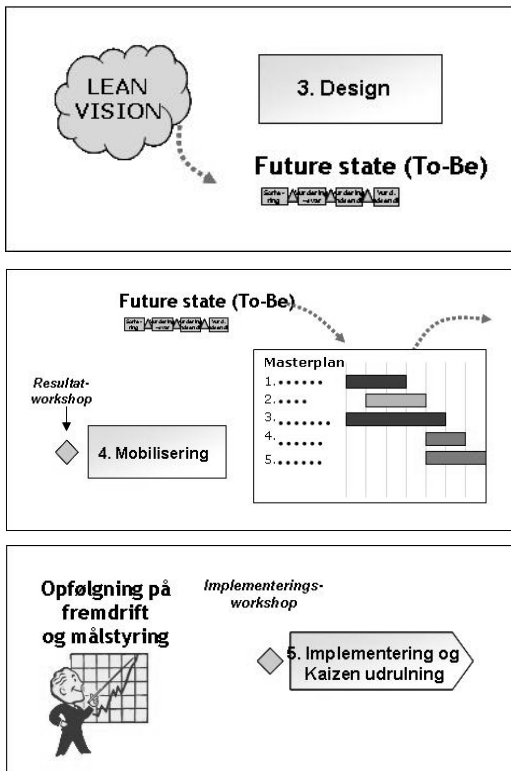
Opstart: etablering af projekt, informationsmøder, planlægning og mobilisering, etablering af projektorganisation, kortlægning af sponsoreres mål, introduktion og træning.



Diagnose: workshop, current state og spildanalyse, datafangst, behandling og konklusioner, opstart af målstyring, workshop future state, diagnose og vision

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Design: Træningsmodul, gruppearbejder løsningsspor, projekt blueprint, resultatworkshop, præsentation af løsninger

Mobilisering: Træningsmodul, implementeringsplanlægning, implementerings workshop

Implementering: pilottest af samtlige løsninger, udrulning af løsninger, driftsmøder og opfølgning, løbende forbedringer, træningsmodul, tavlemøder, kaizen events

Figur 10: Fasemodellen i Fokus

I det følgende gennemgås indtryk fra de forskellige faser.

2. Opstart (fase 1)

a. Præsentation for HSU

Den samlede LEAN programpakke blev døbt Fokus, og denne pakke blev præsenteret for HSU i november 2006. Efter præsentationen blev projektet diskuteret. Resultaterne fra diskussionen er resumeret i nedenstående tabel:

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Medarbejderne forventer fællesskab og fodslag.

Forventninger	Bekymringer
Medarbejderindflydelse Måske bonus At man kan sætte fokus på problemerne i flok At det ikke er noget enkelte topchefer sætter i søen, men at det er noget firmaet vil og ikke et individuelt initiativ At der er en samlet ledelse bag At man kan beholde rationaliseringsgevinsten	Hvad får min afdeling ud af dette? Kan jeg bevare mit ansættelsesforhold Kan lederne levere den nødvendige kvalitet Bliver der mere stress Er det de rigtige hjørner, vi starter i Kan man starte i et hjørne eller skal det være en total oplevelse Er Cph klar til LEAN

Figur 11: Forventninger og bekymringer fra HSU-mødet

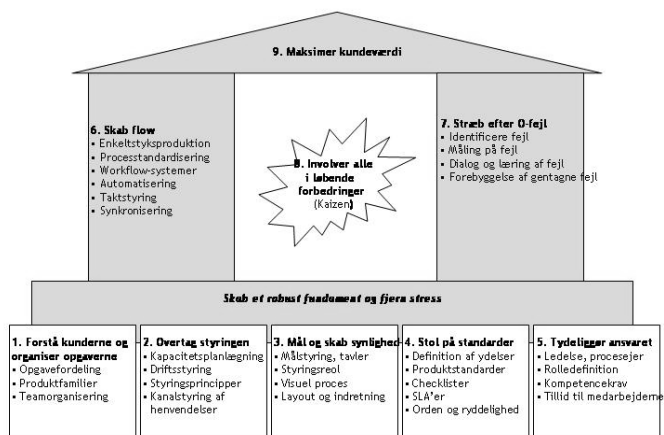
Men stiller også spørgsmålet, om Cph er klar

Følgende principper blev derefter udmeldt af ledelsen: der bliver ikke afskediget medarbejdere pga. Fokus. Frigjorte ressourcer sættes ind på forretningsudvikling. Ledelsen vil sammen med medarbejderne opbygge en »stabil« ændringsproces. Ledelsen forpligter sig til at opgradere og styrke medarbejdernes kvalifikationer, så de er passende, og styregruppen skal være rollemodeller.

b. LEAN træningen

Derefter skulle medarbejderne have en grundlæggende træning. Træningen blev disponeret efter det såkaldte LEAN hus, således som det fremlægges af det eksterne konsulentfirma. Huset er vist nedenfor.

Hvis medarbejderne skal tage ejerskab af den løbende forbedring, så er involvering (punkt 8) centralt



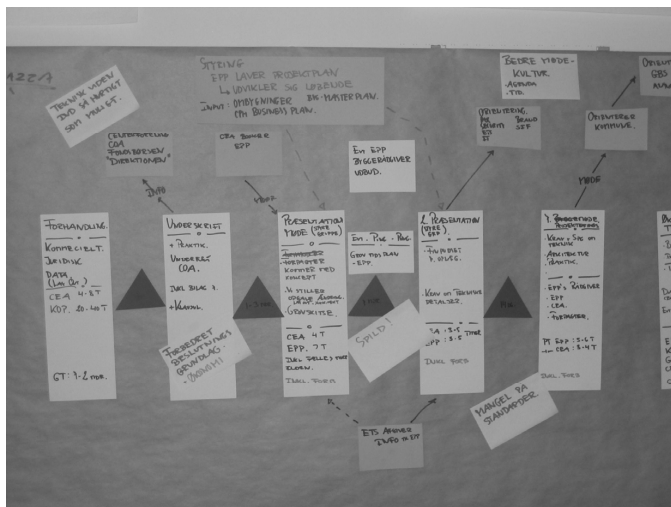
Figur 12: LEAN huset

LEAN fik i første omgang vægt på strukturering, standardisering, styring, måling og forenkling

Konceptet fremstod som rationelt, byggende på maskinmetaforen

Da diagnosefasen startede, deltog jeg i et par arbejds møder som observatør. Mit primære formål her var dels at få en klar opfattelse af det problem, der søgtes løst og dels at vurdere den anvendte metodes hensigtsmæssighed i relation til det problem, den skulle løse. Det følgende bygger på mine observationer.

Processen blev tegnet på brunt papir ved brug af post-it (farvede papirstykker der kunne klistres på det brune papir). Den eksterne kon-



Figur 13: Procesmodellen (trekanterne markerer, hvor sagen ligger stille)

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

sulent gennemgik procesmodellen og stillede deltagerne en række spørgsmål fx: Er der nogle naturlige faser i processen? Hvor ligger sagen stille? Kan vi styre efter faserne? Vil det give anledning til nogle standarder? Kan vi få noget målstyring op omkring processen?

Den tegnede proces blev gennemgået aktivitet for aktivitet. Den eksterne konsulent resumerede hver aktivitet og udfordrede hele tiden deltagerne omkring tidsforbruget. Ventetiderne ved de enkelte processer virkede umiddelbart meget lange stort set hele vejen rundt.

Forpagterne er firmaer, der indgår kontrakt med Cph om at drive en forretning (restaurant, butik, bankfilial eller lignende) i shopping centret

Der tages kontakt til 2-3 forpagtere pr. gang. I begyndelsen af processen håndteres de parallelt. Der er virkelig mange møder i den samlede proces. Ofte er de nødvendige informationer ikke på plads, når der skal tages beslutninger, fx sker det at der skrives under på kontrakter, før end økonomien er på plads etc.

Informationsproblemet gælder også for dem CPH handler med, forpagterne. De har heller ikke de nødvendige informationer, når beslutningerne skal tages.



Figur 14: Stemningsbillede fra et arbejds møde

De fysiske forhold var ikke optimale

Lokalet var lille, vi sad klemte. Der var lige akkurat plads til alle, når vi stillede stumtjeneren uden for døren. Det var kun den eksterne konsulent, der bevægede sig. Vi andre sad stille. Det gav meget lidt rum til

selvorganisering. Det betød igen, at den eksterne konsulent var nødt til at styre mere end godt var, uden at han dog gjorde det dårligt. Generelt var der dog en ret pæn energi hele bordet rundt. Det var alle, der deltog. Der var ingen, der forholdt sig passive.

Den eksterne konsulent snakkede meget. Han brugte mellem 1/3 og 1/4 af tiden. Det var måske også nødvendigt, da han, rummet taget i betragtning, ikke havde mulighed for at skabe et forløb med mere bevægelse.

Den eksterne konsulent foreslog, at der skulle være standarder for møderne med forpagterne, hvoraf det skulle fremgå, hvad der skulle være klart før mødet, hvis mødet skulle forløbe efter hensigten. Her kom der klare indvendinger gående på, at det ville bremse kreativiteten. Efterfølgende blev det mere klart, at det, man reagerede på, var ordet standarder. Da ordet blev ændret til checkliste, blev det ufarligt.

Det blev pointeret af den eksterne konsulent, at checklister udadtil signalerer professionalitet.

Lige nu kunne man ikke definere klare stoppunkter i den udarbejdede proces, steder hvor der var klare go-no go beslutninger. Det rejste spørgsmålene: Hvor er der stop-go fasebrud? Hvilke informationer skal vi have her, og hvilke har vi rent faktisk i dag i de fleste tilfælde? Hvad er konsekvensen af, at vi fortsætter uden den nødvendige beslutning, fordi vi ikke har informationerne? Hvad er effekten af, at der så må tages foreløbige og intuitive beslutninger, der både kan resultere i forkert go og forkert stop.

Afvisningskriterierne var ikke klare. Der var ingen objektive kriterier for, hvornår tingene kunne godkendes i direktionen. Direktionen så meget på kvaliteten af argumentationen, og vurderingen af kvaliteten var som oftest subjektiv.

Man pegede også på, at man flere gange blev ramt af følgende syndrom: *»Når man ikke ved, hvad man skal svare, kan man altid stille nogle flere spørgsmål«*. Det var sådan, man flere gange oplevede ledelsen, syntes man. Nogle af deltagerne fremførte, at det var der i og for sig ikke noget galt i. Det var vel den naturlige reaktion. Når man ikke har information nok til, at det gør en sikker, så må man bede om noget mere information, der kan.

En høj involveringsgrad sætter krav til rummet

Handlingskulturen i CPH har betydet, at man ikke behøver at detailplanlægge, blot man kan bevæge sig hurtigt. Fleksibilitet er et meget værdiladet begreb i Cph

Når kriterierne ikke er formaliserede, kan de organisatoriske læringsløjfer ikke lukkes og beslutningsprocesserne ikke foregå faktabaseret. Vi kan kun hente tavs viden ud af situationen

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Man kunne ikke helt huske den procesmodel, man lavede sidste gang. Hvad var det lige præcis, at visse af aktiviteterne stod for. Det viste sig også, at nogle af de forskellige parter, der indgik i en given aktivitet, stadigvæk havde forskellige tolkninger af processen. Diskussionerne viste, at der var et reelt behov for at få kortlagt og diskuteret processen i sin fulde bredde. Det var først nu, efter at hele processen var kortlagt, at der var et overblik. Det følte man ikke, der havde været tidligere.

Igen og igen blev »et godt beslutningsgrundlag« nævnt som det stærke ønske. Der har været mange tilfælde, hvor en delproces er startet, før grundlaget var på plads, ligesom delprocesser har været lang tid om at stoppe, fordi de ikke blev formelt afsluttet.

Da opfølgning og formalisering er mangelfuld, og da beslutningsprocesserne er intuitive frem for faktabaserede, er det nødvendigt med få personer i starten af forløbet. Disse personer kan så fungere som gennemgående videnbaser i resten af forløbet

I dag er der få personer inddraget i første del af processen, men flere og flere, efterhånden som processen skrider frem. Det forløb, som Cph gerne ville over til, var tidligere blevet præsenteret af Coloplast. I dette forløb var mange inddraget i starten, men færre og færre i det efterfølgende forløb.

Diskussionerne viste, hvorfor det var en god ide' at standardisere processen og udarbejde checklister. Der var et klart behov for at få bedre hold om den organisatoriske praksis.

Der blev rejst en række vigtige spørgsmål: målstyring, tavlemøder, hvad med det? Produktfamilier, hvilke har vi? Butikker, Restauranter, andet? Ejerskab – hvem er ejer til processen? Hvilke målepunkter skal vi have? Hvordan hænger det sammen med vores kvalitetsdimensioner: hastighed, præcision etc.? Hvordan kan vi få en beslutningsproces så tidlig og så bred som mulig? Osv.

Effektivisering er hensigtsmæssig, når processen fungerer under middel

Indtrykket var, at som struktureringsøvelse blev den kørt fint hele vejen rundt og med stor styring, men også at løsningen hele tiden bevægede sig mod effektivisering af en kendt proces.

Lederne er ikke alene om at skabe støj

Det efterfølgende møde startede med en kort diskussion omkring fortrolighed og om at undgå at skabe støj under de indledende sonderinger. Her var medarbejderne gode til at vende det indad, at man

som medarbejder let kommer til at tale over sig og ofte på en uheldig måde.

Med udgangspunkt i Cphs store plansystem med mange planer startede en diskussion af, hvad man skulle bruge af information for at kunne styre. Man enedes om, at faserne skulle beskrives, så man vidste, hvad der skulle være af output, for at man kunne få de nødvendige styringsdata.

Derefter blev kvaliteten af processen diskuteret. Der var enighed om, at der var mange tilbageløb, fordi arbejdet i de forskellige faser ikke blev gjort helt færdigt. Opgaven var at forsøge at eliminere så mange tilbageløb som muligt. Der blev udpeget nogle tovholdere for de forskellige faser. Man var pænt villige til at melde sig ind som tovholder.

Der blev snakket meget om input-output, men ikke om start-stop for delprocesserne. Det havde formentligt kunnet gøre beskrivelsen skarpere og hurtigere at udbygge, hvis man havde defineret start og stop.

I projekterings- og byggefasen er mange aktører i funktion. Derfor var der mange koordineringsmøder, der skulle beskrives. Tovholder-listen viste også, at der var flaskehalsproblemer. Viden viste sig at være koncentreret på få personer. Der var et skarpt og veldefineret fasebrud mellem det at planlægge og det at projektere og bygge. Det var også forskellige kompetencer, faserne krævede.

KOM har kompetencen og projektledelsen i det at planlægge og forhandle. ESP har kompetencen og projektledelsen i det at projektere, bygge og ibrugtage. Projektet skifter natur der imellem. Der blev ikke snakket om forskellen mellem projekt- og programledelse. Det gjorde diskussionerne en smule uskarp, da et byggeprojekt i princippet er et program, der indeholder flere mere eller mindre selvstændige projekter.

Er plansystemet for komplekst?

Processen har uklare output-kriterier og mange tilbageløb

Der er meget, der skal koordineres

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Er der i virkeligheden tale om to pænt afgrænsede delprojektforløb frem for et samlet projektforløb?

KOM og ESP har forskelligt fokus. Fra Kom's side presser man på, fordi man taber penge på, at forløbet tager tid. ESP- ejendomme styrer på omkostninger. Dvs. at der er forskellige prioriteringsmekanismer i de to afdelinger. Den eksterne konsulent fremførte, at man skal styre på business casen. ESP svarede hertil, at gjorde man allerede det. Det var dog ikke opfattelsen hos KOM.

Derefter begyndte en diskussion af forbedringsforslagene. De blev sat op i følgende skema:

Kilde	Spild	Løsningsforslag	Effekt
	Her blev spildet listet op element for element	Her blev det markeret, om der var taget højde for dette i den nye proces, som var blevet designet og forenklet	

Figur 15: Opsætning af forbedringsforslag

Semantikken i procesforståelsen var uskarp

Aflæringen af, hvad tingene dækkede over, krævede flere gennemløb. Det var ikke nok at beskrive processen ved et gennemløb. Man skulle det samme procesforløb igennem i flere omgange, før det var defineret. Næste gang man mødte det, man formulerede sidst, så fandt man nye og mere udbyggede fortolkninger.

Alle kunne se et vist problem med disciplinen

Der blev peget på det adfærdsproblem, at den frihed man har haft indtil nu har medført en tendens til »overkreativitet«. Den nye proces bør have en bedre balance mellem disciplin og frihed. Selv de mest kreative, blev der sagt, har efterlyst mere struktur. Behovet for disciplin vokser efterhånden som Cph vokser.

En del styring sker via bakspejl

Måden man tidligere har udarbejdet en business case på, var følgende: Når du har kontrakten, så beregn først økonomien. Du har de penge, du har. Tilpas derefter ambitionsniveauet til det. Lav business case som en slags »set i bakspejlet«.

Man havde oplevet en del problemer med styring af kundens forventninger. En af de vigtigste årsager hertil var business case håndteringen.

Mødekultur blev også diskuteret. Man mente, at mødedisciplinen ville kunne strammes op alene via en standardbeskrivelse fx af dagsordenen. Derefter blev forsinkelser diskuteret. Her blev der peget på tidlig varsling og præcise kommunikationsveje.

Man overvurderede strukturens evne til at skabe godadfærd

Herefter diskuterede man, om processen skulle opdeles efter projekttyper (produktfamilier i konsulentfirmaets terminologi). Følgende typer blev bragt på banen: nybyggeri kontra ombygning, lavrisiko kontra højrisiko. Pointen var, at alle typer af projekter kunne styres, men at det skulle gøres forskelligt. Risikoevaluering blev foreslået som element i analysefasen. Det blev konkluderet, at investeringsansøgningerne i dag var for løse.

Mangfoldighed kan håndteres med et velegnet klassifikations-system

Styringen af forpagternes håndværkere er problematisk. Guchi hentydede fx deres håndværkere i Italien, fordi deres butikker skulle se ens ud over hele verden. Deltagerne var enige om, at en bedre og mere rigid opfølgning på byggefasen var nødvendig.

Man var enig om, at tænkes over hvilke standarder/værktøjer, der er brug for i de forskellige faser. Hvilke har vi? Hvilke mangler vi? Hvad er formålet med standarden/værktøjet?

Standarder kan ses som tavs viden, der er gjort eksPLICIT

Der blev åbnet en diskussion om, hvorvidt man skulle udarbejde en model for at beskrive forhandlingstaktik. En form for en beslutningsmodel, aktioner kontra tilstande. Det kunne være et første skridt på formalisering af forhandlingsfasen og på at lade beslutningsmodellen styre, hvordan man skulle navigere rundt i den samlede proces.

Hvilken rolle spiller forhandlingslogikken for det samlede procesforløb og dets puls?

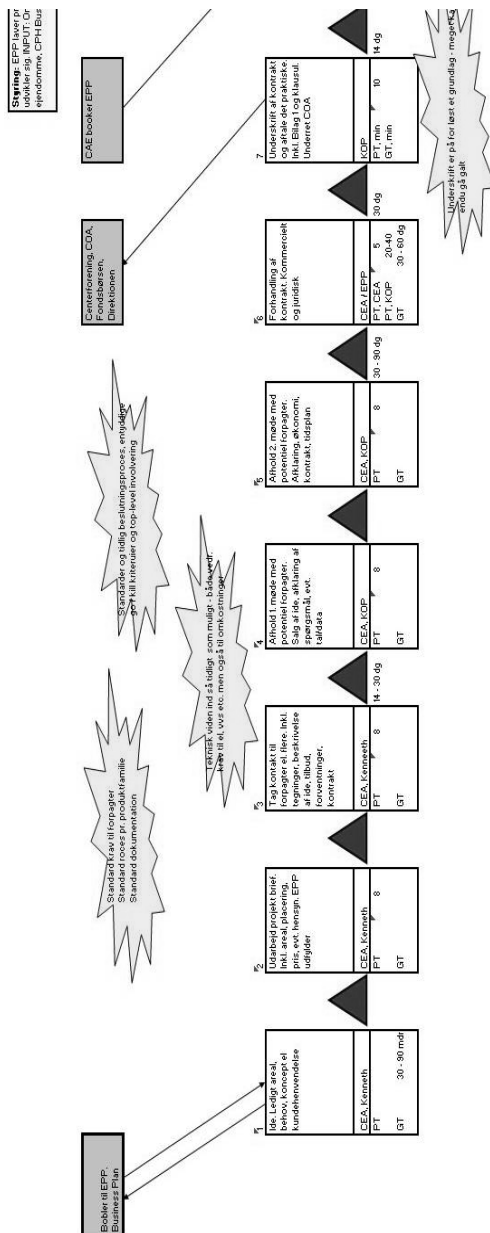
I det efterfølgende er vist et udsnit af den udarbejdede procesmodel.

Diagnosen bestod i, at man gennemgik og evaluerede den eksisterende proces op mod de principper, der fremgik af LEAN huset. Derved nåede man frem til den diagnose, som fremgår nedenfor.

Visionen for den fremtidige proces blev udformet ved principielt at vende alle problemstillingerne om. Visionen var derfor udtryk for en situation, hvor man havde løst problemerne gennem formalisering, præcisering, styring og standardisering.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 16 illustrerer, at der er mange beslutningspunkter og flere problemområder i den eksisterende proces. Hver trekant repræsenterer et beslutningsskridt. Skyerne viser de generelle problemområder i processen.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Diagnose	Vision
Forstå kunderne • Der er ikke en entydig opfattelse af kundernes behov • Der leveres både mindre og mere end forpagterne forventer • Der mangler en tydelig udmelding til kunderne af milepæle og planer	Forstå kunderne • Vi ved, hvem kunderne er og kender deres forventninger og behov • Vi kan udmelde og overholde en leveringsdato
Organiser opgaverne • Der er ingen konsekvent opdeling i produktfamilier • Der er ingen prioriteringskriterier • Der er ingen klar procedure for håndtering af forskellige prioriteringer • Der er uklare fordelingskriterier	Organiser opgaverne • Der er foretaget en tværorganisatorisk team organisering i produktfamilier • Der prioriteres efter bundlinie • Vi styrer efter »årshjul« indarbejdet i strategien
Overtag styringen • Der er ingen bevidst styring i forhold til kompetencer (bemanding) • Der er ikke overblik over, hvor hvad er i leveranceprocessen • Servicemål er enten ukendte eller har begrænset indflydelse på processen • Der er ingen normtider for opgaver og dermed ikke kapacitetsoverblik • Der er ingen kapacitets- og ressourceplanlægning • Afbrydelser og ad-hoc arbejde fylder meget	Overtag styringen • Rolle- og ansvarsfordeling iht. Opgaver og produktfamilier • Vi kan til enhver tid fortælle kunden, hvor i processen vi er
Mål og skab synlighed • Der styres ikke konsekvent efter succeskriterier og målsætninger • Der er ingen udbredt systematik omkring måling • Der følges ikke op på kvalitetssikring og gentagne fejl • Der mangler en definition af god kvalitet • Tværgående overblik over processerne er mangelfuld • Processerne styres ikke i forhold til leverandører (servicemål og SLA)	Mål og skab synlighed • Vi kender vores mål og alle arbejder imod dem • Vi har klare definitioner af mål og kvalitet • Vi følger fælles op på målene med fast frekvens • Processerne er kendte, synlige og logiske • Visuelt overblik til styring, der ikke kompromitterer vores integritet

Der, hvor implementeringen af »visionen« virkelig vil skabe ændringer, er i kontrollaget over processen. Beslutningsprocesserne og beslutningsstilen er forudsat ændret

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Vi har lavet om i leveranceprocessen. Men disse ændringer forudsætter, at beslutningsprocesserne ændres. Og de beslutningsprocesser hænger igen sammen med beslutningsprocesserne og beslutningskulturen i hele Cph. Det er denne del, der er den afgørende barriere

Den nuværende ledelsesstil er aktionsorienteret. Den bør blive relationsorienteret med vægt på forklaringer frem for vægt på tal og tilstande

Stol på standarder • Der mangler nedskrevne standarder • Vi ved ikke hvornår, hvordan og i hvilken kvalitet opgaver overdrages mellem os og leverandører	Stol på standarder • Der er nedskrevne for alle faser i processerne, der definerer ansvar og kvalitet og input-output krav • Vi ved, hvem der gør hvad • Standarder efterleves af alle, og der følges op gennem målstyring • Der er nedskrevne og godkendte SLA'ere for alle overdragelser på tværs af organisationen og eksternt, og de efterleves af alle
Tydeliggør ansvaret • Der er ikke en rollebaseret arbejdsfordeling i processen • Der er ingen fast arbejdsfordeling (person, situations- og tidsbestemt) • De roller, der er i processen, omfatter ikke forventninger, indhold og bemyndigelse • Der er en uformel opgaveglidning i processen • For meget af kernekompetencerne benyttes til benarbejde	Tydeliggør ansvaret • Der arbejdes fokuseret med en procesejer • Ansvar og roller er relateret til målstyring af processen • Alle har kompetence til at udføre deres rolleopgaver ud fra fastlagte standarder og kvalitetsniveau
Skab flow • Flowet forstyrres ofte af tilbageløb i processen • Flow ødelægges af uklare go-no go kriterier og mangelfuld definition af input og output • Mangelfuld synkronisering og planlægning • Processen er ikke planlagt og ressourcetilrettet mht. flow	Skab flow • Aktiviteterne er synkroniserede mellem de enkelte led i processen • Vi afslutter den fulde proces i en arbejdsgang inkl. det administrative • Projektplanlægning • Interne styringsmål på normtider, der understøtter flow
Forebyg fejl Der er ingen systematisk opsamling og læring af fejl • Der er ingen fejlanalyser • Det er en udpræget holdning, at man ikke kan undgå fejl	Forebyg fejl Vi indbygger efterfølgende fejlsikring i vores processer • Der arbejdes med afsenderkontrol – ikke modtagerkontrol • Fejlforebyggelse indbygges i standarder og skabeloner • Evalueringsfase, sikre stræben mod 0-fejl på overordnet procesniveau

Løbende forbedringer • Der er ingen opfølgning på mål og præstationer • Der er ingen systematik til behandling af forbedringsforslag • Ide-implementering er overladt til den enkeltes initiativ	Løbende forbedringer • Der afholdes ugentlige Kaizen møder • Ved de ugentlige møder behandles nye ideer efter PDCA-hjulet • Procesejeren har ansvaret for inddragelse af medarbejderne i de løbende forbedringer
---	---

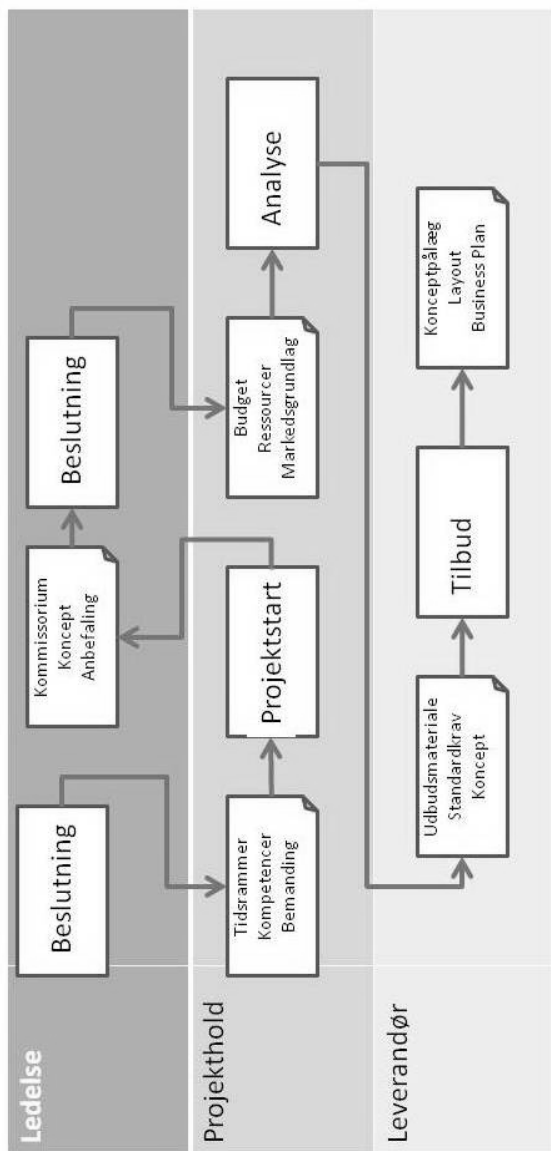
Figur 17: Diagnosen og visionen i Butiksåbningsprojektet

4. Design

På baggrund af diagnosen og visionen blev der udarbejdet en model af den fremtidige proces. Et udsnit af denne model er vist nedenfor. Ser man nærmere på forskellen mellem den eksisterende proces (udsnit i figur 16) og den fremtidige proces (udsnit i figur 18), så fremgår det, at det der er blevet standardiseret og effektiviseret, snarere er den overliggende beslutningsproces frem for selve det konkrete planlægnings- og projekteringsarbejde. Standarderne består primært i godkendelseskriterier og afvisningskriterier. I det følgende er vist et udsnit af den nydesignede proces.

4. Strategisk planlægning og langtidssstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 18: Udsnit af den fremtidige butiksåbningsproces. Input og output er nu standardiseret

Standardiseringen består i, at man har fastlagt hvilke dokumenter, der skal være som input, før en aktivitet kan gennemføres og hvilke dokumenter, der derefter skal leveres fast som output. Der er endvidere lavet standardskabeloner for de forskellige dokumenter, fx en kommenteret indholdsfortegnelse for et kommissorium, krav til tidsplaner, ressourceplaner, bemandingsplaner, budgetter etc.

Der blev derefter udarbejdet en business case. Resultatet af den er vist nedenfor:

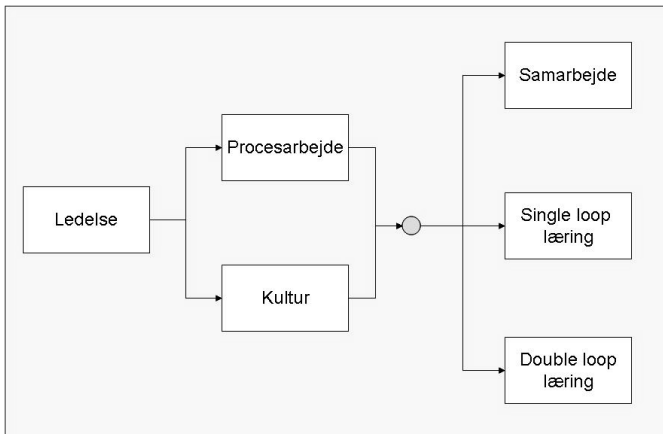
	Før	Efter	Forbedring
Gns gennemløbstid – Medium	40 uger	23 uger	17 uger
Gns gennemløbstid – Svære	> 52 uger	38 uger	> 14 uger
Gns procestid – Medium	400 timer	221 timer	179 timer
Gns procestid – Svære	1000 timer	419 timer	581 timer
Forsinkelses omk 2006 KDKK	2.900 *	0	2.900
Forsinkelses omk 2007 KDKK	> 2.900**	0	> 2.900
Forsinkelses omk 2008 KDKK	> 2.900**	0	> 2.900

Business casen er et estimat. På grund af varigheden af et butiksåbningsprojekt, har en konkret måling ikke været mulig, men business casen peger på et potentielt kendeligt forbedringspotentiale

Figur 19: Business casen for Butiksåbningsprojektet

C. Analyse af casen

Analysen er primært baseret på resultaterne fra interviewrunden. Den er udtryk for problemstillingerne, således som den var oplevet af de involverede medarbejdere primo 2007. Jeg har brugt følgende model ved strukturering af analysen.



Figur 20: Model for analysen.

Pilene illustrerer hvorledes de enkelte elementer influerer hinanden

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

1. Ledelse

Interviewene viste et billede, der på mange måder passede med det billede, der blev tegnet i det efterfølgende forskningsprojekt om strategisk effektivitet, som Cph deltog i. Hovedkonklusionerne i dette projekt var følgende:

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

Kilde: (Strategos, 2007)

Strategien bør ageres ud – ikke kommunikeres ud

At situationen var denne, var ikke så mærkeligt. Praksis i Cph var den, at strategien hovedsageligt blev lavet som stabsarbejde. Derefter blev den kommunikeret ud til mellemlederne i en kort møderække. På møderne udleveredes strategien som planche sæt. Strategien blev lavet til ledelsen, ikke af ledelsen. En medarbejder sagde følgende:

Fra mål til mening

Når man snakker mission, strategi etc., så ender man hurtigt med alene at diskutere mål. Hvordan afgør man, hvad der er vigtigst for Cph? Det er svært. Det kræver, at vi har en klarere mission. Vi bør gå fra knopskydningsudvikling til den røde tråd.

Men organisationen kan også smække hælene sammen, når topledelsen melder klart ud. Som en medarbejder udtaler:

Når topledelsen kommitter sig, så kommitter organisationen sig hele vejen ned.

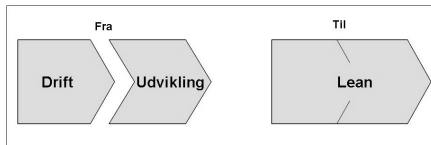
Interviewene pegede på, at der ikke tidligere var arbejdet meget med ledelsesudvikling og med etablering af et solidt forankret ledelsesgrundlag. Personaleafdelingen havde tidligere prøvet at få en ½ dags workshop igennem, men reaktionen var følgende:

Det kan I godt glemme. Ledelse er ikke noget emne, det er bare noget man gør.

Det er der dog ændret fra medio 2007 og videre frem. I dag afholdes løbende lederseminarer. På det første ledelsesseminar, var kommentarerne fra flere af deltagerne: »Sådan har vi aldrig talt om ledelse før«. Flere sagde også: »vi mangler at blive en ledergruppe«.

Cph var kendetegnet ved en meget stærk fokus på driften. Det vigtigste succeskrav var, at driften skulle køre hele tiden og med en passende høj servicekvalitet. Udvikling var derimod kendetegnet ved, at man igangsatte en masse initiativer hele tiden. Planlægningen og opfølgningen på initiativerne var løs, men det kunne man leve med, fordi økonomien og markedssituationen kunne bære afskrivninger. At man igangsatte mange initiativer bevirkede til gengæld, at man kunne skabe en spændende udvikling.

Lidt populært kan man sige, at man via LEAN vil udvikle den løbende driftsproces, så den samtidig bliver en løbende udviklingsproces.



Figur 21: LEAN betyder større integration mellem drift og udvikling

Udvikling skal fremover ske som en langt mere direkte udløber af de daglige driftsprocesser, og ikke alene via lyse ideer hos ledere og nøglepersoner.

Porteføljeplanlægning bliver vigtig, både for at sikre at LEAN-implementeringen ikke støder mod den gamle praksis og for at sikre, at udviklingen nedefra kan styres. Procesejeren sagde følgende:

Driften er en trussel mod LEAN. I implementeringsprocessen står vi med et ben i hver lejr. (LEAN praksis henholdsvis drift praksis). Procesejeren gøres flere gange utroværdig af hasteinitiativer, som

**Fokus er et
brud med den
eksisterende fi-
losofi for udvik-
ling**

**Fornyelse inde-
fra og nedefra
frem for udefra
og oppefra**

**Projekt- og por-
teføljeplanlæg-
ningen bør
strammes op**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

kommer ned ovenfra. Strategien bør fremover være mere langsigtet, (og bundet op i en porteføljeplan), hvis der skal være god overensstemmelse med LEAN.

LEAN implementeringen er svær, fordi vi lever i en omverden, der fungerer på en anden måde. Man ser på fx budgettet. Det burde forbedres. Så genererer man lige 15 forbedringsforslag. De kastes ned i organisationen. Det skaber støj på den lange bane.

Projektlederen udtalte følgende:

**Ser ledelsen
LEAN som et
enkeltstående
forbedringspro-
jekt på linie
med alle de øv-
rige?**

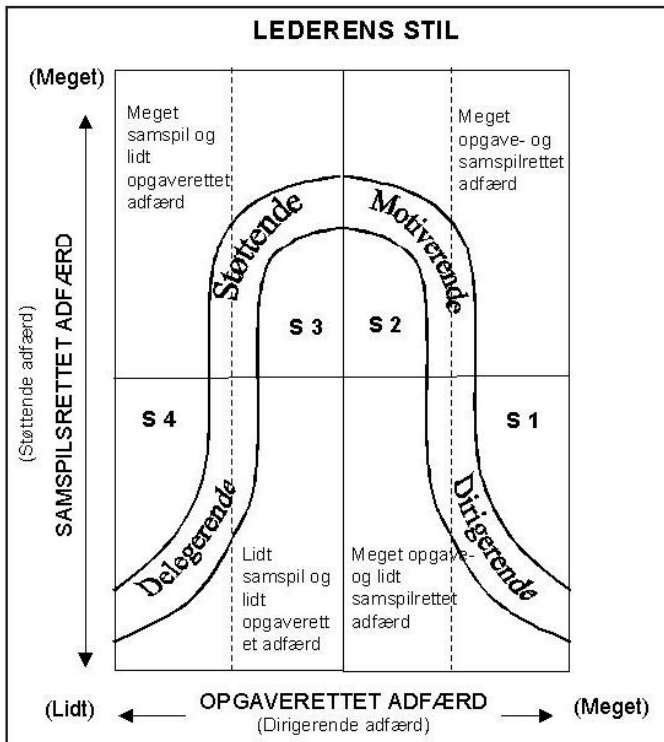
Der er i Security kørt projekter om lokale forandringer. Disse projekter burde på forkant have været alignet med Fokus projektet. Alle projekterne burde have været kørt under samme paraply. Vi burde have en porteføljeplanlægning, der kører efter LEAN princippet, således at ethvert forbedringsforslag betragtes som et LEAN projekt og ikke omvendt?

En tredje medarbejder udtalte:

Med mange løst koordinerede projekter risikerer vi at høste mindre, selv om vi planter flere marker til.

**Lederstilen i
Cph er delegerende**

I LEAN har mellemlederne en meget vigtig rolle. God LEAN-ledelse handler dels om at give retning for arbejdet med LEAN, dels om at opretholde fokus og et højt energiniveau i organisationen omkring LEAN. LEAN-lederens holdning er at få problemer frem i lyset, så alle kan lære af dem. Han skaber en lærende organisation, som har evnen til at reflektere og skabe løbende forbedringer. LEAN-lederens adfærd bør ligge i feltet 2 og 3.



Kilde: Situa-
tiona
Leader-
ship II; Hersey,
P., Blanchard,
K., & Johnson,
D. (2008).
Management of
Organizational
Behavior:
Leading Human
Resources (9th
ed.). Upper
Saddle River,
NJ: Pearson
Education

Figur 22: Det er den støttende og motiverende lederstil,
der især kendetegner LEAN-ledelse

LEAN har derfor måske først og fremmest at gøre med en omde-
finering af mellemedernes rolle. Denne opgave blev ikke taget op i
Butiksåbningsprojektet, og det har givet et række problemer i im-
plementeringsforløbet. En af projektdeltagerne udtalte følgende:

*De store udfordringer har at gøre med implementeringen. De er på
kort form: kommunikation og empati. Hvis lederne ikke kan finde ud
af det, så skal de ikke være ledere. Empatiproblemet har medført, at
der er medarbejdere, vi har tabt i processen. Medarbejdere, som er
meget vigtige for den fremtidige succes. Dem er vi nu nødt til efter-
følgende selv at få samlet op.*

**I implemente-
ringssituationen
er resonant le-
derskab afgø-
rende**

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Men lederne kunne også have løftet kvaliteten af det endelige resultat. En anden projektleder udtalte:

Lederne skulle have været bedre med på sidelinien. Lederne kunne have spillet kriterier ind på banen, som kunne have øget værdiskabelsen. LEAN tænker i nedbringelse af tider, men butiksåbningsprocessen indeholder megen forhandling, og her er der ikke den tætte sammenhæng mellem kort tid og kvalitet. Her kunne lederne have bidraget. Det er vigtigt, at opinionsdannerne er mere med i projektførløbet.

Hvordan kan man vide, at det er en god ide, når man ikke ved, hvad det handler om?

Lederstilen er nærmest delegerende, hvilket fremgår af den måde, en af medarbejderne blev kastet ind i Fokusprojektet på. Beskeden til medarbejderen var:

Vi starter det her Fokusprojekt, det er en rigtig god ide', kan du ikke lige finde ud af, hvad det handler om?

Der har været merværdi for de ledere, der har deltaget

De få mellemledere, der har været med i processen, syntes dog, at det har været givtigt, og at der har ligget en værdi i deltagelsen, som går ud over det konkrete LEAN projekt. En mellemleder sagde følgende:

Der er merværdi i lederdeltagelsen ud over det at sikre konkrete indspark, nemlig i fællesskab at kunne løfte sig op og diskutere bredere problemstillinger.

Ledelsen skal tættere på processen

Følgegruppen har fungeret godt. Her er perspektiverne blevet løftet. Særligt det problem, at ledelsen kan lægge alt øde på sin vej, det at beslutninger bliver omgjort osv. Kravet om ændringer af ledelsesstil er blevet diskuteret åbent i følgegruppen. Der er en anerkendelse af, at det skal være anderledes; men diskussionerne har ikke været så grundige, at der er enighed om hvordan.

a. Kommunikation

Cph's ønske med Fokus er at skabe en læringskultur, som kan gennemføre løbende forbedringer, en kultur under stadig forandring. Såvel LEAN som koncept som de mål Cph selv har sat, stiller store krav til kvaliteten af kommunikationen. Retningen på forandringen bør kommunikeres: hvor kommer vi fra? Hvor skal vi hen? Indholdet af forandringen bør kommunikeres: hvad skal forandres? Er det kun enkeltdele eller er det helheden? Processen i forandringen bør kommunikeres: hvordan skal vi forandre os/det? Hvilke måder er mest hensigtsmæssige i forhold til målet? Forandring giver ingen mening, hvis vi ikke ved hvorfor. Årsagssammenhænge, målsætninger, retninger og visioner. En medarbejder udtaler:

Forandringer skal kommunikeres præcist til alle medarbejdere, og der skal tages hånd om alle medarbejdere efterfølgende. Det er lederens pligt at sikre, at alle medarbejdere forstår udviklingen. Modstand er et ledelsesproblem. Organisationsændringen i KOM blev fx udmeldt på et 1½ times møde med 35 mennesker.

Projektlederne for LEAN projektet har erkendt, at lederne heller ikke har været informeret godt nok. Det har man været klar over, og det har man gjort meget ved. Alligevel var det ikke godt nok. Et vigtigt læringspunkt i projektet var, at der fremover skal gøres mere her.

Men kommunikation alene er ikke nok. Der skal også være mere dialog. LEAN betyder mere synlighed og standardisering. En dialog mellem medarbejdere og ledere om hvad det betyder for deres roller og deres indbyrdes samspil, er derfor vigtig. Hvad kræves af den enkelte for at sikre den rigtige og gode implementering? Projektlederen udtaler:

Det er ikke bare information, der skal til, men også dialog. En dialog om: »hvad kan vi bruge det her til?« Og vægt på: »Det betyder også noget for dig. Når der informeres før implementering, bør der være mere fokus på følgende budskab: »Når løsningen møder praksis, kan der ske det og det, og så bør I/vi gøre det og det.«

Når forandring er blevet en tilstand, skal meningen skabes i håndteringen af forandringens processer og af forandringens kommunikation

Kommunikationen bør lægge vægt på, at LEAN ikke er et projekt, men mere en kultur. Hvad betyder det at det er en kultur? Hvad betyder det, at man vil implementere en kultur? Hvordan ændrer man en kultur?

Kommunikerer vi det rigtige?

Hvilken type af information skal man give, hvis kulturen skal ændres?

Hvordan balancerer vi, hvordan og hvorfor? Og sikrer vi, at kommunikationen går igen?

Men oplevelsen var anderledes. Således sagde en medarbejder

Vi oplever tit i hverdagen, at vi ikke får kommunikeret ordentligt, og at vi ikke får stemt ordentligt af. Introduktionen af Fokus i visse afdelinger blev af flere karakteriseret som en happening.

Når perspektivet er rationelt får »hvordan« overvægt i kommunikationen

Ser man på den faktiske medarbejderinformation, så virkede det også som om flere af de gode intentioner, som Fokus blev startet op med, forsvandt undervejs. Der blev mere vægt på metodesnak, LEAN principper og LEANs evne til at fjerne spild, og mindre vægt på de langsigtede visioner og på potentialet for synergi og plus-sumsspil efterhånden som butiksåbningsprojektet skred frem.

Analysen synes at pege på behov for større sammenhængskraft i ledelsen med udgangspunkt i en fælles strategi, der er taget ejerskab for. Etablering af porteføljeplanlægning omkring den fremtidige udvikling. En mere samspilsrettet ledelsesadfærd og forbedring af kommunikationen fra ledelsen. Derudover er der behov for, at ledelsen involverer sig mere i de fremtidige LEAN-projekter.

2. Kultur

Der er en delt og fælles vision, men det er ikke visionen i Fokus

Alle de interviewede blev spurgt om, hvad der især gjorde CPH til en motiverende arbejdsplads, og alle pegede på de samme motivationsfaktorer: der sker mange ting, man hele tiden skal forholde sig til, det er et stort sted, der er en god dynamik, der er penge, så vi kan lave kvalitet, man har det godt i maven, med det man laver. Der er kontrol over eget arbejde. Det har meget at gøre med den leder, man har, egenkontrol og dermed er lederen vigtig. Folk er åbne, og der bliver lyttet til en.

Med fortiden i mente kan tingene kun udvikle sig til det værre

Selv om motivationen er forholdsvis høj blandt medarbejderne, oplevede mellemlederne også en vis modstand mod forandringer. En mellemleder sagde:

Cph har været karakteriseret ved, at overskud næsten er givet på forkant. Der er tendens til, at selv små ændringer bliver tolket som store, og ofte er ændringer ikke drevet af nødvendighed. Vores ændringsparathed burde være bedre, nok fordi vi altid har været sikre på overskud. Vi har aldrig været drevet af nødvendighed. Når vi ændrer, har det altid været til noget, vi selv har fundet på.

Et billede fra medarbejderbladet (lige før igangsætningen af Fokus) viser fx følgende:



Figur 23: Der var mange negative holdninger i udgangssituationen

Flere interviewede gav denne karakteristik af kulturen.

En 0-fejls kultur, megen brandslukning, en lille smule passiv, stærke faglige organisationer der involveres, og som derfor er mere medspillere end modspillere, en lidt forkælet kultur, hvor man godt kan lide at snakke om, hvor travlt man har.

Fra de første medarbejder orienteringsmøder om Fokus blev der konkluderet følgende:

Fokusprojektet har fire cirkler. Man vil mægtig gerne snakke medarbejdertilfredshed, men ikke produktivitet. Man har svært ved at se, at tilfredshed og produktivitet hører sammen.

Kulturen er måske også lidt forkælet, som en mellemleder udtrykker det:

Der er en ledelseskodeks, der siger, at man ikke fyrer folk. Det medfører, at der sidder mange, som har det for godt. Der er også en del øv-bøv'ere.

Kulturen viser sig i praksis

Et godt team scorer højt, både instrumentelt og emotionelt

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Træder lederne frem når medarbejderne træder tilbage?

Kulturen har træk der minder om en handlings- og beordringskultur. Det man måske kunne tolke som involvering, er måske i virkeligheden beordring. Som en af medarbejderne udtalte:

Her er vi ikke vant til at involvere folk før lige præcist, når vi skal bruge dem, og du får kun det at vide, som du lige netop har brug for, hverken mere eller mindre.

I det efterfølgende har jeg konkluderet interviewene i form af et første billede på den kulturændring, som LEAN projekterne lægger op til:

Vi er nødt til at lave et skift i den måde, vi får mening i tingene på

	Før	Efter
Mening	min lokale rolle som specialist	mit bidrag til helheden
Fokus	det jeg er beordret til lige nu	merværdi til kunden
Samarbejde	min værdi øges, hvis jeg hjælper andre med min viden	denne merværdi øges, når jeg hjælper andre
Motivationsfaktor	et miljø, hvor jeg kan øge rummet for mit speciale	et miljø, hvor samarbejdet trives og udvikles
Indenfor	dem der har brug for mit speciale	alle i CPH inklusive samarbejdspartnere
Udenfor	alle de andre	alle de, der ikke har nogen form for berøring med Cph
Helten	ham der løser problemerne selv	ham der forebygger problemer, inden de opstår

Figur 24: Model for kulturændringen – før og efter LEAN

Uden kulturændring vil drivkraften være bytteforholdet, det jeg yder, kontra det jeg får. Det betyder, at jeg hele tiden har øje for denne bundlinie. Det er det, der giver modstand, selv ved små ændringer. Det er det, der giver berøringsangst, og det er det, der medfører en holden fast i symboler og frynsegoder.

Efter kulturændringen har jeg et mål, jeg sigter mod. Målet er i harmoni med en delt vision, som jeg har fokus på. Det er det, der gør, at jeg er villig til at ofre en del på samarbejdets og på fællesskabets alter.

Det er ikke nok, at de inddragede var positive overfor en ny arbejdsgang. En arbejdsgang, som endda endnu ikke var implementeret.

Det er nødvendigt at fastholde og udbygge ejerskabet samtidig med, at kulturen drejes. Hvis Cph skal opnå det, er der to centrale udfordringer, der skal takles: Der skal etableres en delt vision af en større kvalitet end den, der er formuleret i projektet og ledelses- og kommunikationskompetencen skal udbygges. Der skal mere »resonant lederskab« og løbende dialog om vision og værdier frem for en kommunikation om mål alene.

Hvad er det, der får tingene til at hænge sammen i Cph? Mange frynsegoder? En virksomhed der klarer sig godt? Kvalitet? En virksomhed beskyttet af monopol? Cph har haft vinden i ryggen hele tiden. Der er opbygget en medgangskultur. En medgangskultur der hele tiden spejder efter de lykkebringende varsler? Dem har der været mange af i Cph. Men når de lykkebringende varsler udebliver, så vendes stemningen til fortvivlelse. Systemet dvs. organisationen er ikke med os længere.

Analysen synes at pege på behov for en kendelig drejning af kulturen drevet af en troværdig og handlekraftig ledelse. En ledelse der har fuldt fodslag omkring ændringsprocessen og med ledere, der kan og vil støtte hinanden under transformationsprocessen.

3. Procesarbejde

De medarbejdere, der havde deltaget i processen, havde en række konkrete forbedringsforslag.

De skabeloner vi startede ud med, var ikke fuldstændige. Det kostede noget tid. De bør være færdige fra starten af.

Dialogerne var ærlige. Der var en god stemning, selv når vi var uenige. Det var meget Cph-projektlederens og den eksterne konsultants fortjeneste.

Facilitatorerne skal kunne stille spørgsmål, der kan åbne ærlige dialoger. Spillereglerne skal defineres på forkant. Facilitatoren må ikke tage parti for den ene eller den anden.

Resultatets kvalitet stammer fra kvaliteten af dialogerne

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Oplevelsen var, at regler kan fungere

Den gode oplevelse var: »Gud det kan jo godt køre efter de her regler«. Det ser man først, når man har arbejdet med det et stykke tid. I starten er det kaotisk, og man er i tvivl, om det giver nogen form for forbedring.

I Security havde man gode erfaringer med et analysefokus, der tog udgangspunkt i det, der fungerer godt frem for det, der fungerer dårligt.

Tag udgangspunkt i noget positivt frem for noget negativt.

Oplægget i Security var: »Hvad er en god arbejdsdag?« svaret: »En god dag er, når der er åbnet det rigtige antal spor.« Det førte straks til næste spørgsmål: »Hvilken hændelse gør, at der i dag bliver åbnet et nyt spor? Svar: »Det er arbejdsledernes mavefornemmelser.« Næste spørgsmål: »Hvordan kan vi hver gang sikre, at der åbnes det rigtige antal spor?« Osv. Det mindsker modviljen, at der tages udgangspunkt i noget positivt.

Medarbejdere, der har været direkte inddraget i arbejdet, fungerede efterfølgende som advokater for projektet. De ikke direkte inddragede burde nok have været bragt tættere på projektet. Fx kunne man have ladet dem foretage en slags kvalitetssikring af arbejdet. En mellemlider udtalte følgende:

Ejerskab fordrer inddragelse

De, der har været direkte inddraget i processen, siger; »vi har fået forståelsen af«, medens de, der ikke har været direkte inddraget, siger: »vi har fået at vide at«.

Før butiksåbningsprojektet blev der udarbejdet en profilanalyse af medarbejderne i Kom. Profilerne blev evalueret ved brug af Jungs typeindikatorer. Der er i alt 16 typer af profiler. En mellemlider kommenterede den således:

Vi handler hurtigt og følelsesmæssigt

Medarbejderprofilen i KOM viser, at vi er tunge på føleledelen, introverte, reagerer hurtigt og på følelser. Medarbejderprofilen er skæv til den ene side. Det betyder, at der er en række indbyggede konfliktmuligheder.

Forløbet bør være mere intensivt

Den løbende drift satte begrænsninger for designarbejdet. En projektdeltager udtalte:

*Der var for mange af deltagerne, der forsvandt til sidst. Vi sluttede med kun at være to til at skrive værktøjerne. Vi burde nok have re-
vet 14 dage ud og have kørt det mere intensivt.*

*Vi får kun flere ressourcer til LEAN, hvis der er noget, vi kan bort-
prioritere.*

Problemet i projektet var, at de, der kunne bortprioritere, ikke var
tæt nok med i projektet.

Vurderingen var, at Cph har styring ovenfra og ned. Et lille over-
blik, hurtig intuitiv handling på røde lamper, løbende beslutninger
og direktiver ovenfra og tendens til brandslukning. Kontrollen lig-
ner den kontrol, man forsøger i en krigssituation. En mellemløber
udtalte:

*Den store udfordring i den daglige praksis er at få skabt et over-
blik? Hvor er hvad i processen. Det overblik er der ikke nu. Jeg
tror, vi tænker på følgende måde: »nu har vi besluttet det her, så
går det godt«.*

a. Lean Design

En af de rammer, som LEAN projektet måtte leve med var den, at
projektet ikke måtte røre ved organisationsstrukturen. Ledelsesrol-
ler, kompetence og autoritet var ikke til debat. En mellemløber ud-
talte;

*Skulle vi tage konsekvensen af projektet fuldt ud, skulle vi slå ejen-
dom og kommerciel sammen. Det er vi nok ikke modne til endnu.
Hovedideen i Kom's organisationsændring var primært at gøre
medarbejder-rollerne mere skarpe. Ændringerne er ikke udtryk for,
at rollerne bliver smallere, men de bliver mere strukturerede. Dertil
kommer, at man bliver målt mere.*

Selv om designet ikke var radikalt, så syntes de involverede medar-
bejdere, at det var et solidt skridt fremad. Således sagde én:

*De nye processer bør være platformen. Man må gerne efterfølgende
tilføje alle noter og men'erne, (undtagelserne, forbeholdene).
Processen bør være »backbone«.*

**Hvad skal vi
bortprioritere i
den daglige drift
– for at få res-
sourcer til en
kulturændring?**

**Styring foregår
på slagmarken**

**Det plejer at
virke, når blot
vi handler**

**Organisering
var det muliges
kunst**

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Var årsag og virkning skilt ad i CPH's processer

Før i tiden havde vi ikke fornemmelse af, hvad det betød for de andre i processen, når man blev forsinket. Det kom der lys på i LEAN. Når denne forståelse skabes, er det vigtigt at have alle med, som er berørt af det. Så skaber det mening på en anden måde.

Skal man karakterisere procesmodenheden og det sigte som Butiks-åbningsprojektet har, er det, at man via procesarbejdet vil bringe procesmodenheden fra at ligge et sted omkring 1 til 2 i CMM modenhedsskalaen op til mindst niveau 3. Dermed skabes mulighed for at etablere læringscirkler omkring processerne. En nødvendig betingelse for den ønskede læring er, at designet også implementeres.

CMM modenhedsmodellen er opdelt i 5 modenhedstrin. De fem trin i modellen er følgende

Trin 1 – Kaotisk

Processer på modenhedstrin 1 er typisk udokumenteret og under stadige forandringer. Forandringerne sker ad hoc og på en ukontrolleret og reaktiv måde initieret af tilfældige hændelser. Viden om processerne er spredt i organisationen. Derfor har mange eller alle beslutningstagere og medarbejdere ikke overblik over processen. Det betyder at proceseffektiviteten i organisationen er variabel og meget afhængig af den heroiske indsats fra relativt få personer eller fra mindre grupper. På trods af dette kan organisationen godt producere sine produkter og services, men der vil være en kendelig risiko for, at budgetter og tidsplaner vil blive overskredet.

Trin 2 Repeterbar

Processer på trin 2 er repeterbare og sandsynligvis med et konsistent resultat. Organisationen benytter et projektstyringssystem for at styre omkostninger og tidsplaner. Projektdisciplinen er ikke stram, men når den fungerer, kan den hjælpe til med at holde projektet nogenlunde på sporet også i pressede perioder. Projektstatus kan rapporteres til ledelsen ved foruddefinerede fasebrud og ved afslutning af grundlæggende opgaver. Den minimalistiske projektdisciplin er på plads, men der er stadig en kendelig risiko for, at omkostninger og tidsplaner bliver overskredet.

Trin 3 Defineret

På niveau 3 er standardiserede delprocesser etableret. Det giver den første mulighed for en vis løbende forbedring. Standarderne giver mulighed for at etablere en konsistent proceseffektivitet over tid. Ledelsen kan nu etablere obligatoriske procesmål for de definerede processer og sikre, at disse mål bliver adresseret.

Når der er defineret passende procesmål for processerne, er man på niveau 4. Ledelsen kan nu justere og tilpasse processerne til særlige situationer uden risiko for kvalitetstab eller afvigelse fra processpecifikationerne. På trin 4 kan processen først karakteriseres som »duelig«. Kvantitative kvalitetsmål kan sættes for processernes output. Processerne kan måles og monitoreres og processernes effektivitet er forudsigelig og kontrollabel.

Trin 4 Styret

På trin 5 er fokus på det kontinuert at forbedre processernes effektivitet såvel gennem inkrementelle som innovative ændringer. Der kan etableres kvantitative forbedringsmål for organisationen, og disse kan samstemmes med ændringer i strategi og/eller forretningsmodel.

Trin 5 Optimeret

b. Implementering

LEAN projektet i KOM var et pilotforsøg, sat i gang i et forsøg på at bevise, at LEAN kunne være vejen frem. Et pilotforsøg uden kendelig ledelsesinvolvering og også uden mulighed for en bredere inddragelse af medarbejderne. Det var derfor ikke overraskende, at en del problemer viste sig, da det udviklede design skulle implementeres. Nogle kommentarer fra medarbejderne var:

Projektet burde have været bredt bedre ud. Der er mange, der ikke har været med, og det har givet visse implementeringsproblemer. LEAN implementeringen har også været besværlig på grund af den interne omorganisering i Kom, som var en følge af LEAN tænknin-gen.

Overraskelsen i CPH har været, at når man går i luften, så bliver det først rigtig hårdt. Udfordringerne er ikke slut med afslutningen af designet.

Og implementeringspolitikken prioriterede den løbende drift over LEAN implementeringen. Projektlederen udlagde den således:

Vi har den implementeringspolitik, at intet må stoppe pga. manglende specifikationer. Det betyder, at vi i tvivlstilfælde må træde tilbage til den gamle praksis.

Implementeringsarbejdet har været undervurderet

Implementeringspolitikken gør det nemmere at sabotere LEAN

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

c. Ildsjaele

En implementering af LEAN har brug for transformationsledelse, og med den aktuelle ledelsesinvolvering var såkaldte ildsjæle nødvendige for at holde transformationsprocessen i gang. Projektlederen og mellemlederne vurderede det således:

Lokale ildsjæle er afgørende for den lokale forankring. Der er brug for øget projektlederkompetence dvs. personer, som har solide erfaringer med projektledelse, og som har empati og psykologisk forståelse, evne til at kunne se igennem forsvarsmekanismer samt selvtilid og troen på, at det lykkes. Mudder i praksis kræver psykologisk sans og holistisk overblik.

Er vi tilfredse, hvis vi kan få en enkelt person kommitteret på fællesskabets vegne?

Ildsjælen skal være LEAN indpisker og skal holde fast i LEAN-kulturen, når løsningen møder praksis. Hvad sker der, når Cph's projektleder forsvinder? Processen kan ikke undvære en ildsjæl.

Det var ikke overraskende, at der blev peget på behov for ildsjæle, men det var en overraskelse, at det samtidigt skinnede igennem, at de var svære at finde. Da jeg spurgte hvorfor, var svaret:

Kulturen har altid lagt vægt på ildsjæle, men vel at mærke ildsjæle, som er brandslukkere. Det er ikke den type af personer, som vil finde sig til rette i en kultur, hvor vi afliver behovet for brandslukning. Vi har nu brug for ildsjæle, som vil være med til at gøre det hele lidt mere kedeligt.

Kan man give en person et sådant succeskriterium, og vil ledelsen lytte på, hvad han har at sige? Skyder man budbringeren?

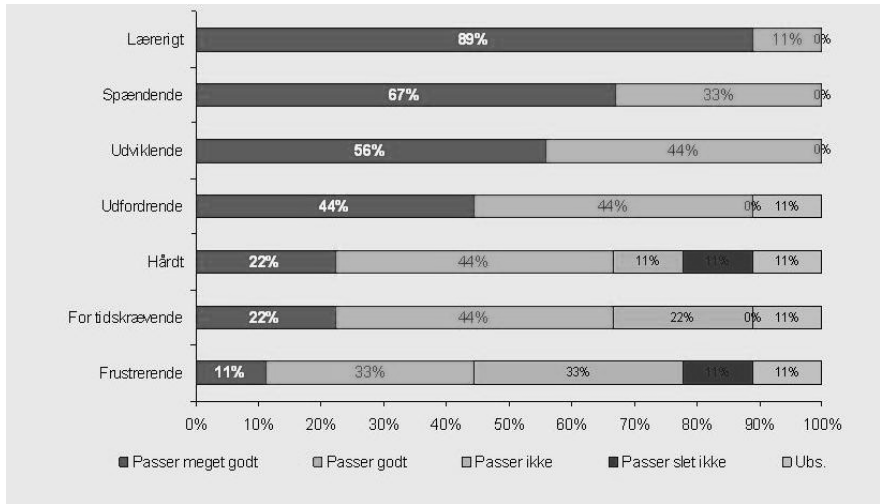
Går informationen op i hierarkiet? Nej. En implementeringsildsjæl kunne sikre, at det sker. Han skal have en og kun en personlig succesfaktor, nemlig at LEAN projektet lykkes.

Ildsjælens største udfordring er at advokere for her og nu forbedringstiltag, at holde læringsprocessen i gang. Men det kan han ikke uden en solid ledelsesopbakning. Han kan til enhver tid blive underløbet af ledelsen.

Analysen synes at pege på, at procesarbejdet er en god og lærerig oplevelse for deltagerne, og at det i første omgang medvirker til en forbedring af samarbejdet mellem dem, der deltager, men også at det kan foregå mere effektivt, hvis forløbet gøres mere intensivt, og hvis lokale forhold og værktøjer forbedres. Analysen synes også at pege på, at implementeringsprocessen er problematisk. Barriererne her synes at være kultur og ledelse.

4. Samarbejde

Den medarbejdergruppe, der deltog i LEAN designet havde en god samarbejdsoplevelse, som nedenstående figur viser:



Figur 25: Projektdeltagernes oplevelser var positive

Medarbejderne har også fortalt, at projektet har været medvirkende til, at de i dag synes, at samarbejdet mellem KOM og ESP fungerer bedre. Man forstår hinanden bedre. Men det generelle indtryk er, at man ikke er vant til at samarbejde på tværs af afdelinger, når det gælder den daglige drift. Initiativtageren til projektet udtaler:

Vi har også Security på banen, her skal man både personchecke og »materiel-checke«. Det bliver pt. gjort af to afdelinger – én for køretøjer og én for personer. Hver af de to afdelinger synes, at de er finere end den anden.

Mening er oftest lokalt forankret

En mellemleder udtaler:

Man starter med at lave noget selv, i stedet for at undersøge, hvad man har

I det firma jeg tidligere var ansat i, var der styr på alt omkring projektløse. Det troede jeg også, at der var i Cph. Kulturen her er således, at når du ser et problem, så løser du det selv. Det er ikke noget, vi gør i fællesskab. Der er ikke de store supportprocesser. Det eneste vi har fælles er økonomisystemet. Alt løses nede i de enkelte områder. Cph er ufattelig operationel. Jeg troede, vi havde en cementeret projektstyringspraksis, men så blev jeg klar over, at jeg selv skulle opfinde hjulet hver gang. Kulturen er sådan, at når man har fundet et problem, så forventes det, at man også selv finder en løsning.

Selv om man ikke er vant til at samarbejde i den daglige drift, så er man dog god til at samarbejde i konkrete enkeltstående projekter. Som samme mellemlider udtrykte det:

Vi er gode til at arbejde på tværs, operationelt, når der er brug for det. Men ikke på det mere abstrakte niveau (visioner, identitet).

Man laver de koblinger, man har brug for, når man har brug for dem, og man hjælper hinanden. Det er denne styrke, der bør fastholdes

Hvis der skal kunne samarbejdes bedre på tværs i den daglige drift, er der brug for en bedre balance mellem disciplin og frihed. Denne balance vil kræve, at lederne involverer sig i en værdidebat indbyrdes og med medarbejderne. Der mangler en dybere diskussion af, hvad det betyder at have respekt for fællesskabet. Individuel frihed kan kun fungere under respekt for fællesskabet. Det har også givet problemer. Som en mellemlider udtaler:

Når vi prøver at gøre det bedre og mere struktureret, så bliver personer, der flakser, en ekstra rød klud.

Lean ser en virksomhed som en samling af teams med fuld deltagelse af de menige medarbejdere, men medarbejdere er ikke maskiner, der kan samles og så bare sættes i gang. De er en samling af individer, der prøver at arbejde sammen. At de er mennesker betyder, at de er udsat for en række karakteristiske problemer:

- Personlige konflikter, individuelle dagsordener og personlige følelser der tillades at interferere med teamets anstrengelser.
- Uklare mål. Teamet ved ikke, hvor de skal hen, eller hvorfor det er nødvendigt, at de trækker i samme retning.
- Uklare roller. Hvem antager vi, der gør hvad.
- Mangelfuldt lederskab. Uden vejledning og inspiration tillades teamet at drive formålsløst.

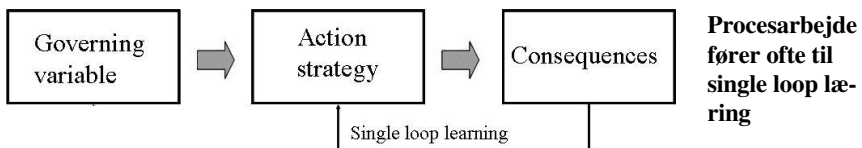
Det at samle en gruppe af mennesker er ikke nok for at få det til at fungere. Succesen afhænger af, at man får de enkelte deltagere til at fungere effektivt sammen. Teams skal ledes, motiveres og nurses. Synergien kommer af en effektiv kombination af de individuelle perspektiver og talenter

Det er vigtigt at starte med perspektivet. Det er vigtigt at teamet erkender, at den vigtige opgave ikke blot er at udføre diverse opgaver, men at nå nogle givne mål. Et job, en opgave er ikke et mål, men kun et middel til noget andet. Det er lederens opgave at sælge en vision til teamet.

Analysen synes at pege på, at LEAN projektet har fungeret godt som rationelt procesarbejde (jfr. afsnit A4), men også at der er brug for socialt procesarbejde, hvis tværgående samarbejde skal udbredes til mere end enkeltstående projekter.

5. Single loop læring

Single loop læring optræder, når handlinger er succesfulde, eller når problemer løses ved at korrigerer handlinger. Modellen for single loop læring er vist nedenfor:



Figur 26: Single loop læring

Governing Variables er de foretrukne tilstande, som aktørerne sigter mod at opnå, når de handler. De er ikke de underliggende antagelser eller værdier, som aktørerne udtrykker.

Action Strategy er den adfærd, som vi udøver for at håndtere vores umiddelbare omgivelser, specielt vores sociale omgivelser.

Consequences er effekterne dels for os selv og dels for andre af vores Action Strategy. Det inkluderer ofte det, vi føler os forpligtet til at gøre, og det vi forhindres i at gøre. »Andre« kan her være personer, grupper afdelinger eller systemer.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

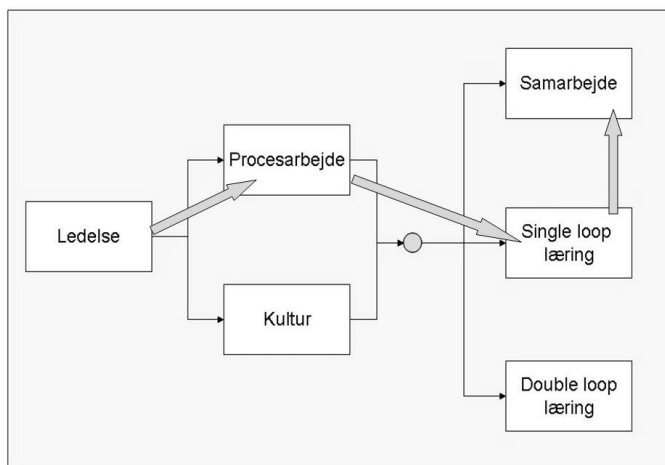
4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Den indflydelse procesarbejdet har på single loop læringen, er at man via de dokumenterede standarder og forretningsgange entydigt fastlægger en del af effekterne. De aktører, der skal samarbejde, får derved en fælles opfattelse af de effekter, der sigtes mod.

Hvis adfærden i samarbejdet ikke fører til de definerede effekter, så er det op til tavlemøderne at diskutere, om det er action strategy, der skal ændres, eller om det er effekterne fx i form af nye standarder, der skal reformuleres. Læring optræder ikke før end der er skabt match eller mismatch mellem adfærd og effekter.

De fleste aktiviteter i en organisation kan klare sig med single loop læring. Det er en passende læringsform for rutinehandlinger og for repetative handlinger. Double loop læringen derimod er afgørende for den langsigtede effektivitet.

Single loop læring forudsætter, at ledere og medarbejdere i fællesskab bliver enige om de standarder (effekter), som fremover skal danne udgangspunkt for læringen, og som skal være styrende for samarbejdet, såvel mellem medarbejdere og afdelinger på det operationelle plan, som mellem beslutningstagere og medarbejdere.



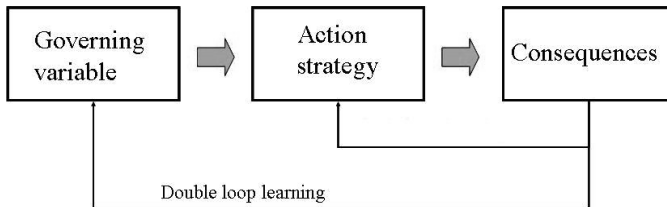
Figur 27: Ledelsens betydning for single loop læringen

Analysen synes at pege på, at hvis man skal have en effektiv single loop læring, så er det nødvendigt, at man er på CMM trin >2. Det betyder, at procesarbejdet skal skabe den nødvendige standardisering, så single loop læring kan blive effektiv. Procesarbejdet er dermed også et vigtigt fundament for at et mere effektivt samarbejde, idet det medvirker til at skærpe roller, og til at bringe måldiskussionen i fokus. Et første forsøg på at skabe det fælles målfundament man samarbejder om, såvel ledelse som medarbejdere.

6. Double loop læring

Skelnen mellem single- og double loop læring er vigtig, fordi den understreger, at det at opdage problemer og finde på løsninger ikke er en tilstrækkelig betingelse for den organisatoriske læring.

Der er en forskel i kompleksiteten mellem single loop læring og double loop læring. Et program for double loop læring kræver flere anstrengelser, end et program der alene er designet til single loop læring. Organisatorisk double loop læring er karakteriseret ved:



Figur 28: Double loop læring

Målet med procesarbejdet i Cph er at skabe et bredere og mere effektivt samarbejde og en lærende kultur. Det indebærer, at single loop læring ikke er tilstrækkeligt. Det er også nødvendigt at etablere double loop læringssløjfer. Double loop læring indebærer, at man via kulturbearbejdning gradvist ændrer medarbejdernes »Governing variables«.

Individer har teorier om hvad effektive handlinger er. Teorier som de bringer i anvendelse i alle situationer. Den model de fleste bruger er Model I. Den er vist nedenfor:

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Governing values	Action strategy	Consequences
Forfølge egne mål	Kontrollere omgivelser	Selvopfyldende profeti
Tabte vinde spil	Kontrollere jobbet	Defensive relationer
Minimere negative følelser	Beskytte eget selvbillede	Defensive normer
Rationalitet frem for emotionalitet	Ensidig beskyttelse af andre	Lavt commitment

Figur 29: Model I

Alle aktører, der skal ind i nye læringsomgivelser for at lære double loop læring, har behov for at blive bevidste om deres model I.

Double loop læring er derimod baseret på evnen til at anvende model II

Model II har en klart anderledes »Governing values«

Governing values	Action strategy	Consequences
Valid information	Frihedsledelse	Afkræftelse af forkerte antagelser
Ret til at sige fra	Samarbejde om jobbet	Fleksible relationer
Ansvarlighed for egen adfærd	Anerkendelse fra de andre	Læringsorienterede normer, der testes løbende
Åbenhed	Vi beskytter hinanden	Højt commitment

Figur 30: Model II

Organisationskulturen, værdierne og ledelsesstilen har således en afgørende betydning for organisationens evne til double loop læring.

Værdier er defineret som kompetencekrav

Ledelsen har defineret følgende fokuspunkter: strategisk tænkning, ansvarlighed og troværdighed. De er opsat som en række såkaldte kompetencekrav. De er i virkeligheden udtryk for værdier, men de har ikke været sat ind i en værdiledelses-ramme. De lokale værdidebatter har også haft det svært. Som en mellemløber udtrykker det:

Hvorfor er værdiledelse svær i Cph?

I KOM har vi før prøvet at definere værdisæt. De holder én dag eller to. KOM har defineret en medkultur, værdierne er indføling – åbenhed – gejst osv., men vi er ikke så gode til værdiledelse.

De kulturelle udfordringer er åbenhed, tillid og samarbejde. Opsummeret kan en konklusion på kulturen se således ud:

Kendetegn	Effekt
En kultur, der er vant til at være i bevægelse	<i>Bevægelse betyder fx, at ledelsen er vant til at argumentere mere ud fra mål end fra værdier</i>
<i>En kultur, hvor man er gode til at fortælle de dårlige historier</i>	<i>Det forstærker tendensen til 0-fejls kultur</i>
En kultur med en kendelig berøringsangst	<i>Selv personer fra andre afdelinger, særligt hvis de har en controller rolle, bliver nærmest betragtet som udenforstående</i>
<i>Der er ikke den store tillid til ledelsen</i>	<i>Der er tenens til subkulturel indkapsling</i>

Bevægelse vil altid skabe forandring, men ikke nødvendigvis forbedring

Berøringsangst og manglende tillid er en dårlig cocktail

Figur 31: Kulturens kendetegn og dens effekter

Argyris pointerer følgende: Double loop læring optræder ved først at undersøge de styrende variable og derefter handlingerne. Strukturelle ændringer, der er kongruente med model II, vil ikke virke, før model II er i overensstemmelse med aktørernes adfærd. Det medfører, at intervention skal begynde på det øverste organisatoriske niveau. Det niveau der har den tilstrækkelige autoritet til at implementere et double loop læringssystem. Den organisatoriske double loop læring kan derefter starte på aktørniveau og sprede sig derfra til det organisatoriske niveau.

I det øjeblik man fokuserer på double loop læring, så bliver aktørerne den basale sociale struktur. Den ovenliggende struktur kan ikke ændres, uden at man begynder med individerne. Sociale strukturer kan ikke foretage double loop læring uden at reflektere over deres handlinger, og det inkluderer det at reflektere over diagnoser og »handlings-skemaer«. Interventionen kræver, at der skabes en dialektisk læringsproces, hvor deltagerne løbende kan sammenligne deres handlingsskemaer og de læringssystemer, som de er indbygget i.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Ser medarbejderne enhver form for statistik som kontrol og ikke udtryk for et læringsønske?

De første læringspunkter som projektlederen oplevede dem, (gengivet fra en samlet liste) var følgende:

- Løbende dialog med afdelingen og de involverede. Vigtigt at folk ved, hvad det er for et dyr. Lav eksempelvis en ugentlig status til alle i afdelingen.
- Sørg for at de respektive ledere bliver løbende underrettet og har mulighed for at komme med input.
- Følg op på at den overordnede leder hele tiden føler sig sikker og ved, hvad der skal ske.
- Læg en realistisk plan.
- Hele starten af projektforsløbet skal vi sikre, at lederen og folk forstår vigtigheden af projektet, og at ledelsen gør det lysende klart.
- Sørg for at ressourcerne er til rådighed i den aftalte tid. Lav evt. kontrakt med de enkelte ledere.
- Målsætningen skal være på plads, inden man begynder arbejdet.
- Vær meget opmærksom på reaktionerne, når der skal indføres ændringer: Der kan være en tendens til, at folk fralægger sig ansvaret.
- Planlæg implementeringen nøje og vær opmærksom på, at projektlederen hurtigt kan blive den person, der er limen og får tingene til at hænge sammen. Få uddelegeret opgaver til folk. Det bliver nemmere, når der er aftalt den tid, de skal benytte på projektet.
- Gå rundt og snak med folk under implementeringen.
- Vær pragmatisk. Det er tit, det gør, at folk kommer ordentligt i gang.
- Tålmodighed.
- Vær særlig opmærksom på de enkelte ledere, som skal sikre succes.

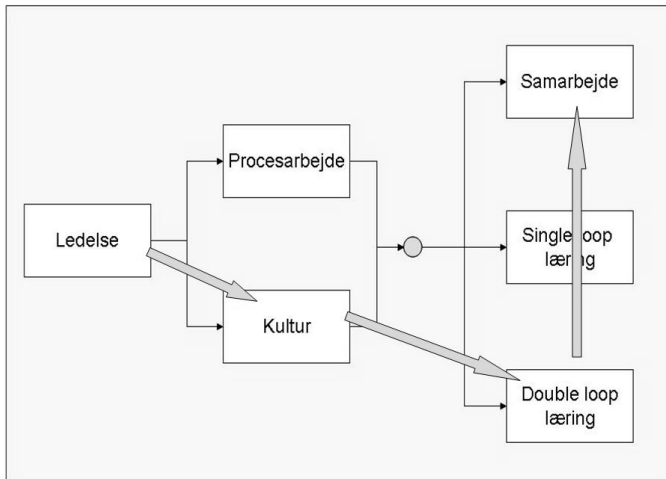
Figur 32: Projektlederens samlede læringspunkter

Ledelse og projektevaluering er klare indsatsområder

De ovenstående læringspunkter peger på ledelse som markant indsatsområde. Endvidere viser listen også, at der er behov for at stramme væsentligt op på projektevalueringen undervejs og at gennemføre en systematisk evaluering med deltagelse af projektholdet efter hver projektafslutning. Der har ikke været afholdt et egentligt projektevalueringsskema.

Hvis læring udfolder sig, skal vi kunne se den på tavlemøderne

Double loop læring indebærer, at ledelsen involverer sig i en kulturel drejningsproces med det sigte at ændre de »Governing variables«, der er indlejret i kulturen og bringe adfærden i overensstemmelse med model II.



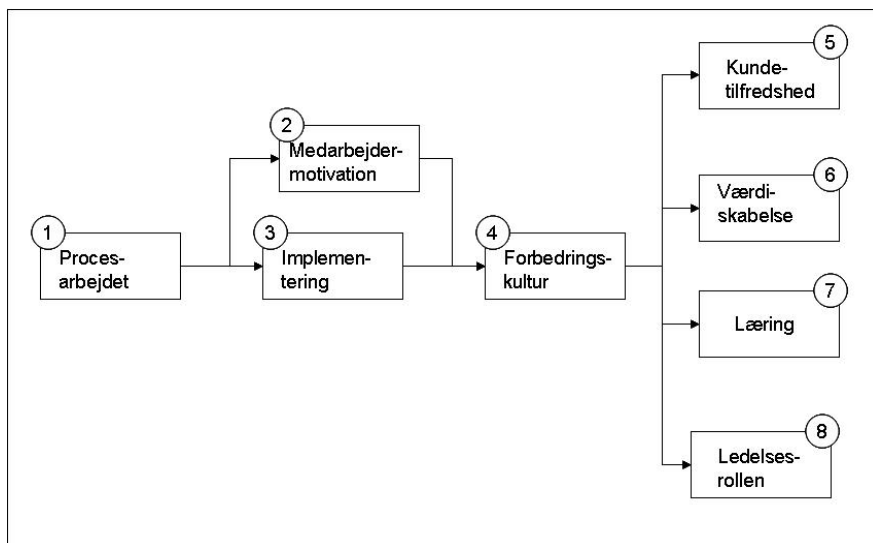
Figur 33: Ledelsens betydning for double loop læring

Den strategiske situation i Cph betyder, at der skal ske en strategisk drejning. Denne drejning betyder, at single loop læring ikke er nok. Man nødt til at skifte styrende variable ud.

Cph's ledelse har igennem årene arbejdet meget på det taktiske niveau. Man ser en mulighed eller opdager en uhensigtsmæssighed og handler hurtigt på baggrund af den erfaring, man har opbygget. Det giver risiko for at blive offer for det Argyris kalder »skilled incompetence«. At man handler hurtigt på baggrund af tidligere erfaringer uden at udfordre de styrende variable.

D. Besvarelse af spørgsmål

Med udgangspunkt i den foregående analyse, kan svar på de stillede spørgsmål sammenfattes i nedenstående model:



Figur 34: Model for besvarelse af spørgsmål

Spørgsmålene besvares i den rækkefølge, modellen angiver. Svar og konklusioner er angivet i margin.

Har man fremmet den fysiske synlighed af processerne?

1. Procesarbejdet

Praksis har at gøre med mål og budgetter. De uformelle netværk spiller en stor rolle i arbejdsudførelsen, medens processerne i stor udstrækning har været usynlige, så snart de kom ud over de personlige netværk.

Svar. Den fysiske synlighed er klart fremmet

Det fremgår af interviewene, at begejstringen hos dem, der direkte har deltaget i processen, netop skyldes, at den fysiske synlighed af processerne er trådt frem. Byggesagsprocessen er blevet mere synlig. De overordnede beslutnings- og forhandlingsprocesser, som ligger oven over og influerer kraftigt på byggesagsprocessen, er derimod ikke blevet mere synlige.

2. Medarbejdermotivationen

Såvel interview som den foretagne medarbejderundersøgelse viste, at de medarbejdere, der deltog i udviklingsarbejdet, var positive overfor den nye arbejdsmetode. I hvert fald i udgangspunktet, hvor løsningen endnu ikke var fuldt implementeret. Interviewene peger også på, at der var kendelig forskel på de medarbejdere, der deltog i processen og dem, der ikke gjorde.

Der var to centrale udfordringer i at skabe det ønskede ejerskab til den nye arbejdsmetode. Den ene udfordring bestod i »resonant lederskab«. Det som medarbejdere efterlyser som empati. Den anden udfordring bestod i at etablere en delt vision og en løbende kulturel dialog, der kan fastholde ejerskabet samtidig med at kulturen drejes.

Er medarbejderne positivt indstillet over for den nye arbejdsmetode?

Svar: Ja de medarbejdere der har været inddraget. De har dog efterfølgende haft negative implementeringsoplevelser

3. Implementering

Udtalelserne omkring kommunikation peger på et handlingsorienteret miljø, et miljø, hvor man koordinerer mundtligt og med høj frekvens, og hvor man bruger kortere eller længere ansigt til ansigt møder. I et handlingsorienteret miljø vil man formentlig hurtigere end ellers blive ramt af »byrden ligger på intervenørens skuldre«. Derfor får vi bekymringerne om, at for meget af byrden vil komme til at ligge på projektlederens skuldre og om ildsjæle og projektlederen som limen der binder det hele sammen.

Under udviklingsprocessen blev det flere gange fremhævet: »sørg for at være pragmatisk«. Det peger også på et handlingsorienteret miljø. På de indledende planlægningsmøder blev der ligeledes talt en del om pragmatik kontra teori.

Kan de udviklede arbejdsgange implementeres som planlagt?

Svar: Barriererne fra kulturen er markante. Ledelsen skal skabe klangbunden for en kulturændring

Projektlederens læringspunkter (Cph's projektlederens liste) synes også at pege på, at projektstart og implementeringsfasen er de afgørende faser. Det kunne man også forvente i et løst koblet miljø med lille grad af formalisering, med stor frihed og med løst definerede roller.

**Er der iværksæt-
ten vedvarende
opfølgning, hvor
man erkender
og forebygger
fejl?**

**Svar En forbed-
ringskultur og
ikke blot en for-
bedringsproce-
dure forudsæt-
ter en delt vision
– Det har LEAN
projektet ikke
leveret endnu**

4. Forbedringskultur

Hvad er kvalitetskravene til en vision, hvis den skal kunne skabe læring og kulturændring? Peter Senge siger følgende:

- Visionen skal bygge på og springe ud af medarbejdernes private visioner.
- At skrive en vision er ikke en engangsopgave. Den skal løbende videreudvikles. Det at skrive visionsstatements er kun det første trin i det at udvikle en fælles og delt vision.
- En vision er aldrig en løsning på et problem.
- Det at opbygge en delt vision er et afgørende element i lederens arbejde. Det er en aktivitet, der aldrig slutter.
- Visioner, der er delte, tager lang tid at fremstille. De vokser frem som sideeffekt af interaktionen mellem individuelle visioner.
- Visioner, der er ægte delte, kræver løbende dialog, hvor folk ikke blot føler sig frie nok til, at de tør udtrykke deres drømme, men også en dialog hvor folk har lært, hvordan man lytter til de andres drømme.
- Forskellen på mennesker, der er føjelige, og dem der er kommittede, er den, at de kommittede går ind for visionen med hud og hår.
- En vision er udtryk for »Hvad«. Hvad er det, vi ønsker? Og det er fundamentalt forskelligt fra: Hvad er det, vi søger at undgå? Det sidste kalder Senge for negative visioner. Hans erfaring er, at de negative er langt mere hyppige end positive visioner.
- Negative visioner begrænser af tre årsager: 1. Det er svært at trække energi ud fra noget, vi gerne vil undgå, 2. Negative visioner skaber en vis form for magtesløshed og 3. De kan kun samle, når der er tilstrækkelige trusler udefra.
- Der er stor synergi i det at praktisere »systemtænkning« (fx LEAN procesarbejde) sammen med det at skabe en delt vision. Visionen maler et billede af det, vi ønsker at skabe. Systemtænkning afslører, hvordan vi arbejder med det, vi pt. har.

En delt vision er afgørende, hvis man vil opbygge en kultur, der løbende erkender og forebygger fejl. Vurderingen af den vision, der er opstillet i Butiksåbningsprojektet, er følgende: Visionen er tænkt rationelt. Visionen peger på en organisation, der fungerer som en vel-smurt maskine. Ifølge Senge, så kan en delt vision aldrig vokse ud af en rationel tænkemåde.

Hvis det ikke er en vision, projektet har, hvad er det så? Den er udtryk for løsning på et problemkompleks. Den er »negativ« forstået på den måde, at den er udtryk for noget, vi vil undgå, vi har i princippet bare vendt problemstillingen. Men det vigtigste, den passer slet ikke med de motivationsfaktorer, som stort set alle de interviewede har givet udtryk for. Derfor vil den ikke kunne skabe den nødvendige læring og kulturændring.

Cph bør tænke over, hvordan man i de næste forløb kan skabe en klarere bro mellem medarbejdernes individuelle billeder og motivationsfaktorer og en »Fokus-vision«. I modsat fald kan det blive svært at opnå den kulturforandring, hvor man løbende erkender og forebygger fejl.

5. Kundetilfredshed

Projektet er under implementering. Det er ikke muligt at vurdere kundetilfredshed før end projektet er fuldt implementeret, og før end de første butiksåbningsprojekter er kørt hele vejen igennem i den nydesignede proces.

Der er dog klare forventninger til, at de nye arbejdsgange, i kraft af en hurtigere gennemløbstid og en langt bedre forventningsafstemning mellem Cph og forpagtere, vil lede til større kundetilfredshed.

6. Værdiskabelsen

Værdiskabelsen kan ikke bestemmes ved målinger, da processen ikke er fuldt implementeret; men den udarbejdede business case peger i hvert fald på et potentielt kendeligt løft i værdiskabelsen.

LEAN visionen er en negativ vision

I hvilken udstrækning kan der konstateres forbedret kundetilfredshed?

Svar: Øget tilfredshed har endnu ikke kunnet måles – men der er klare forventninger til at den vil komme

Er der flyttet ressourcer til den egentlige værdiskabelse?

Svar: processen er endnu ikke implementeret

7. Læring

Kan der demonstreres konkret læring?

Et vigtigt formål med projektet var at opsamle læring om, hvordan et LEAN projekt skal håndteres i Cph. Derfor har projektlederen udformet den korte note som vist tidligere. Den opsummerer hans vigtigste læringspunkter. Projektets læringspunkter bekræfter, at ledelsen og ledelsesstilen er et centralt omdrejningspunkt i forbindelse med implementeringen.

Svar: Der er skabt meget individuel læring i projektet, men der har ikke kunnet påvises konkret organisatorisk læring

Argyris fremhæver, at læring ofte defineres for snævert som blot at være »problemløsning«, hvorfor man fokuserer på at identificere og rette fejl frem for at prøve at lære af dem. Derved bliver man måske god til »single-loop læring«; men ikke god til »double-loop læring«. Man har ikke lært, hvordan man kan lære af egne fejl. Når man fejler, forsvarer man sig mod flovhed eller ved at lægge skylden fra sig og over på andre. Evnen til at lære bryder sammen netop i de situationer, hvor man faktisk behøver den allermest.

Man lærer ikke af at rette fejl men at reflektere over fejlsens opståen

Ifølge Argyris så sker læring først, når der kan ses konsekvenser af givne handlinger. Det betyder, at man ikke lærer ved at designe en løsning. Læringen kan først begynde, når løsningen implementeres.

Den læring, der er vigtig i Cph sammenhæng, er derfor den, der opsamles og reflekteres over, under implementeringen. I stor udstrækning den der fx fremkommer under tavlemøderne. Det fører til følgende vigtige spørgsmål: Hvad er dagsordenen for tavlemøderne? Hvordan lægges der op til refleksion under møderne?

Motivationen for læring og fornyelse kan være nok så stor, men hvis de kognitive strukturer er en barriere, kan det være lige meget. For at nedbryde barriererne for læring mener Argyris, at det er nødvendigt at lære folk nye og mere effektive måder at ræsonnere over deres handlinger.

Mange fejl kommer af det Argyris karakteriserer som skilled incompetence

Som alle andre medarbejdere er ledere ofte ubevidste om uoverensstemmelsen mellem deres eksplicite beslutningsmodeller og de modeller, de anvender, når de handler. Denne ubevidsthed fører til handlinger, som har utilsigtede resultater og fejltagelser. Fejltagelser der faktisk bundet i viden og kompetence snarere end i uvidenhed og inkompetence.

For at undgå disse problemer foreslår Argyris, at når resultaterne af vores handlinger ikke svarer til vores forventninger, så skal vi gå

tilbage til udgangspunktet og stille spørgsmålstejn ved vores mål, værdier og spilleregler. Det er double loop læring.

Det er sværere, end man skulle tro. Men hvorfor er det så svært? Svaret fra Argyris er, at det skyldes den måde, vi samarbejder på. Ledere er overbeviste om, at de handler efter double loop læring, fordi det stemmer overens med deres opfattelse af gode ledelsesprincipper, men i virkeligheden handler de ofte efter single loop læring.

Lederne skal undgå at fortolke medarbejderes ræsonnementer ud fra egne forudsætninger og i stedet aktivt tjekke, om medarbejdernes forudsætninger er valide. Samtidig må lederne redegøre for deres forudsætninger, når de præsenterer deres synspunkter.

8. Ledelsesrollen

Når man har en handlingskultur, er det afgørende, at der er tillid til ledelsen. Det viser militærerfaring. Derfor er Cph's fremtidige lederstil afgørende. I Cph er handlingen drevet af ledelsesorkestrering, snarere end af formelle systemer.

Behovet for struktur kan ses som symptom på mangelfuld orkestrering af samarbejde. Der er også behov for at dreje kulturen, og det kræver double loop læring. Det forudsætter ligeledes en ny ledelsesstil.

Bemærkningen om, at når ledelsen kommitter sig osv., peger på en handlingskultur, men også en kultur, hvor man ikke nødvendigvis kommitter sig til det, man beslutter.

Som ledere ser vi ikke, at vi ikke opfylder betingelserne for double loop læring

En handling skal forstås i den handlendes perspektiv – ikke i iagttagernes

Er ledelsesrollen styrket væsentligt, herunder inden for områderne ressourcestyring og optimering?

Svar: Nej, måske endda tværtimod. LEAN er ikke en løftestang for bedre ledelse – bedre ledelse er løftestangen for LEAN

9. Resume af vurderingen

	Høj	Mellem	Lav
I hvilken udstrækning kan der konstateres forbedret kundetilfredshed?			Det har endnu ikke kunnet måles
Er medarbejderne positivt indstillet over for den nye arbejdsmetode?	De inddragede	De andre	
Kan de udviklede arbejds-gange implementeres som planlagt?		Ja – hvis ledelsen går mere ind i processen	
Kan der kan demonstreres konkret læring?		Deltagerne har lært noget om samarbejde	Men der mangler en del på læringskulturen
Er der iværksat en vedvarende opfølgning, hvor man erkender og forebygger fejl?		Der er tavlemøder	Men læringen begrænses af praksis
Har man fremmet den fysiske synlighed af processerne?	Ja, af sagsbe-handlingsproces-sen		Ikke af beslutningsprocesserne
Er der flyttet ressourcer til den egentlige værdiskabelse?		Rollerne er blevet skarpere	
Er ledelsesrollen styrket væsentligt, herunder inden for områderne ressourcestyring, og optimering?		Der er en bedre basis for skabelse af overblik	

Figur 35: Resume af vurderingen

E. Centrale læringspunkter og perspektivering

Butiksåbningsprojektet var igangsat som et pilot- og stifinderprojekt, som skulle være katalysator for ny udviklings- og læringspraksis i Cph. Set i dette lys var projektet en succes, selv om langt fra alle mål blev nået i første omgang. Udviklingen er godt i gang, og den har nu så meget inert, at den ikke kan standses.

Den situation, som lufthavnen strategisk står i, er, at man skal dreje sig fra at være en lidt monopolistisk drifts-fokuseret organisation til at være en FMCG-agtig virksomhed (**F**ast **M**over **C**onsumer **G**oods).

FMCG er produkter, der bliver solgt meget hurtigt og til relativt lave omkostninger, Fortjenesten pr. stk er relativ lille, men da der sælges i store mængder, bliver den samlede fortjeneste alligevel betragtelig. FMCG står i kontrast til varige forbrugsgoder som køleskabe, biler etc., og er normalt rettet mod at tilfredsstille kunders fundamentale behov frem for luksusbehov.

Det er vigtigt med en brandstrategi, der omfatter markedsføring såvel som design. CPH har altid været god til dette. Brandet skal udvikles sammen med virksomheden. Brand og virksomhed skal være i takt med tiden. I forbindelse med FMCG taler man om Power Brand

Fokus, fokus, fokus er blevet det strategiske mantra for en stor del af de globale FMCG virksomheder. Produkter, services, M&A strategier etc er alle gearret til at styrke kerne-positioner. En nøglestrategi i forbindelse med organisk vækst er fokus på nye markeder, salg gennem nye kanaler og øget fokus på nyudvikling.

Der er ligeledes øget fokus på stram omkostningsstyring. 85% af de globale top 50 virksomheder har omfattende internationale omkostnings-reduktions programmer undervejs.

Succesfaktorerne er: Power brand med en høj mætningsgrad, Pris og kvalitet skal passe. Man er interessant eller usynlig, Services er tilgængelige, Mund til mund markedsføring er vigtig. Ydelserne skal være godt designede og godt pakke-

Figur 36: Nøgleelementer i en FMCG strategi

En FMCG strategi forudsætter en større kulturdrejning. Sådan som luftfarten udvikler sig, er CPH nødt til at gøre noget nyt og andet. Man skal til at være en del af en kundes værdistrøm. Det betyder også, at man ikke mere kan forvente at være selvbærende. Derfor er der også åbnet op for tættere relationer med alle samarbejdspartnerne. Hovedudfordringen er den, at der lige nu ikke er styr nok på hovedforretningen. Der er ikke fuldt overblik over hvor pengene går ud og ind. Det betyder at grundforretningen først skal mere på plads. Derfor er der formuleret et overordnet program med tre bærelag.

Der er mange personaletunge opgaver. Her er LEAN aktuelt med det hovedsigte at få styr på værdiskabelsen i grundforretningen.

Parallelt hermed og hurtigst muligt skal ledelseskompentencen og beslutningskraften styrkes. Dette gøres ved at gennemføre en strategisk proces med bred deltagelse, således at der skabes ejerskab for de strategiske planer. Samtidig kan denne øvelse bruges til teambuilding i lederkredsen og til at skabe et fælles fundament for ledelsesudførelsen i form af fælles værdier og en CPH-ledelseskodeks.

Bærelag nr. 1 er procesarbejde

Bærelag nr. 2 er ledelsesudvikling

Bærelag nr. 3 er kulturudviklingen

Endelig skal der gøres noget ved kulturen.

Denne nye strategi blev igangsat ultimo 2007 i form af en række detaljerede programmer.

Erfaringerne peger netop på de tre bærelag i den fremtidige strategi

1. Procesarbejdet

Forløbet, som det er kørt i Butiksåbningsprojektet, er rent rationelt og med fokus på effektivisering. Det centrale læringspunkt var, at metoden bør suppleres, så efterfølgende projekter køres med et parallelt organisationsudviklingsspor.

**Autonomi-
åbenhed**

Afdelingerne vil gerne være selvbærende, samtidig er der en kulturel berøringsangst. Selv folk fra andre afdelinger betragtes som udenforstående. Det ønskes, at facilitatorrollen skal spilles af en indefra. Når det er tilfældet, så kræver det et kompetenceløft. Hvis man vil være selvbærende, så kræver det mere fokus på metoder og en større åbenhed. Det er denne læringsbarriere og det dilemma, der sætter grænsen for, hvor hurtigt man kan gå frem.

Hvis fejlfri drift ikke skal blokere for langsigtet udvikling, kræver det stor åbenhed og løbende udfordring af basale grundantagelser

2. Ledelsesudviklingen

Cph har i mange år været en virksomhed i medgang. Dermed er man også udsat for det, man i den strategiske litteratur kalder vindere's forbandelse, eller Ikaros syndromet. Problemerne opstår, hvis man holder for fast i de fortidige normer, værdier og strategier.

Tidligere har man klaget over manglende kendskab til virksomhedsidentitet, strategier etc. Det betyder, at de lokale ankerpunkter i for høj grad bliver bytteforholdet mellem det man får, og det man yder. Motivationsfaktorer bliver det albuerum man synes, man har, og det man kan gøre med det. Det bliver derfor demotiverende, når albuerummet trues. Meningen bliver knyttet til albuerummet, og til de statussymboler der følger med (eget kontor og antallet af vinduesfag i dette). Når meningen er knyttet til albuerummet, vokser berøringsangst, og fjenden er derude syndromet.

LEAN betyder en »strukturering« af albuerummet. Det vil betyde, at mening nu mere bliver noget, der i højere grad springer ud fra den enkelte og dennes personlige relation til virksomhedsformålet, uanset den enkeltes konkrete albuerum og betingelser i øvrigt. Det stiller store krav til personlig modenhed.

En kultur (eller en del af en kultur), der lægger vægt på/ser meningen i albuerummet, bliver ændringsfølsom. Det stiller krav til ledelsens kommunikationsevne, til resonant lederskab. Interviewene peger på, at man gerne vil snakke medarbejdertilfredshed (dvs. betingelser for albuerummet), men ikke produktivitet, som ses som en trussel mod albuerummet. Holdningen er måske den, at albuerum, mening, er noget virksomheden skal give os, mening er ikke noget, vi selv skal skabe.

Hvis man øger friheden, men ikke bruger værdierne aktivt, så er risikoen, at strukturerede personer forsøger at arbejde struktureret, medens ustrukturerede personer arbejder ustruktureret. Der bliver store forskelle i disciplin. Frihed uden værdiledelse kan give mere frihed og mindre disciplin. Frihed med værdiledelse giver frihed, men med disciplin.

Ledelsesudviklingen i Cph har tidligere været nedtonet. Der er kommet væsentligt større fokus på denne nu, med de initiativer, der pt. er taget.

I en beordringskultur behøver man ikke så motiverende kommunikation. Det betyder måske, at kommunikationskompetencen langsomt er forvitret i Cph. Strategisk defokusering, mangelfuld kommunikation og handlingskultur kan lægge en afgørende bremse på den proces, som kræves for at få læring og kultur til at udvikles. Bremses denne proces kan det betyde, at de ting man kan opnå, når fællesskabet fungerer, tabes. Tilbage bliver i bedste fald kun de fordele man får, når processen standardiseres. Men en standardisering vil støde direkte an mod kulturen.

Argyris siger det på følgende måde: Alle organisationer er designet med det formål at nå de mål, der er sat af »grundlæggerne« eller bestyrelsen. Uanset hvordan organisationerne designes, vil dette design altid indeholde to typer af gab: det kan aldrig blive så omfattende, så det dækker unikheden i den konkrete organisation og det kan heller ikke udformes, så det aktiverer al energien i de ansatte eller al deres kognitive kapacitet.

Konklusionen er, at ledelsen altid vil skulle beskæftige sig med gabudfyldelse dvs. med at fortolke hullerne i designet og med at motivere medarbejderne i afhængighed af de skiftende sammenhænge, de indgår i, og det skal vel at mærke ske på en konsistent måde fra

**Værdiledelse
skaber bedre
balance**

**Vi kan handle
os til såkaldt
»skilled incom-
petence«, fordi
»skilled compe-
tence« kræver
dyb refleksion**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

situation til situation. Dertil kommer, at lederne skal kunne håndtere den spænding, der er mellem den »tekniske« ide i kontrol og den »menneskelige-social« ide i kontrol. Det betyder, at kontrolbegrebet i sig selv sætter et dilemma op nemlig dilemmaet mellem disciplin og frihed. Dette dilemma kan takles ved at sørge for en god balance mellem mål og mening. Værdier bør bruges aktivt.

3. Kulturudviklingen

Cph har en særlig kultur, med den baggrund at man jo er den eneste Hub i Danmark. Man er et skandinavisk trafiknudepunkt. Denne særlige situation sætter præg på kulturen og sætter også præg på ledelsen.

Man har mange af de rigtige holdninger: man er stolte af Cph, man tænker på passagererne, alligevel har det brede samarbejde det svært. Hvorfor?

Frihed giver kun mening, hvis der også er disciplin

Passionen kan udtrykkes som frihed, højt til loftet og en stor og dynamisk organisation. Der lægges afgørende vægt på friheden. Formulert på denne måde, står passionen i kontrast til LEAN-visionen i Butiksåbningsprojektet. Det er vigtigt med en ny vision, som ikke er et brud med passionen.

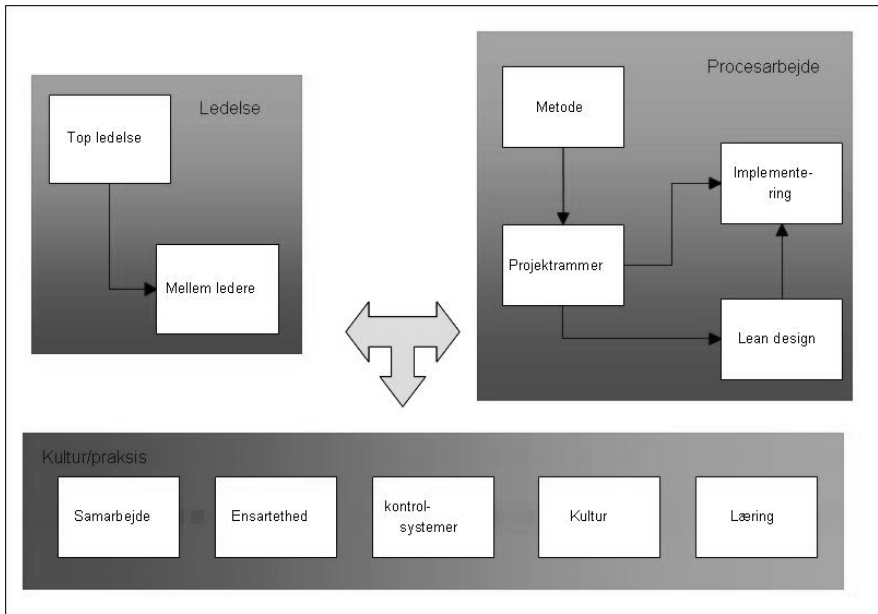
LEAN må nødvendigvis betyde, at disciplinen vil blive større. Ved en passende gennemført værdidebat burde man kunne nå frem til en erkendelse af, at vi skaber rum for os selv ved at give rum for andre, og at vi giver rum gennem at pålægge os selv en passende disciplin.

På det taktiske og det operationelle niveau fungerer samarbejdet, men ikke på det taktisk-strategiske niveau, siges der. Hvad betyder det? Det peger på problemer med evnen til at koble strategi og handlinger og på behovet for, at der skabes sammenhæng på mere end procesniveauet.

Ledelsen har en central rolle i kulturflytningen gennem det at interagere direkte i procesarbejdet og i den organisatoriske praksis. Med udgangspunkt i evalueringsmodellen får vi følgende:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 37: Samspil mellem de tre strategiske bærelag

	Succesfaktorer
Ledelse	Teamwork Fokus Sammenhængende strategiske planer Direkte deltagelse i udviklingsprocessen Værdiledelse
Procesudvikling	Porteføljestyling Strukturering af udviklingsprocessen Fælles metodeudvikling
Kultur og praksis	Erfaringsindsamling og læring på tværs

Figur 38: Eksempler på succesfaktorer

Ledelse er nøglen i den fremtidige udvikling. Det betyder et ledelsesudviklingsforløb, hvor fokus er på etablering af fælles strategi, visioner, etc. samt enighed om, hvordan man vil have virksomhedskulturen, og hvad der skal til for at kunne agere ledelse i denne. Den

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

store fordel for Cph er, at denne udvikling et lettere at gennemføre nu på grund af den udskiftning, der har været i topledelsen. Man er ikke nødt til at tænke i det at være baglæns kompatibel med tidligere holdninger og beslutninger.

Litteratur

- Argyris Chris; 2000; »*Flawed Advice and the Management Trap, How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're not*; Oxford University Press
- Argyris, Chris; 1960; »*Understanding Organizational Behavior*; Tavistock Publications; London;
- Argyris; Chris; 1999; »*On organizational learning*« Blackwell Publishing,
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Situational Leadership II; Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Liker Jeffrey k.; 2003, »*The Toyota Way Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer*« First edition, McGraw-Hill
- Nordentoft, Søren; 1997; »*Livets Mening og meningsløshed*«; C. A. Reitzels Forlag;
- R. Boyatzis, Annie McKee & Daniel Goleman; 2006; »*Resonant lederskab. Ledelse med omtanke og omsorg*«; Børsens Forlag;
- Schelling, F. W. J.; 1995; »*Om den menneskelige friheds væsen*«; Hans Reitzels Forlag,
- Senge, Peter M.; 1993; »*The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*«; Century Business
- Strategos, 2007; »*Strategisk Effektivitet, erhvervsforskningsprojekt, rapportering til Københavns Lufthavne*«, udarbejdet af Strategos i samarbejde med CBS og Aarhus School of Business august 2007.

Læring i fuldt løb

Procesarbejde som interorganisatorisk integrationsværktøj

Af Peter Beyer*

Casen er en af flere i phd-projektet »2. generations PVM«. Projektet har til formål at undersøge, hvordan procesarbejde kan gennemføres, så der skabes ejerskab til løsningerne, og så disse fører til organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet.

Beskrivelsen bygger på en række kvalitative interviews understøttet af en gennemgang af organisatoriske dokumenter. Organisationen er Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune (BIF).

Casen omhandler forvaltningens arbejdsgangsprojekt. Projektet er tænkt som en central del i det at etablere den nye forvaltning. Projektet skal være løftestang for effektive og ensartede services omkring beskæftigelsesindsatsen i kommunen.

Casen viser, at procesarbejde har en positiv virkning i forbindelse med samarbejdsudvikling og kulturel integration selv under særdeles vanskelige forhold, men også at en nødvendig forudsætning er en markant ledelsesinvolvering.

Undersøgelsen er gennemført i perioden august til november 2007.

A. Indledning

1. Baggrund

Behovet for arbejdskraft vil øges væsentligt i København. I 2010 vil der være 25.000 færre i den faglærte gruppe, og hvis den offentlige sektor skal opretholde sit nuværende serviceniveau, vil den opsluge mellem 75 % og 100 % af ungdomsårgangene fra nu af og frem til 2015. Dertil kommer, at der i København er en stor koncentration af etniske minoriteter, som har en mindre erhvervsdeltagelse end andre danskere. Efterspørgslen forstærkes yderligere af, at det storkøbenhavnske område har været et af de største vækstcentre i Danmark bl.a. på grund af globalisering.

* Peter Beyer er akademiingeniør og erhvervsforsker. Han har i mange år været konsulent hos en række større konsulenthuse. Han er ved at lægge sidste hånd på sin ph.d.-afhandling om procesudvikling, hvori casen indgår.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Beskæftigelsespolitikken spiller en afgørende rolle for fremtidens velfærd i en situation med stadig flere ældre og stadig færre i arbejdsstyrken. Det er derfor vigtigt, at de store grupper af borgere, der i dag står uden for arbejdsmarkedet, bliver en del af arbejdsstyrken. Regeringen har sat som mål at øge beskæftigelsen med 60.000 personer frem mod 2010. For København betyder det en forholdsmæssig andel på 5.800 personer.

Med Strukturreformen flyttede AF og kommunerne alle steder i landet sammen i nye jobcentre. De fælles jobcentre udgør en fælles indgang for alle målgrupper: A-kasse forsikrede, ikke forsikrede, kontanthjælpsmodtagere og personer under integrationsloven. Målet er at skabe et nyt sammenhængende beskæftigelsessystem baseret på et landsdækkende net af lokale jobcentre. Centrene skal levere en sammenhængende indsats på tværs af målgrupper og tæt på brugerne (virksomhederne, uddannelsessøgende, beskæftigede og ledige).

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) blev etableret i januar 2006, gennem en opdeling af den hidtidige Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltning i tre forvaltninger: en Socialforvaltning, en Børne- og Ungdomsforvaltning og en Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning.

Casen omhandler implementeringen af arbejdsgange i BIF. Feltarbejdet er udført i regi af forvaltningens opfølgningsorganisation.

2. Opfølgningsorganisationens opgave

Opfølgningsorganisationen har som opgave at sikre, at de nye arbejdsgange lever op til de formål, der er defineret i notatet om opfølgningsorganisationen (*dok nr. 1951103 dateret 26-10-2006*). Dvs. at sikre at:

**Der ønskes
organisatorisk
sammenhængs-
kraft**

- De beskrevne arbejdsgange hjælper med til at modvirke tvivl hos den enkelte medarbejder, skaber grundlag for hurtig og sikker oplæring af nye medarbejdere og sikrer, at BIF arbejder som en enhed på tværs af opdelingen i centre.

**Der ønskes
organisatorisk
fleksibilitet**

- De beskrevne arbejdsgange hjælper med til at opnå en ensartet og hensigtsmæssig borger- og virksomhedsbetjening og en hurtig, sikker og tydelig implementering af ny lovgivning samt af direktionsbeslutninger.

- De beskrevne arbejdsgange hjælper med til at give klarhed over, hvor og hvordan sager skal overdrages og modtages og minimerer risikoen for, at borgerne glemmes eller bliver kastebold mellem centre eller enheder.
- De beskrevne arbejdsgange hjælper med til, at sagsgangen er beskrevet og tilgængelig, at værktøjerne er fælles og lige ved hånden, og at der er mindre tvivl og usikkerhed hos den enkelte medarbejder.
- De beskrevne arbejdsgange hjælper med til høj faglighed, fælles metodeudvikling, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling og fælles værktøjsanvendelse.

**Der ønskes
organisatorisk
læring**

a. Problemstillingen

Feltarbejdet har til formål at belyse, hvorledes opfølgningsorganisationen løfter sin opgave med indføring af de nye arbejdsgange, hvilke problemer og udfordringer der er i implementeringsforløbet samt hvilke muligheder og løftestænger, der er for at styrke implementeringen.

Følgende konkrete spørgsmål belyses:

1. Hvorledes løfter opfølgningsorganisationen sin opgave?
2. Kender centrene hovedlinierne i udviklingsplanen for teknologien?
3. Har man et klart billede af status for arbejdsgangsportalen?
4. Hvordan oplever man ajourførings- og vedligeholdelsesprocessen for arbejdsgangene?
5. Hvordan fungerer dialogen og koordineringen i den samlede organisation?
6. Er der fælles fokus omkring målsætninger og opfølgning?
7. Hvordan besluttet ved uenighed på centerniveau?
8. Hvordan fungerer dialogen mellem de centrale og de lokale enheder?
9. Hvilke hovedudfordringer er der?
10. Hvilke hovedinitiativer kan der peges på?

**Spørgsmålene
besvares i
afsnit D**

**Ligesom der
gives forslag til
forbedringer**

B. Case beskrivelsen

Den følgende gennemgang af etableringsforløbet bygger på den officielle redegørelse: litteraturlisten dok. Nr. 2007-56330.

1. Etablering af jobcentre

I juni 2004 indgik regeringspartierne og Dansk Folkeparti aftalen om kommunalreformen. På beskæftigelsesområdet besluttedes følgende: Fremover skal der være en indgang for borgerne og virksomhederne, alle skal kunne henvende sig i ét lokalt jobcenter. Det lokale jobcenter er en selvstændig enhed, som varetager alle opgaver for virksomheder og borgere. Jobindsatsen og udbetaling af ydelser adskilles. Beslutninger om ydelser må ikke foretages i jobcentret. AF og de kommunale jobcentre flytter sammen. Den kommunale del organiseres som en selvstændig forvaltning.

I november 2004 besluttede økonomiudvalget i Københavns Kommune derfor at igangsætte en proces for at afklare behovet for en ny forvaltningsstruktur.

Beskæftigelsesopgaven har grænseflader til rigtig mange andre kommunale opgaver

I januar 2005 godkendte borgerrepræsentationen et høringssvar vedrørende lovpakken om Kommunalreformen. Man erklærede sig overordnet enig i målsætningerne for det enstrengede beskæftigelsessystem, men pegede samtidig på, at en udvalgs- og forvaltningsmæssig opdeling af den sociale og beskæftigelsesmæssige indsats ville vanskeliggøre en helhedsorienteret tilgang til løsning af borgernes problemstillinger. Argumentationen var, at borgerens behov burde være i centrum, at en effektiv arbejdsmarkedsservice ikke alene kunne isoleres til beskæftigelsesindsatsen, men også vedrørte områder som behandling af misbrug, løsning af boligproblemer etc., at borgeren ikke burde tvinges til at løbe rundt i kommunen for at få sin sag løst, og at kommunen ikke kun er et jobcenter, men også har andre jobrelaterede ydelser som børnepasning, uddannelse og bolig.

I juni 2005 blev Kommunalreformen vedtaget. For Københavns kommune betød det, at beskæftigelsesindsats og forsørgerydelser (kontanthjælp, sygedagpenge) placeredes under samme udvalg, at kommunen kunne vælge at placere integrationspolitikken under samme udvalg, men også at ingen opgaver derudover kunne placeres i det nye udvalg.

Alle andre opgaver med snitflader til beskæftigelsesindsats og forsørgerydelser skulle derfor placeres under andre udvalg, fx opgaver i forhold til hjemløse, misbrugere, psykiske syge, handicappede etc.

På det budgetmæssige og det administrative ledelsesmæssige niveau blev den kommunale beskæftigelsesindsats (jobcentret) og forsørgerydelserne (ydelsesadministrationen) adskilt.

I april 2005 etableredes en projektorganisation, der skulle udarbejde forslag til opdeling af FAF i 3 nye forvaltninger BIF, BUF og SOF.

I maj 2005 godkendte økonomiudvalget principforslaget til den nye udvalgs- og forvaltningsstruktur. Det indebærer, at BIF fik ansvaret for alle opgaver relateret til arbejdsmarkedsområdet og alle beskæftigelsesrettede opgaver relateret til integrationsindsatsen. Endvidere fik BIF ansvar for koordineringen på tværs af forvaltningerne i relation til integrationsindsatsen samt koordineringen af erhvervs- og uddannelsespolitiske opgaver med fokus på samspil mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

I juni 2005 vedtog Folketinget den endelige styringslov på beskæftigelsesområdet. I samme måned godkendtes forslag til den overordnede organisering af BIF og tidsplanen for beslutningsprocesserne omkring etableringen af den nye struktur for etablering af jobcentre.

I august 2005 etableres et ad hoc hovedsamarbejdsudvalg bl.a. med henblik på drøftelse af organisationsstrukturen.

I september 2005 blev det afklaret hvilke kontorchefer, centerchefer og teamchefer, der overgik til BIF og udkast til implementeringsplaner drøftedes med disse. Efterfølgende godkendtes planen i HSU. Planen betød, at der skulle etableres 3 centre med gode fremmøde- og jobsøgningsfaciliteter, som senest 1. januar 2007 var fælles med staten/AF. Derudover etableredes en række kompetencecentre. Etableringsomkostningerne skønnedes til at være ca. 60 mio. kr.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

I oktober får medarbejderne at vide i hvilken forvaltning de skal arbejde

I oktober 2005 vedtog borgerrepræsentationen den nye styrelsesvedtægt for BIF, og den 17. november orienteredes medarbejderne i FAF om, hvilken af de tre forvaltninger BIF, BUF eller SOF de skulle arbejde i fra den 1. januar 2006.

I november 2005 blev organisationsplanen præsenteret på et stort møde i Rådhusalen for de fremtidige BIF medarbejdere, og ultimo november besluttedes en overgangsstruktur med fire samarbejdende centerklynger.

Center Amager	Center Nord	Center Indre	Center Vest
Sundby Nord Sundby Syd Christianshavn Amagerbro	Ryvang Bispebjerg Brønshøj-Husum Indre Østerbro	Indre By Indre Nørrebro Ydre Nørrebro	Kgs. Enghave Vesterbro Valby Vanløse

Figur 1: Den besluttede overgangsstruktur

Det blev besluttet, at alle nye kontanthjælpsmodtagere skulle henvende sig i Skelbækgade med henblik på en direkte visitation til beskæftigelsestilbud. Endvidere blev det besluttet, at sager og økonomi skulle adskilles fra 1. januar. Overgangsstrukturen viste sig dog problematisk. De største ulemper var i redegørelsen vurderet således:

Overgangsorganisationen betyder et dobbelt fokus på såvel drift som udvikling af den nye organisation. Der er relativt mange enheder med få medarbejdere, hvorfor man lokalt er sårbare overfor medarbejderopsigelser. Det er svært at rekruttere nye, da man ikke kender den endelige placering og dimensionering af de nye centre.

Men først ultimo december kan medarbejderne se organisationen

I december 2005 foretog man den fysiske sagsfordeling mellem BIF og SOF. Ultimo december blev sagerne derefter sendt til den nye overgangsstruktur. Den 22. december behandledes organisationsplanen af HSU og blev samme dag offentliggjort på intranettet. Medarbejderne havde derfor gået i uvished i en periode. Som det bemærkes i redegørelsen:

Forvaltningen bemærker, at organisationsplanen er udarbejdet under et meget betydeligt tidspres med den konsekvens, at den først kan præsenteres for medarbejderne godt en måned før den træder i kraft.

I januar 2006 godkendtes en plan, hvorefter centralforvaltningerne for BIF og SOF delte de lokaler, som FAF havde i Bernstorffsgade. Flytningen skete i marts 2006, således at de to centralforvaltninger var fysisk på plads i april 2006. Redegørelsen bemærker:

Indtil flytningen sad medarbejderne fra BIF, SOF og BUF fysisk blandet. En hurtig etablering af centralforvaltningen var nødvendig for at kunne betjene BIF-udvalget.

I løbet af januar blev de 24 teamchefer fordelt. Endvidere blev medarbejderne fordelt på hovedspor: beskæftigelse, ydelse og sygedagpenge. Redegørelsen bemærker:

Fordelingen forud for ikrafttrædelsen sker nødvendigvis på et usikkert grundlag på grund af det nye sagsforløb. Fokus har været at sikre, at ydelsesservice er tilstrækkeligt bemandet til at kunne varetage konanthjælpsudbetalingen. 89 % af medarbejderne fordeles i overensstemmelse med egne ønsker til hovedspor.

I foråret 2006 startede udviklingen af de fælles arbejdsgange i BIF. Fra midten af marts til slutningen af maj blev mere end 150 arbejdsgange beskrevet. De nye arbejdsgange blev afleveret fra implementeringsprojektet til driftsorganisationen umiddelbart inden jobcenterstarten den 22. juni 2006. I forlængelse af introduktionen af arbejdsgangene blev den permanente opfølgingsorganisation etableret. Den havde til opgave at forestå den løbende videreudvikling af arbejdsgangene.

Den 12. december 2006 lanceres arbejdsgangsportalen. Her er der følgende bemærkninger i redegørelsen:

Forvaltningen bemærker, at arbejdsgangsprojektet skal ses i lyset af de organisatoriske udfordringer, som BIF stod over for i foråret 2006. De lokale enheder, der skulle fusioneres, var præget af en meget forskellig praksis og forskellige kulturer. Fokus i arbejdsgangsprojektet var derfor i første omgang at skabe ensartethed og sikkerhed i borgerbetjeningen ved så vidt muligt at benytte kendte procedurer og funktionalitet.

I april 2006 blev en indstilling om nyt lejemål til de decentrale enheder vedtaget.

Første målsætning var ensartethed og sikkerhed

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Valget stod mellem to markante ulemper

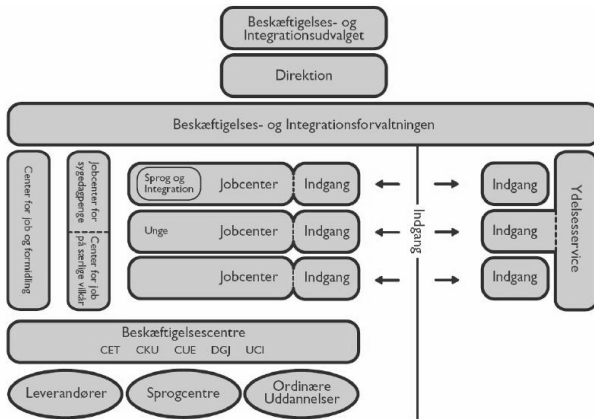
Indenfor kommunens ejendomsportefølje kunne der kun tilbydes BIF et lejemål, der opfyldte behovene (Musvågevej). Det var derfor nødvendigt for BIF at finde nye lokaler, og for alle disse skulle der foretages væsentlige ombygninger. Man vurderede, at besværlighederne ved at blive i overgangsorganisationen, medens ombygningerne foregik, oversteg besværlighederne ved at flytte sammen, og så selv om lokalerne ikke var færdigombyggede.

Konsekvensen var, at medarbejdere i sommeren og efteråret 2006 skulle arbejde i lokaler, hvor der samtidig var såvel håndværkere som borgere til stede.

I maj-juni 2006 skulle 24.000 sager fordeles mellem enhederne. Det skete på den måde, at sagerne blev delt i en beskæftigelsesdel og en ydelsesdel. Derefter blev sagerne gennemgået og forberedt, således at de nye enheder kunne få et overblik så hurtigt som muligt. En borgersag bestod derudover typisk af mange elementer, og i flere tilfælde skulle sagerne derfor yderligere deles og sendes til andre forvaltninger, fx SOF.

Straks efter modtagelsen af sagerne skulle de registreres på ny i et andet IT-system. Sager blev samlet fra mange geografiske enheder, hvorefter de blev forholdsmæssig fordelt på medarbejdere. Ved fordelingen sigtede man mod, at hvert center havde en ligelig fordeling af tunge sager. Sagsregistreringen blev foretaget i KMD-systemet Komma, som kun 15 % af medarbejderne var uddannet til at benytte.

I juni 2006, over 5 weekender, flyttedes i alt 1000 medarbejdere til de nye adresser. Kun modtagelsen i Nyrupsgade var færdig i juni 2006. De øvrige modtagelser blev først taget i brug i december 2006. Den nye organisation så således ud:



Figur 2: Organiseringen af BIF

I forlængelse af flytningerne viste der sig betydelige problemer med de decentrale telefonsystemer, og i august 2006 konstaterede BIF en betydelig nedgang i sagsproduktionen kombineret med en til tider utilfredsstillende betjening af borgerne.

I dialog mellem centralforvaltningen og de lokale jobcenterchefer blev der udarbejdet en handlingsplan for normalisering af driften. Den permanente opfølgingsorganisation for de nye arbejdsgange blev etableret. Der blev indgået aftaler med eksterne leverandører om gennemførelse af kontaktfølgssamtaler. Alle medarbejdere fik tilbudt en stress coach.

Den følgende figur viser tidsplanen for etableringen af BIF.

Opsummering: Redegørelsen viser et kompliceret og presset forløb. Det bekræftes også af de interviewede medarbejdere (se afsnit C2).

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

2004				2005				2006			
2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	
Folkeetinget	Aftale ml. regeringen og DF om kommunalreform	Regeringen sender udkast til lovpakke vedr. kommunalreform i høring	Regeringen fremsætter lov- vedtager forslag om styringslov på kommunalre- beskæftigelses form	Folkeetinget vedtager styringslov på kommunalre- beskæftigelses område							
	Foranalyse af opgaveforde- ling ml. udvalg	Beslutning i ØU om proces for ændring af plan ressorthorde- ling og forvalt- ningsstruktur	Politiske temamøder i KK om ny struktur	BR vedtager ny styrelsesved- tægt, budgetom- brydning ml. nye forvaltning- ger, budget 06			Ny udvalgs- og forvalt- ningsstruktur i decentrale enheder i BIF	BR godkender lejermål til decentrale enheder i BIF	BIU forelægger handlingsplan for normal- opfølgning på isering af drift	BIU orienteres løbende om handlingsplan	
Politisk niveau	Københavns Kommune		Høringssvar om lovpakke kommunal- reform	Principbeslut- ning i ØU/BR om ny struktur			BIU beslutter ikke af søge om at blive pilotjobcenter				
			Etablering af projektorganisa- tion i FAF	Udarbejdelse af implemente- ringsplan			Etablering af implemente- ringsprojekt	Fordeling og medarbejdere på decentrale enheder i BIF	Organisering af lokal samar- bejds- og sik- kerhedsstruktur		
Administrativt niveau			Forberedelse af budgetom- brydning ml. BIF/BU/SOF	Fordeling af sager ml. BIF og SOF			Fysisk etable- ring af central- forvaltning	Kompetenceud- viking af med- arbejdere	Handlingsplan for normalise- ring af driften	Opfølgning på handlingsplan	
			Udarbejdelse af organisations- struktur	Udarbejdelse af organisations- struktur			Fordeling af medarbejdere på hovedspør- gsmål	Informations- kampagne om ny struktur	Udarbejdelse af personalepoli- tik og ledelsesgrundlag		
			Etablering af overgangsorga- nisation	Etablering af overgangsorga- nisation			Udsøgning af decentrale lejermål	Kortlægning af arbejdsopgaver	Implementering af samarbejds- aftale med AF	Implementering af samarbejds- aftale med AF	
								Flytning i decentrale enheder		Indgåelse af nye lejermål	
								Etablerings- aftale med AF			
								Åbning af Jobcenter København			

Figur 3: Tidsplan for etablering af BIF

2. Arbejdsgangsportalen

Målet med arbejdsgangsportalen var, at den skulle indeholde de fælles og standardiserede arbejdsgange for Jobcenter København med tilhørende enheder.

a. De fælles arbejdsgange

De fælles arbejdsgange i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen blev udviklet med bred inddragelse af ledere og medarbejdere fra hele den nye organisation. Udfordringen i arbejdet var dels de nye lovgivningskrav og de heri fastsatte proceskrav til organiseringen af beskæftigelsesindsatsen, dels den fusionsprægede omstrukturering, hvor et stort antal mindre lokale enheder skulle lægges sammen til færre og større enheder.

Strategien for procesudviklingen var så vidt muligt at gøre brug af kendte procedurer og kendt funktionalitet. Derved håbede man at kunne skabe arbejdsgange, der virkede, og som umiddelbart ville kunne støtte medarbejderne gennem de første svære måneder i de nye enheder.

Procesudviklingen blev foretaget af arbejdsgrupper. Under udviklingen af arbejdsgangene blev der lagt stor vægt på inddragelse af både ledere og medarbejdere på tværs af de nye enheder. Repræsentanter fra personaleorganisationerne blev også inddraget aktivt for bl.a. at sikre åbenhed og fælles forståelse omkring formålene med de nye arbejdsgangsbeskrivelser.

I sommeren 2006 blev det besluttet at udvikle en Arbejdsgangsportalen, hvor medarbejderne ville få mulighed for at klikke sig igennem arbejdsgangene og få overblik over – og direkte links til – alle relevante værktøjer som fx standardbreve, blanketter, vejledninger, lovgivning mv. Portalen skulle samtidig give mulighed for en direkte respons fra brugerne af arbejdsgangene til opfølgningsorganisationen. Arbejdsgangsportalen blev lanceret i en første version den 12. december 2006.

De nye arbejdsgange var for de traditionelle socialrådgivere udtryk for et markant kulturskifte. Dette skifte er illustreret i nedenstående tabel:

**Strategien for
procesudviklingen
tog udgangspunkt
i det kendte**

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Fra	Til
• Alt diskuteres, både mål og midler • Borgeren er min • Vi vurderer ud fra borgerens samlede behov • Succes er, når vi når det mål, vi har sat for den enkelte borger • Metodefrihed • Moralsk og værdibaserede vurderinger	• Målene accepteres – kun midlerne diskuteres • Borgeren er teamets • Vi vurderer ud fra lovgivningen • Succes er, når vi får bragt flere i arbejde • Standardisering og forenelighed • Regelstyrede vurderinger

Figur 4: Illustration af kulturskiftet for socialrådgiverne

Fra min borger til teamets borger

Før havde borgeren samme sagsbehandler hele tiden. Når borgeren mødte, sagde han fx: jeg vil tale med Lene. Nu fik man en bås, borgeren skulle henvende sig i, og sagsbehandleren blev derefter tildelt. De ansatte runderer til mange forskellige job.

En socialrådgiver, nu teamleder sagde fx følgende:

Og vi er også blevet specialiserede

I socialcentrene havde man før det hele. Her er arbejdet blevet mere snævert, og så er det blevet meget mere mekaniseret og meget mere specialiseret. Det var socialsidens største bekymring, da BIF blev diskuteret de første gange for snart 3 år siden.

Specialiseringen har dog også haft klare fordele, som der videre blev sagt.

Borgerne og kommunen har fået store fordele ved det

Den nye arbejdsmåde er bedre både for kommunen og for borgeren. København har fået mere styr på de økonomiske ting, og borgeren er langt mere sikker på at få den samme behandling, uanset hvor han kommer ind i systemet. Sådan var det ikke før.

b. Filosofien bag designet

Ideen bag portalen var at gøre arbejdsgangene tilgængelige som web-applikation. Portalen skulle være lige så enkel at slå op i og bruge til informationssøgning som andre veludformede portaler, der findes rundt på nettet.

Ved at lade portalen følge de generelle web-standarder, opnår man, at brugere ikke vil have problemer med at manøvrere rundt. Stort

set alle er vant til at bevæge sig rundt på såvel Internettet som intranettet.

Københavns jobcenter er en ny organisation. Det betyder, at arbejdsgangene vil være under intensiv videreudvikling i en længere periode, efterfulgt af en roligere periode præget af løbende tilpasninger. Som ny organisation må arbejdsgangene løbende forhandles på plads, i samme takt som rollefordelingen mellem enhederne og mellem de forskellige teams i enhederne falder på plads.

Det var ikke muligt at færdigdesigne alle arbejdsgangene, inden den nye organisation blev etableret – af to årsager:

1. Implementeringen var særdeles tidspresset. Det betød, at man var nødt til at timebokse udviklingsprocessen med den virkning, at den første version af arbejdsgangsportalen på flere punkter var inkonsistent og fejlbehæftet.
2. Det viste sig hensigtsmæssigt at omorganisere visse centre for at opnå større effektivitet. Man har været nødsaget til at prøve sig frem med forskellige strukturer. Center for sygedagpenge har fx gennemført en større omorganisering.

At arbejdsgangene på denne måde var levende, var ikke et problem i forhold til filosofien bag systemet, idet den netop gik ud på, at det skulle være let at ændre arbejdsgangene, og at det skulle kunne gøres rimeligt let af »redaktører« i de enheder, der havde brug for at tilpasse interne arbejdsgange.

Filosofien er rigtig, men teknologien har ikke i første omgang kunnet leve op til filosofien

Opsummering: Arbejdsgangsportalen, dens udformning, strategien for procesudvikling og for procesvedligeholdelsen var rigtigt tænkt fra starten af.

C. Analyse af casen

0. Analysemodel

BIF casens omdrejningspunkt er implementering af arbejdsgangsportalen. Når den er implementeret med succes, vil situationen være karakteriseret af følgende: arbejdsgangene er ajourførte, arbejdsgangene følges, aktørerne føler, at arbejdsgangene giver mening, og man kan se over de nærmeste organisatoriske grænser. Man kan se, hvad det betyder, at arbejdsgangene følges.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

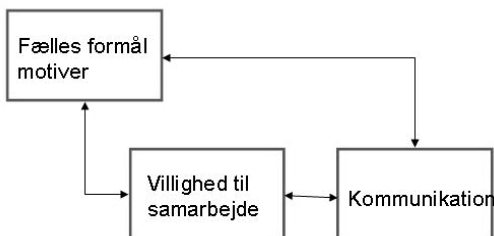
På kort form kan man sige, at portalen er succesfuldt implementeret, når man har et velfungerende organisatorisk **samarbejde** omkring de beskrevne arbejds gange. Derfor er begrebet samarbejde nøglebegreb i denne case. Det er begrundelsen for at vælge Chester Barnard som teoretisk ståsted.

a. Barnards systemmodel

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

Med dette udgangspunkt definerede Barnard en organisation som den form for samarbejde, som er bevidst, velovervejet, og som har et formål. Organisationen består af aktører, hvis aktiviteter koordineres. Herved opstår et system. Systemet består af dele, der er forbundet på mange niveauer (struktur, normer, følelser etc.). Uafhængigt af hvilket niveau der analyseres, består det af følgende tre elementer:

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



Mål er dem der konkret går efter

Barnard ser mål som noget der sker i samspil og ikke bare noget, som ledelsen formulerer alene. Målsætning er en proces, der udvikler sig over tid i et gensidigt samspil. Målene er bredere defineret i form af organisationens samlede handlinger. De samlede handlinger er et residual af de beslutninger, der er blevet taget i organisationen. Definition af mål er derfor en funktion, der er spredt rundt i organi-

sationen. Målene er altså ikke nødvendigvis dem, der er defineret ovenfra, men det som den samlede organisation i virkeligheden bevæger sig hen imod.

Barnard ser formål som en tilfredsstillelse af en spænding, der er resultatet af forskellige kræfter snarere end et slutmål, man sigter imod. Formålet for et samarbejdende system er aggregeringen af formål for dem der deltager, og effektiviteten af de samarbejdendes handlinger afhænger af den grad, med hvilken disse bliver opfyldt. Da formålene er individuelle, er determinanten for effektivitet individuel.

Begrænsninger optræder i forbindelse med mål. Uden mål er der ingen indhold i ordet begrænsning.

**Begrænsninger
og mål hænger
sammen**

Begrænsningen ligger i den totale situation. Eks. en sten, der er for stor at løfte for en mand, kan ses på følgende to måder.

1. Sten for stor for mand (begrænsningen er i omgivelserne).
2. Mand for lille til sten (begrænsningerne intern).

**Vi kan vi mind-
ske begræns-
ningerne ved at
øge samarbejdet**

Mange begrænsninger kan overkommes gennem samarbejde. I de tilfælde hvor begrænsningerne kan overkommes, men hvor det alligevel ikke sker, vil begrænsningen være interne. De vil ligge i samarbejdet selv.

Det sande mål for et samarbejdende systems effektivitet er dets evne til at overleve. Hvor levedygtig en organisation er, afhænger af deltageres vilje til at lægge energi i samarbejdet. Viljen afhænger af, at alle løbende bidrager til målet.

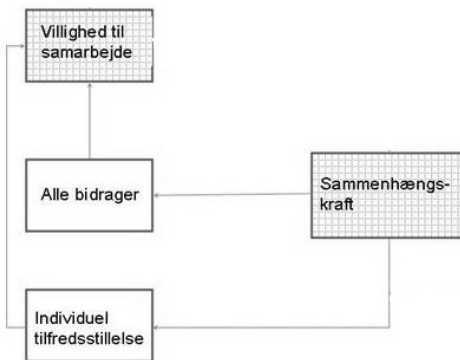
**Overlevelse for-
udsætter sam-
arbejde**

Der er flere tilfælde, hvor samarbejde fungerer:

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

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier



Et samarbejde har både en indre og en ydre effektivitet. Den ydre effektivitet har at gøre med opnåelsen af samarbejdets mål, den indre effektivitet har at gøre med tilfredsstillelsen af de individuelle formål. Samarbejdets overlevelse afhænger således af to koblede typer af processer: dem der har at gøre med samarbejdet som et hele i relation til omgivelserne (leveranceprocesserne), og dem der relaterer sig til tilfredsstillelsen blandt individerne (interaktionsprocesserne)

Fokus, fodslag og samarbejdets effektivitet hænger sammen

Samarbejdets effektivitet er vektorsummen af de individuelle aktørers effektivitet. Samarbejdet eroderer når der opstår defekter i leveranceprocesserne eller interaktionsprocesserne, enten separat eller i kombination. Ledelsens opgave er at sikre, at begge slags processer er effektive.

Ledelsesopgaven er at skabe plussumsspil

Organisering af samarbejde er det at skabe et plussumsspil ud af modsatte fakta, tanker og følelser hos medarbejderne. Det er den præcise opgave for lederen.

Procedurer er depersonificering af samarbejde

Når medarbejdere deltager i et specifikt samarbejdende system, så kan de betragtes som roller og arbejdsbeskrivelser. Deres anstrengelser bliver depersonificerede eller bedre endnu socialiserede, såfremt anstrengelserne er reelt samarbejde. Samarbejdet kan da forankres i en procedure.

På den anden side er en medarbejder også et unikt individ, biologisk og social som ikke bare kan reduceres til en arbejdsbeskrivelse.

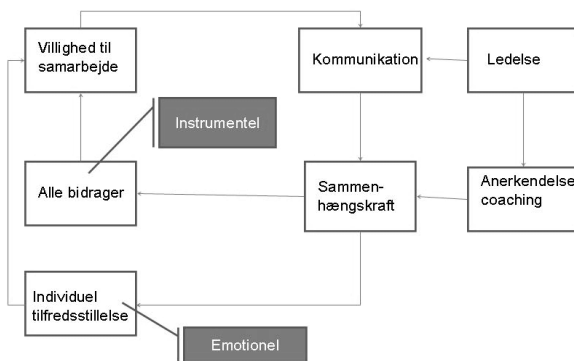
Barnard påpeger, at disse to aspekter ikke er alternative i tid forstået på den måde, at medarbejderen kan ses som en funktion på visse tidspunkter og som en person på et andet. Det er alternative aspekter, som er til stede simultant. Medarbejderen er altid til stede med begge aspekter.

Når viljen til samarbejde er til stede samtidig med forskellighed i interesser, bliver et samarbejde effektivt. Men det forudsætter et formål, der kan forene de individuelle anstrengelser. Vellykket organisering afhænger derfor af identifikation af en delt vision som er forskellig fra de forskellige individuelle formål, men som kan tilfredsstilles gennem samarbejde.

Organisationens overlevelse afhænger af vedligeholdelsen af ligevægt i stadig skiftende omgivelser. For at overleve skal organisationen hele tiden være i balance. Balancen er primært intern og et spørgsmål om balancen mellem individuelle mål, vilje til samarbejde og kommunikation, men også et spørgsmål om balancen til omverdenen (relevansen af organisationens mål i forhold til omverdenen).

Der skal kunne findes et fælles tredje, men der må ikke være fuldstændigt målsammenfald (et fodboldhold hvor alle vil være målmænd)

Sammenhængskraften skal vedligeholdes



Organisationen er et attraktivt sted at arbejde, når den fungerer socialt. Et vigtigt, men også det mest u håndgribelige incitament er betingelsen for fællesskab.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Konfliktende principper er en naturlov

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

Ustabilitet kommer ikke alene fra ændringer i de fysiske omgivelser og fra usikkerheden i de tilpasninger, ledelsen foretager, men også for de tilhørende omlægninger af »formål«. Hertil kommer, at omfanget og antallet af mål vil øges med udvidelse af samarbejdet. Den tilhørende udvidelse af målfeltet giver i sig selv anledning til ustabilitet i samarbejdet.

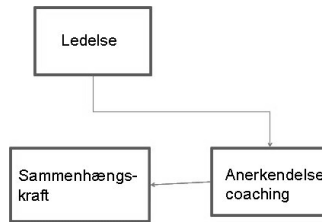
Der er to dimensioner i samarbejde analoge til dimensionerne i sammenhængskraft

Barnard fremhæver, at fokus på kollektivism og negliger af individualisme eller det modsatte, fokus på individualisme og negliger af kollektivism, hverken er i harmoni med generel fornuft eller med dagligdagens erfaringer.

Kollektive handlinger kalder på »personel masterings«

En korrekt forståelse af problemstillingen forudsætter erkendelsen af, at en høj grad af samarbejdsadfærd kalder på en høj grad af individuel udvikling.

Der er intet, der udvikler medarbejderne som det at tage ansvar. Ud fra dette synspunkt er uddelegering af autoritet ønskelig. På den anden side er en vis centralisering af autoritet nødvendig af hensyn til koordineringen af de individuelle anstrengelser, men med en for stor centralisering af autoritet bliver organisationen ufleksibel. Problemet er: Hvordan skal man balancere delegeringen af autoritet med den centrale kontrol, der kan sikre den nødvendige koordinering. De betingelser, der påvirker denne balance, skifter til stadighed, hvorfor en endelig og vedvarende løsning ikke er mulig.

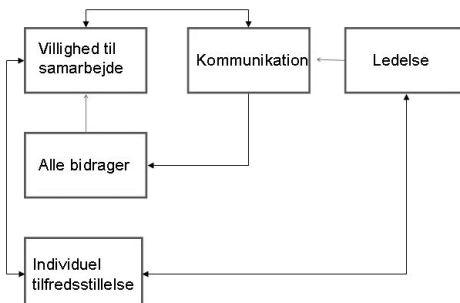


En vigtig opgave for ledelsen er både at udvikle skemaer for samarbejde og kollektiv adfærd samtidig med at fremme den individuelle udvikling. Udfordringen er effektivt at samstemme disse to ting i den konkrete praksis.

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

Ledelsens opgave er at tage vare på kommunikationssystemet og at påvirke aktørernes handlinger og holdninger, så det kommer helheden til gode. Kommunikationslinierne kan ikke fungere, med mindre lederen bidrager hele tiden.

Ledelsens og kommunikationssystemet hænger sammen



Det er en forudsætning for kommunikation, at den accepteres af aktørerne. Kommunikation er derfor en autoritet, der gives nedefra (medledelse). Kommunikation er kun autoritativ, når den har en effekt på organisationen. (*Kommunikationen skal motivere til handling*)

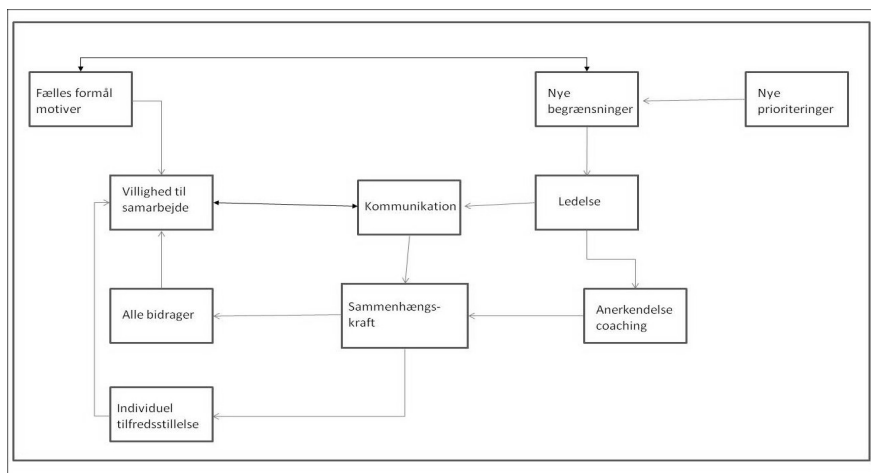
4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Medarbejdere accepterer en kommunikation som autoritet, hvis følgende fire faktorer samtidig er opfyldt: 1. kommunikationen kan forstås. 2. kommunikationen opfattes som konsistent med organisationens formål (der er samklang med det der bliver sagt, og det der bliver gjort). 3. det der kommunikeres er forenelig med medarbejdernes personlige interesser som et hele (at det giver mening). 4. at medarbejderne mentalt og fysisk kan efterkomme det.

Modellen i sin helhed

I det følgende vises den samlede model



Figur 5: Model efter Barnard

b. Styring af forandringer

John P. Kotter siger følgende om styring af forandringer, (Kotter 1999):

Der er behov for et stærkt styrende leder-team

Det hævdes ofte, at større ændringer er umulige, hvis ikke chefen for en organisation er en aktiv tilhænger: Hvad jeg her taler om er langt ud over dette. Ingen enkeltperson vil nogensinde være i stand til at udvikle den rigtige vision, kommunikere den til et større antal medarbejdere, eliminere alle de væsentligste forhindringer, generere kortsigtede gevinster og efterfølgende føre og lede snesevis af forandringsprojekter og forankre nye fremgangsmåder i organisationens kultur. Svage udvalg er endnu værre. En stærk styrende koali-

tion er en nødvendighed, en med den rigtige sammensætning, stor indbyrdes tillid og fælles mål.

Etablering af et sådant team udgør altid en vigtig del af de tidlige stadier i ethvert forsøg på at omstrukturere og omstille en virksomhed. Hvorfor anvender ledere ikke team oftere? I en vis grad er der interessekonflikt. Team bliver ikke forfremmet, det gør enkeltpersoner, og individer har behov for utvetydige beviser på resultater.

Team bidrager kolossalt til at skabe et fælles mål. Processen er: find de rette mennesker, skab tillid og derefter udvikle et fælles mål. En vision skal præsentere den generelle kurs for forandringen. Visionen skal hjælpe til at bringe individer på linie med hinanden. En god vision er: tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og kan kommunikeres. Effektiv informationsformidling kræver næsten altid gentagelse.

Fire karakteristika synes væsentlige for effektive styrende koalitioner: stillingsindflydelse, ekspertise, troværdighed og lederskab. Udvikling af samarbejde er sjældent en let proces. En styrende koalition, som kun består af bestyrere, vil ikke kunne gennemføre et større forandringsarbejde.

Det er udmærket at fejre fremskridt, men enhver antydning af, at arbejdet næsten er tilendebragt, er som oftest en frygtelig fejltagelse, indtil forandringen er dybt forankret i kulturen, hvilket kan tage fra 3 til 10 år. Koordineringsomkostningerne ved forandring kan være uhyre store, især når der er mange mennesker involveret. Hvordan kan man forvente, at medarbejderne ændrer vaner, som er blevet opbygget under årtier efter 5 dages undervisning. Medarbejderne får lært nogle tekniske færdigheder, men ikke de sociale færdigheder eller holdninger, der er nødvendige for at få nye ordninger til at fungere. Holdningsorienteret træning er lige så vigtig som færdighedstræning

Bring systemerne i overensstemmelse med visionen, dvs. IT-systemerne, de operative og driftsmæssige prioriteringer etc. Mere pres er ikke altid af det dårlige. Forankring af en forandring i en kultur: kommer sidst – ikke først, afhænger af resultater, kræver en masse snak og kan evt. indebære personaleomsætning.

Teamarbejde er ofte løftestang i ændringsprocesser

Teaming og fælles mål hører sammen

Teamet skal repræsentere formel indflydelse, ekspertise, troværdighed og lederskab

Forankring i kulturen tager 3-10 år

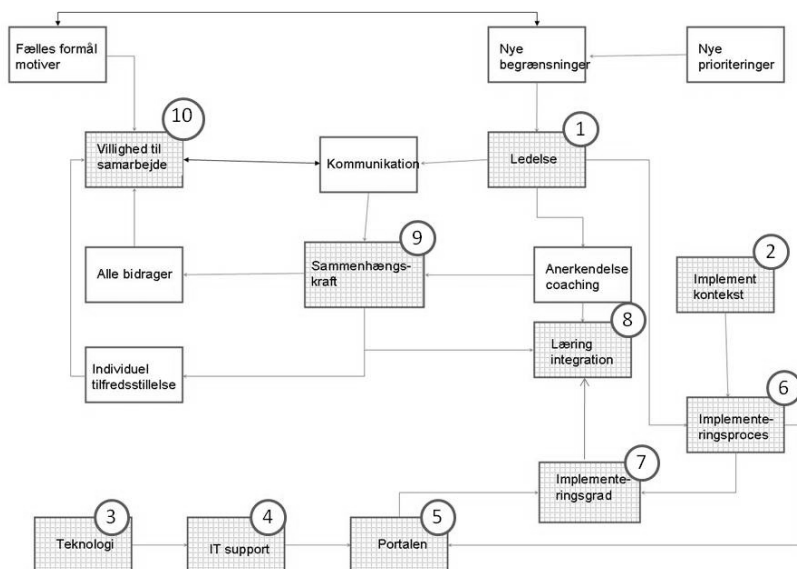
IT-systemerne må ikke være en barriere

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Opsummering: Ifølge de valgte teoretikere har ledelsessystemet en afgørende indflydelse på implementeringsforløbet. Der stilles krav til den enkelte leders adfærd såvel som til ledelsessystemets sammenhængskraft.

Den ovenstående model (figur 5) udvides for at tage højde for implementeringskontekst, konkret forløb, teknologi mv. Herved bliver den mere BIF-specifik. Når dette gøres, får vi følgende billede:



Figur 6: Den samlede analysemodel

I det følgende gennemgås de nummererede kasser i modellen.

1. Ledelse

a. Topledelsen

Forventningerne fra topledelsen er, at tingene skal virke. Morten Binder skriver i en udmærket artikel i Nordisk Administrativt tidskrift 2007 følgende: »Myten om at det bare er teknikken, der halter, må ikke slå rod. Det man har sat sig for skal virke fra den første dag:«

Hvad er det der skal virke?

En teamchef siger om arbejdsgangene:

Der mangler ledelseskraft, der er for meget rundbordspædagogik, der er for megen konfliktangst. Når der skal tages mere hårde beslutninger, så tager det lang tid.

Ledelseskraft kan fås ved fodslag i ledergruppen

Ønsket til topledelsen er, at den klarere melder ud, hvad det er, der skal virke, og hvad den forventer af de nærmest underliggende ledelseslag i den forbindelse. Det er muligt at skabe organisatorisk fodslag og ledelseskraft ned gennem organisationen. Det har flere mindre initiativer vist. Som eksempel kan nævnes initiativet med de pjecer, der udleveres til de arbejdssøgende. Det samme fodslag og den samme beslutningskraft ønskes omkring arbejdsgangene.

b. Centercheferne

Om centercheferne er der sagt:

Der er mange jobcenterchefer. Der er 9 høvdinge med hvert deres territorium. Der er meget territorial afpisning, og der sidder ikke nogen høvding for bordenden.

En teamleder siger følgende:

Arbejdsgangsportalen er fantastisk, men medarbejderne er ikke så gode til at bruge den. Jeg tror, det har noget at gøre med den måde, den blev implementeret på. Salgstalen var ikke god nok.

Interviewene efterlader et klart indtryk af, at ledelsesinvolveringen er meget forskellig fra center til center.

Kommunikationen omkring arbejdsgangsportalen var ikke autoritativ

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Enhed	Tager topledelsen ejerskab af portalen og procesarbejdet?
Jobcenter Musvågevej	Portalen er ikke højt nok oppe på agendaen. Topledelsens initiativer stopper på kampagneniveau.
Jobcenter Skelbækgade	Ledelsesudmeldingerne er vage. Vi diskuterer mere mål end mening.
Jobcenter Nyrupsgade	Mere beslutningskraft og mindre bureaukrati. Implementering af portalen burde ikke være et centeranliggende.
Center for Jobformidling	Dagsordenen bliver hele tiden præget af territorier. Der er for mange høvdinger i systemet, og de har alle noget at sige. Der er en tendens til, at kongedømmerne cementeres.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Den øverste ledelse virker vag. Vi ønsker en klar ledelsesudmelding om portalen og om standardisering. Har vi et jobcenter eller har vi flere forskellige?
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Vores centerchef har været dygtig til at håndtere sit personale og til at opmuntre os i det daglige arbejde. Han har også været dygtig til at foregribe fremtiden.
Center for Sygedagpenge	Vi har taget det som en fælles ledelsesopgave at sætte fuld lys på dilemmaet: både produktivitet i driften og en samtidig løbende procesudvikling.
Center for Beskæftigelse Teglværksgade	Vi får bare at vide: nu er det sådan, og der er ingen der spørger os, hvordan det virker. Vi ved ikke, hvor vi skal parkere vores frustrationer.

Figur 7: Centervis sammenligning af ledelsens ejerskab

c. Mellemlederne

Mellemlederlaget i BIF udgøres af teamcheferne. Teamcheferne har i meget central rolle i hele omstillingsprocessen. Når teamcheferne skal sætte ord på deres egen rolle, så er ordet driftsleder. Det at være garant for en sikker og effektiv drift under en kraftig omstilling.

Rollen indebærer, at teamlederne skal have en god føling med det formelle system. De skal kigge i tabeller og økonomiopgørelser og på baggrund af mere overordnet ledelsesinformation være i stand til at tilpasse arbejdsgange, så det formelle system fungerer bedst muligt.

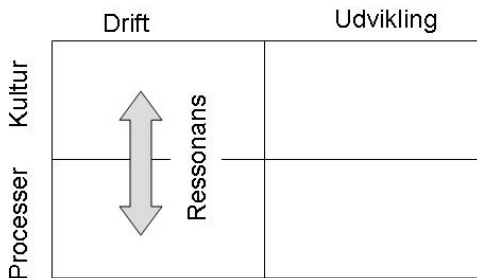
Det skinner igennem i interviewene, at der efterspørges tryghed forstået på den måde, at medarbejderne kan få gode svar og en sikker faglig vurdering fra teamlederne. En vurdering der betyder, at medarbejderne under deres sagsbehandling hele tiden er på sikker grund. Teamlederens opgave er konsistent og synlig ledelse, direkte i praksisfeltet. Denne synlige ledelse fungerer kun, hvis teamlederne er solide og anerkendte faglige ledere, og det bliver man kun, hvis

man også i en kendelig udstrækning har »hands on« på de konkrete problemstillinger.

Når teamlederne dels har et godt overblik over det formelle system og dels en god direkte faglig interaktion med medarbejderne, så kan de også fungere som kulturflyttere. Fra interview med teamledere er indtrykket, at de fungerer i denne rolle og endda har en rimelig pæn succes med det. En teamleder udtrykker sine erfaringer på denne måde:

En del af den faglige kultur er stadig influeret af bistandsloven fra 70'erne, det totale helhedssyn. Dvs. at når der kommer et menneske ind ad døren, så skal vi huske at se det hele menneske. Vi skal huske at komme 360 grader rundt om alle livets forhold. Det var for så vidt meget velmenende. Nu har vi en række medarbejdere, som har denne baggrund. De kan godt flyttes, men det kræver en ledelsesmæssig indsats. Det kræver knofedt, bearbejdning, motivation, direkte dialog etc. Så snart du ikke har mellemledere, der har den kompetence, så får du et problem.

Det teamlederen skal er at skabe resonans mellem det formelle system eksemplificeret ved portalen og den kultur, der er nødvendig for at få det til at fungere:



Figur 8: Teamlederne har kunnet skabe resonans mellem processer og kultur, men det har krævet en væsentlig indsats.

Mellemlederlaget er afgørende i BIF's transformationsproces. Det er et dygtigt og ansvarligt ledelseslag. Teamlederne gør et stort stykke arbejde. Deres bekymringer bør derfor tages alvorligt. De vigtigste af dem er følgende: teamlederne ønsker at blive taget mere

Teamlederne kan motivere til samarbejde

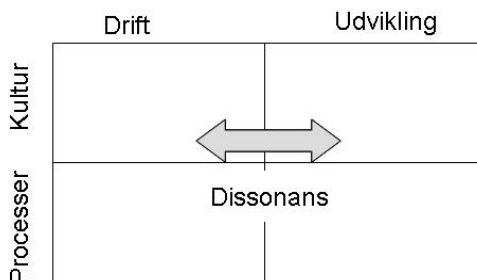
Vi har kulturelt vraggods med fra tidligere

Lederen er kulturflytter

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

alvorligt, at få yderligere formaliseret og anerkendt deres ledelsesrolle. De ønsker at få støtte til dannelse af ledernetværk, så de bedre kan bruge hinanden til støtte af deres fælles udvikling. Lederevner udvikles bedst ved diskussioner med ligestillede. De ønsker, at der bliver mere fodslag i ledelseslaget ovenover. Det er det øvre ledelseslag, der arbejder med de strategiske tanker og sætter de lokale prioriteringer. Når der ikke er kvalificeret fodslag her, betyder det, at der skabes støj på banen, og at der skabes dissonans mellem drift og udvikling.



Figur 9: Manglende ledelsesmæssigt fodslag skaber dissonans mellem drift og udvikling

På spørgsmålet har I evnen til at skabe fodslag? var et svar:

Ja, hvis der sad en ledelse øverst, der besluttede det, så kunne det godt lade sig gøre. Når tingene ikke fungerer, så irriterer det mig. Der sidder ikke en for bordenden, der siger, hvor vi skal hen. Der sidder mange høvdinge i systemet, som alle sammen har noget at sige.

Er der holdningsforskelle her mellem center- og teamchefer?

Jeg står måske lidt alene med det her synspunkt. Der er nogen steder, hvor blikket bliver meget fjernt, når jeg siger det, fordi det er en kultur i Københavns kommune.

Også hvis du siger det til nogle på dit eget niveau, som også føler dagligdagen lidt på samme måde?

Nej, nej, nej, her er der mange, der er helt enige.

d. Netværk og lederudvikling

Om ledernetværk sagde en teamleder:

Jeg har fået en lederuddannelse, som jeg er meget taknemmelig for. Det netværk, der blev skabt under uddannelsen, bruges meget i det daglige. De ledere, der har netværk, er alle glade for det. Det var folk fra beskæftigelsesindsatsen. Nu er der kommet en masse medarbejdere fra lokalcentrene, som slet ikke har haft de samme muligheder.

I dag er situationen den, at man har sit lille territorium, men ikke det faglige fællesskab med de andre driftsledere andre steder i organisationen. Det ville give en helt anden dynamik, hvis vi lavede sådanne netværk.

Et ledernetværk kan modvirke lokal indkapsling og cementering af kongedømmer

Enhed	Er der fodslag i lederkredsen omkring opgaven?
Jobcenter Musvågevej	Vi lægger vægt på teambuilding i lederkredsen. Teamcheferne synes ikke, de bliver taget alvorligt. Vi har selv måttet starte et netværk.
Jobcenter Skelbækgade	Hvis man har brug for at være tæt på ledelsen, kan det være et problem.
Jobcenter Nyrupsgade	Der er 4 teamchefer, 3 fra socialsiden og én fra beskæftigelsessiden. Cheferne er ikke altid enige.
Center for Jobformidling	Hvis vi kunne få et teamledernetværk op at stå, var der mange ting, vi kunne lægge ud i netværket.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Hvis der er diskussioner, er det kulturen i forhold til driftsmål. Meget målfikseret, mindre værdifokuseret. Problemet for medarbejderne: man kender målet, men man ved ikke, hvor man er i forhold til målet.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Lederne løfter den opgave, det er at gå ind og italesætte en fornuftig og rimelig brug af systemet. Det afgørende problem er at få styr på de forskellige subkulturer. Man er lidt konfliktsky, det er aldrig rart at konfrontere.
Center for Sygedagpenge	Vi praktiserer transformationsledelse. Ledelse er det, der kan dreje en kultur. Portalen skal implementeres gennem en ledelsesindsats. Der er fodslag omkring implementeringsopgaven.
Center for Beskæftigelse Teglværksgade	Cheferne gør sig umage for at blive enige, det er svært. Mentalt er man stadig to steder.

Teamcheferne på jobcentrene ser ud til at have det sværest. Det er formentlig derfor de kraftigst efterlyser netværk

Figur 10: Centervis sammenligning af det følte fodslag

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

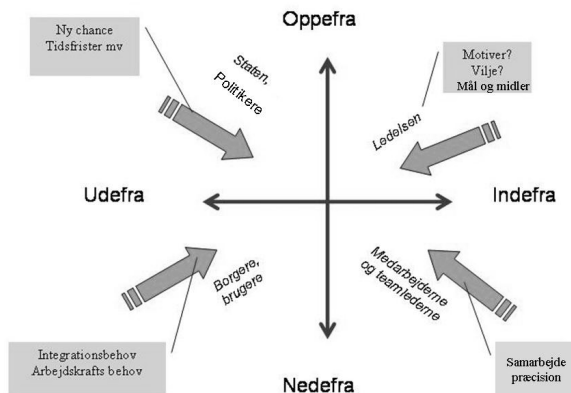
4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Opsummering: Interviewene efterlader det indtryk, at teamlederne langt hen ad vejen fungerer i deres lederrolle, men også et indtryk af, at der er den nødvendige sammenhængskraft i ledelseslaget ovenover.

Implementeringskonteksten var langtfra ideel

2. Implementeringskontekst

Den kontekst, som portalen blev implementeret i, var præget af turbulens og kaos. Generelt var der store problemer ved indflytningen, således som forhistorien også antyder. Flere centre var i starten rene byggepladser. Der var stor personaleudskiftning, og opstartsprocesserne var svære for mange, da man skulle forfra med næsten alt.



Figur 11: Ændringstrykket i BIF var markant

I starten var arbejdspresset meget stort. Der var meget overarbejde på grund af de mange sager, der skulle deles og omfordeles. Hertil kom arbejdet med integrering af de mange forskellige praksisser. Særlig for socialsiden var introduktionen af arbejdsgangsportalen flere steder en grænseoverskridende ting. Den metode, der ligger bag »arbejdsevne-vurderings metoden«, er et kulturbrud i forhold til den praksis, socialsiden var vant til at tænke i.

Tilbagemeldingerne fra interviewene har været, at kulturflytningen forløber godt og allerede er kommet meget vidt. At man er kommet så langt i kulturflytningen, har formentlig også baggrund i, at der har været en markant personaleudskiftning. Det er også flere steder vurderingen, at kulturen nu har flyttet sig så meget, så portalen vil kunne blive et vigtigt kulturelt artefakt i BIF.

Centrene så således på startbetingelserne:

Enhed	Hvordan var Jeres startbetingelser?
Jobcenter Musvågevej	I starten var der en del turbulens, men efter nytår 2006-7 har der ikke været meget.
Jobcenter Skelbækgade	Der har været store problemer ved indflytningen. I starten var det en ren byggeplads. 80 medarbejdere er holdt op. Udskiftningen har været større end 66 %.
Jobcenter Nyrupsgade	Lokalerne var på plads fra starten, men der har været en stor udskiftning af medarbejdere, ca. 50 %. Opstartsprocessen var svær, man skulle forfra med næsten alt.
Center for jobformidling	På vores center er vi godt tilfredse, men det skyldes i høj grad, at vi har haft gode startbetingelser.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Den turbulens der var i starten, har ikke været noget problem.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Hvis der har været problemer, så har de baggrund i de forskellige praksiser, vi skulle integrere i starten. Her var arbejdspresset stort med meget overarbejde.
Center for Sygedagpenge	Det var grænseoverskridende at introducere portalen. Der har været stor udskiftning af medarbejdere og et stort arbejdspress fra starten af.
Center for beskæftigelse Teglværksgade	Folk kan godt lide deres arbejde. Der er et godt kollegialt samvær, men ledere og medarbejdere føler sig udkørte.

Arbejdskulturens synlige billede er portalen

Det vi har fælles, bør ikke være rod og udfordringer, men opdukkende orden og tryghed

Figur 12: Centervis sammenligning af startbetingelserne

Opsummering: Starten var svær, men man er ved at komme over det.

3. Teknologien bag portalen

Man gik efter de langsigtede gevinster og betalte med her og nu ulemper

Den teknologiske udgangssituation i BIF var også problematisk. Der var 7 fungerende intranet, hver med egne redaktører og tekniker og mange forskellige værktøjer og systemer. Dertil kom, at der var begrænsede midler til en egentlig systemreform. Den vision, der var lagt ind i den nye IT-strategi, var opdatering i så få systemer som muligt. Valget af teknologifundament under arbejdsgangsportalen skal ses i dette lys.

Blev Sharepoint oversolgt?

Valget faldt på SharePoint. Valget er formentlig fornuftigt på sigt, men brugerorganisationen har ikke været forberedt på, hvad valget indebar. En redaktør udtalte således:

Sådan som jeg har opfattet det, så har der ikke været nogen diskussion om fundamentet. SharePoint er systemet. Det er det, der skal bruges.

Fra anmeldelserne af Share Point Server 2007 fremgår følgende:

Styrker: En nem start på digitalisering af projektsamarbejde, forbedret .NET support, der gør det mere venligt overfor udviklere, god dokumentation, et stærkt netværk af partnere og en stærk integration med MS produkter.

Svagheder: Komplekst. Der må forventes flere børnesygdomme, der kræves opgradering af MS-produkter til samme release, en let installation, men til gengæld besværlig tilpasning og vedligehold. Administratorer kommer let under vand. Microsoft har ikke offentliggjort planerne for den fremtidige udvikling. Virker kun på Microsoft software. Er som produkt ikke et godt match til de fleste e-business projekter eller komplekse udrulninger i store organisationer.

Reference: Enterprise Portals Report, CMS Watch, maj 2007

<i>Konklusion: Sharepoint er et godt og anvendeligt fundament, hvis IT-supportprocesserne er effektive.</i>

En redaktør fortæller her, hvad der sker, medens hun opdaterer:

Fra en redaktørs hverdag

Det her er så det dokument, jeg har linket til. Det er derfor, jeg har to maskiner, jeg kan simpelthen ikke lave det på en maskine. Dokumentet skal så sættes ind her, og så skal det have det navn, der indgår i arbejdsgangen. Derefter sættes det link over i kopien af dokumenter her. Så har man nu et web-dokument på sit eget drev, for der er også et 'target mark', der skal sættes ind et bestemt sted. Det skal sættes ind, det helt rigtige sted i forhold til næbbet.

Demonstrationen gav et billede af en redaktørgrænseflade, der kun kan håndteres af en fuldtids redaktør med en rimelig IT-erfaring.

4. IT-support processen

IT-supportprocessen er en nødvendig støtteproces for vedligeholdelsen af arbejdsgangene i BIF. Derfor bør der stilles de samme kvalitetskrav til denne, som der stilles til arbejdsgangene. IT-strategien for 2007-2009 behandler denne proces som indsatsområde 3: it-styring. Analysen peger på, at denne del af IT-strategien bør have en meget høj prioritet.

Det er svært at vedligeholde de centrale sagbehandlingsprocesser uden vel-fungerende støt-teprocesser

a. Samspil designere – IT-afdeling

Samspillet mellem IT-afdelingen og BIF's projektgruppe så ud til ikke altid at fungere hensigtsmæssigt. I forbindelse med udvikling af den nye redaktør-funktionalitet udtalte en af BIF's kravspecifikatorer således:

Vi har en fornemmelse af, hvad vi vil stille som krav, og det er jo det, vi skal i gang med at beskrive i noget, vi kalder Use Cases. Jeg har spurgt, om jeg kunne få en skabelon til en Use Case, men det kunne jeg ikke, for det var meget besværligt. Så nu har jeg bare tænkt mig at sætte mig ned og beskrive nogle ting.

Andre bemærkninger om samarbejdet er følgende:

Hele tiden skal vi kvalitetssikre, hver gang tingene er blevet lagt på, og det tager enorm lang tid. Lige pludselig kan jeg ikke styre det mere, fordi der er så mange småting, jeg skal følge op på. Der ikke bliver fulgt op andre steder.

Er systemtest også brugerens problem?

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Redaktøropgaven var en overraskelse for BIF

Vi lavede grænsefladedesignet, og så fik vi pludselig at vide, at det var os, der skulle indlæse alle de her link.

b. Supportprocessen

Den umiddelbare vurdering af IT support processen er, at den er mangelfuld. I interviewrunden er følgende oplevelser fremført fra bestillerside: rådgivningen om SharePoint har været mangelfuld, man oplever ikke en professionel ændringshåndtering fra IT-afdelingens side. Visse teamchefer forstår ikke, hvad IT-chefen siger. IT afdelingen laver ikke planer. De planer, der så laves i BIF, følger man ikke op på. Det er bestillerens problem at lave fejlstatistikker, men man er ikke god til at drage læring ud af fejlstatistikkerne. Der er meget lange ventetider på at få tilpasset systemet. Hvorfor satte man i første omgang brugerne i gang med at lave Use Cases uden at give dem en skabelon? Selv om man er »udfører«, er man ikke tjent med mangelfuld kravspecificering.

Enhed	Hvordan opleves IT-supporten?
Jobcenter Musvågevej	IT tænkes stedmoderligt i BIF, Det største problem hos os er IT, også større end stress. Hvor ender vores beklagelser over IT?
Jobcenter Skelbækgade	Når der ikke sendes meddelelser ud, er det umuligt at være opdateret. Som superbruger befinder man sig i et informationsvakuum.
Jobcenter Nyrupsgade	IT driften burde fungere bedre, IT situationen kunne der skrives bøger om.
Center for Jobformidling	Teknologi og support er problematisk, vi tør ikke gøre noget ved det.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Tingene sander til, når de kommer til centralforvaltningen. Da man besluttede systemet, tror jeg ikke, man havde tænkt over vedligeholdelsen.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	IT afdelingen har ansvaret for telefonsystemet. Telefonsystemet har været et stort problem, al betjening foregår over telefon, vi har jo ikke publikumsadgang.
Center for Sygedagpenge	Teknologien er problematisk, Vi har også behov for bedre support til vores udviklings- og vedligeholdelsesarbejde.
Center for Beskæftigelse Teglværksgade	Vi har vores egne IT-folk, de fungerer udmærket.

Figur 13: Centervis sammenligning af oplevelsen af supportprocessen

IT-supportprocessen har kun været evalueret på baggrund af udvalgte bestillers følte oplevelser. Oplevelserne synes dog tilstrækkelige til at konkludere, at forbedring af supportprocessen skal opprioriteres.

5. Portalen

Når man skal bedømme et IT-system som produkt, må en bedømmelse tage udgangspunkt i de forskellige brugerprofiler, der er omkring systemet. Forskellige brugerprofiler kan have meget forskellige krav og ønsker til systemet. Omkring arbejdsgangsportalen er der følgende brugerprofiler:

Brugerprofil	Evaluerings
De lokale redaktører	Den valgte platform kombineret med kravet til funktionalitet betyder, at det i praksis er umuligt for de lokale redaktører at ajourføre portalen i dens nuværende version.
Den erfarne sagsbehandler	Den erfarne sagsbehandler bruger kun systemet i ringe omfang. For at få ordentligt fat på denne brugergruppe, kræves det, at systemet er fuldt ajourført, at der ikke er fejl i det.
Den rutinerede sagsbehandler	Den oplevede nytte er formentlig størst for de rutinerede sagsbehandlere, fordi de via systemet kan få store dele af det overblik, de som nye medarbejdere har behov for.
Den forbipasserende bruger	De forbipasserende brugere kunne fx være de undervisere, der er på beskæftigelsescentrene. De møder systemet så sjældent, at systemets omfang virker overvældende. Beskæftigelsescentrene løser dette problem gennem sekretariatsbistand. De vurderer, at systemet ikke er indrettet til forbipasserende brugere.

Figur 14: Fire forskellige brugerprofiler for arbejdsgangsportalen

Om portalens redaktørdel udtalte en redaktør følgende:

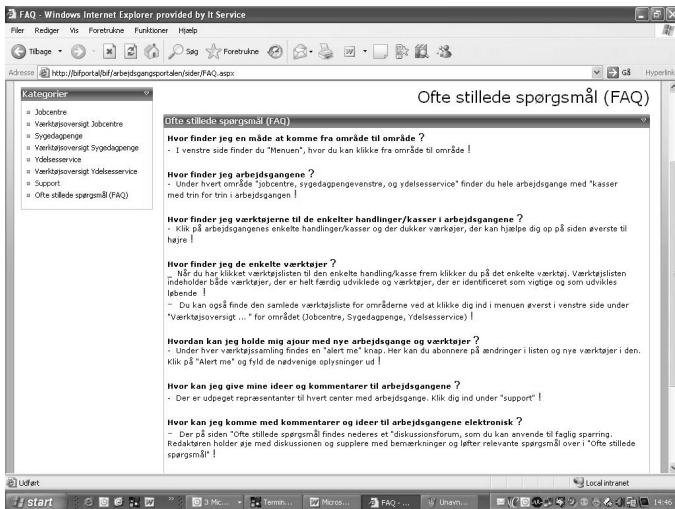
Når du skal lægge en arbejdsdag på, så skal den lægges på i 5 forskellige formater. Først lægges den på i Visio, og så skal den på i en PDF, fordi man skal kunne udskrive Visio versionen. Den giver et overblik. De to ting kan jeg finde ud af. Og så skal den på i en JPG, og så en HTML og en ting til, jeg ikke kan huske hvad er, og når det er gjort, så skal der ske en opmærkning af en hel masse ting. Der stod jeg af.

Redaktørdelen er nu ved at blive stærkt forbedret.

Sætter man sig i den rutinerede sagsbehandlers sted, virker brugergrænsefladen umiddelbart fornuftig. I det følgende ses et par skærmdump fra systemet.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier



Figur 17: Del af hjælpesystemet – ofte stillede spørgsmål

Grænsefladen virker umiddelbar forståelig, ligesom svartiderne virker rimelige. Der er dog en del svagheder, som kommer af, at det er en generel web-generator, der bruges, fx når man skal søge og angiver et søgeord. Her var kommentaren:

Hvis du fx skal finde noget om arbejdsfasholdelse, så kan du ikke finde det på ledeteksterne, fordi det er inde under en arbejdsgang. Søgefunktionen giver ikke det, den skal. Den søger generelt, den søger ikke kun på arbejdsgangene, den søger også på ledelsesinformationsportalen.

På trods af alle børnesygdomme så er vurderingen af arbejdsgangsportalen positiv alle de steder, hvor man har gjort noget ud af implementeringen.

Arbejdsgangsportalen er måske nok det, man har mest tilfælles i BIF

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Enhed	Hvordan vurderer I portalen?
Jobcenter Musvågevej	Portalen er ikke højt nok oppe på agendaen. Det betyder, at systemet sander til.
Jobcenter Skelbækgade	Procedurene i portalen svarer ikke til det, man faktisk gør i Skelbækgade.
Jobcenter Nyrupsgade	Medarbejdernes oplevelse er ofte, at de ikke kan finde svarene. Vore ønsker er ikke implementeret, nogle visiokort fungerer ikke.
Center for jobformidling	Der er for mange midlertidige procedurer, nogle af arbejdsgangene giver ikke mening.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Portalen er fantastisk, men medarbejderne kunne godt bruge den mere.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Portalen er et udmærket værktøj. Vi kan ikke undvære den.
Center for Sygedagpenge	Når portalen er nede, går vi i sort. Den er en forudsætning for, at vi kan klare fremtiden.
Center for beskæftigelse Teglværksgade	Vi har vores egen Ståbi. Vi synes portalen er kompleks, når vi ikke bruger den tit.

Figur 18: Den centervise vurdering af portalen, Teglværksgade bruger kun portalen i særlige tilfælde

Alle interviewede bakker portalen kraftigt op. Vurderingen går fra et godt og vigtigt værktøj (de interviewede i jobcentrene) til en absolut nødvendighed og et must (ydelsescentrene og i center for sygedagpenge). Advokater for portalen er ikke blot dem, der har været med til at bygge den. De kan også findes blandt medarbejdere, som blot har stiftet bekendtskab med den.

Den generelle oplevelse er, at portalen har været særdeles nyttig i opstartsfasen, hvor der ikke var så meget andet, man kunne holde fast i. Flere steder har den også været nyttig i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere.

De erfarne sagsbehandlere kigger kun i den, når der kommer nyt. Problemet er, at de ikke får at vide, når der er kommet opdateringer.

Opsummering: Filosofien bag arbejdsgangsportalen synes rigtig, men den forudsætter, at der sker et kendeligt løft af IT-supporten og af portalens vedligeholdelses- og redigeringsfunktionalitet

6. Implementeringsprocessen

a. Implementeringsorganisationen

Hen over sommeren 2006 blev der etableret en midlertidig opfølgningsorganisation, hvori bl.a. indgik et netværk af superbrugere, der skulle støtte kollegerne i brugen af arbejdsgangene, samt melde tilbage om eventuelle mangler eller uklarheder i arbejdsgangsbeskrivelserne.

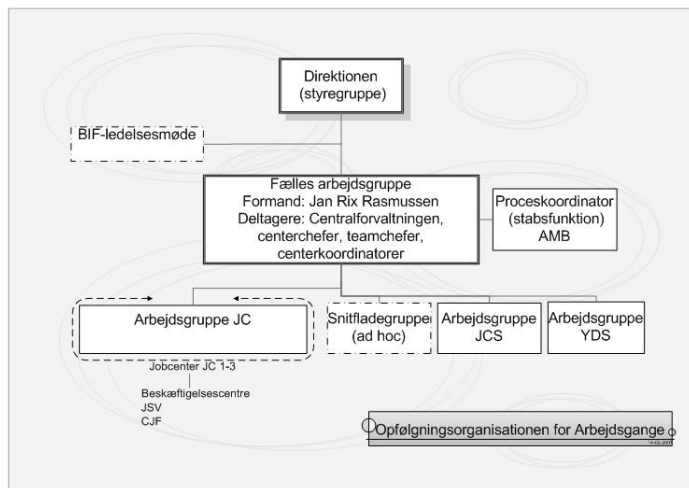
Etableringen af den permanente opfølgningsorganisation blev drøftet på et BIF-ledelsesmøde i august 2006. Der blev nedsat en bredt sammensat arbejdsgruppe, der skulle komme med forslag til den nærmere organisering.

Gruppen var klar med et forslag til opfølgningsorganisation i oktober 2006. Forslaget blev godkendt af direktionen i november 2006, og opfølgningsorganisationen trådte herefter officielt i kraft.

Opfølgningsorganisationen består af permanente decentrale arbejdsgrupper, som arbejder løbende med udviklingen af arbejdsgangene samt en fælles arbejdsgruppe, som drøfter generelle problemstillinger og snitflader. I den fælles arbejdsgruppe deltager både centerchefer, teamchefer og medarbejdere. Kommunikationsstrukturen er »top-down« på den måde, at der er en klar godkendelsesstruktur og en initiativforpligtelse hos centralforvaltningen ved ny lovgivning mv., men »bottom-up« på den måde, at de løbende forbedringer af arbejdsgange og processer er forankret i de decentrale enheder.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier



Figur 19: Opfølgningsorganisationen for arbejds gange

Opsummering: Det synes som om, at arbejdet i opfølgningsorganisationen i for høj grad har været delegeret til ildsjæle og administratorer, og at den formelle indflydelse ikke har været helt tilstrækkelig.

Styringsmæssigt er forløbet snarere set som et rent IT-forløb end et organisatorisk transformationsforløb

b. Implementeringsforløbet

Det var væsentligt for BIF, at det var forvaltningens egne medarbejdere, der optegnede arbejdsgangene, dels for at udnytte medarbejdernes store viden om egne arbejdsområder, og dels for at sikre forankring og engagement omkring de nye fælles arbejds gange. Den konsulentstøtte, der blev inddraget, blev derfor hovedsageligt brugt til at bistå arbejdsgrupperne samt til kvalitetssikring og uddannelse.

Det blev besluttet, at de fælles arbejds gange og snitflader skulle beskrives i såkaldte flowdiagrammer i tegneprogrammet Microsoft Visio. Det var for at sikre præcision og ensartethed i beskrivelserne, men også for at gøre det nemt for medarbejderne at orientere sig i de nye arbejds gange og for at give BIF bedre muligheder for fremadrettet at kunne arbejde systematisk videre med at udvikle og effektivisere arbejds gange og processer.

De nye arbejdsgange blev afleveret fra Implementeringsprojektet til driftsorganisationen umiddelbart inden jobcenterstarten den 20. juni 2006. Oplevelsen dengang var, som en deltager her beskriver:

Vi tager alle vores medarbejdere og fyrer dem og ansætter dem et nyt sted. Det er reelt det, man taler om, for selv om de stadigvæk får løn samme sted fra alle sammen, så blev det jo oplevet som et nyt sted, de blev smidt ned i. De kom med hver deres kultur og skulle finde ud af, hvad strategien var: bare at gøre det man plejer eller?

Arbejdsgangene var rimelig gode på det tidspunkt. Problemet i dem var, at nogle var blevet færdige på et tidspunkt, hvor myndighedsopgaven var blevet lagt et sted og andre på et tidspunkt, hvor myndighedsopgaven var flyttet til et andet sted. Når vi var færdige med en arbejdsgang, så stoppede vi med den og gik videre med en anden. Der var ikke altid taget endelig stilling ovenfra, hvor myndighedsopgaven skulle ligge.

Det forhold, at myndighedsopgaven var »uklar« blev brugt både til at frasige sig opgaver og af andre til at forsøge at sætte sig på opgaver. Uklarheder blev brugt på begge måder.

Man kan med en vis ret sige, at implementeringsopgaven var at implementere et ufærdigt standardforløb i en hektisk fusionsgryde. En fusionsgryde, hvor der også var markant kulturel modvilje mod standardisering flere steder fra. Det har medført, at implementeringsdybden er meget forskellig fra sted til sted.

Fra en hånd med kort i samme farve til en med alle farver kort

Arbejdsgangene blev lavet delvist uafhængigt af arbejdet med struktur og rollefordeling

Det kunne enhederne bruge i det taktiske spil

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Enhed	Hvordan ser I den løbende implementering?
Jobcenter Musvågevej	Implementeringsopgaven ligger hos den nyansattes mentor.
Jobcenter Skelbækgade	Portalen bruges ikke til oplæring, Vi får ingen meddelelser, når der er opdateringer. Som superbruger har jeg aldrig fået spørgsmål om portalen fra medarbejderne.
Jobcenter Nyrupsgade	Portalen er ikke implementeret særligt meget. Vi bruger den ikke ved introduktion af nye medarbejdere.
Center for Jobformidling	Mange medarbejdere kender den ikke. Implementeringsressourcerne er meget små, den burde have været solgt bedre.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Vi bruger den meget ved opfølgning.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Den er god i oplæringssituationer. Erfarne kunne godt bruge den mere.
Center for Sygedagpenge	Alle nyansatte introduceres til loven og dennes udmøntning i praksis dvs. i portalen. Private arkiver er forbudt, lokal praksis påtales, den er indført i ledelseseftersynet. Implementeringen er total.
Center for Bækæftigelse Teglværksgade	Vi bruger den, fordi det er forlangt. Brugen er lagt i administrationsenheden, fordi den er kompleks.

Figur 20: Centervis sammenligning af oplevelsen af implementeringsdybden

c. Samspil med jurister

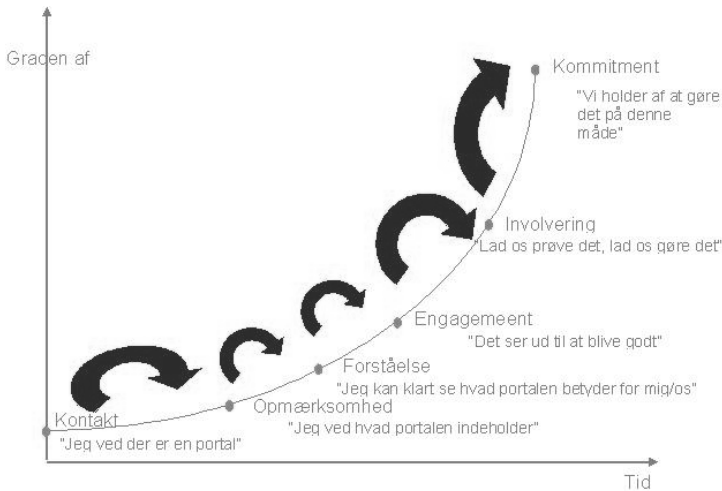
Når en ny arbejdsgang designes, vil den første aktivitet ofte være den, at en jurist udmønter en lovtekst eller et cirkulære i den konkrete fortolkning, der skal være gældende i BIF. Det lægger bindinger på arbejdsgangene. Interviewpersoner udtrykker det på den måde:

Juristerne er nødt til at tage beslutninger, beslutte nogen ting som nogen gange godt kunne være anderledes. Det kan føre til beslutninger, som ikke er så anvendelige, når de møder praksis, fordi den konkrete lovfortolkning, skal sættes ind i en organisatorisk praksis, som juristen måske ikke kender godt nok.

Medens teamlederne tænker i driftsprocesser, så tænker juristerne i lovbestemte ansvars- og kompetencestrukturer. Det er et ønske fra flere teamchefer, at juristerne bliver mere driftsorienterede. Det kunne måske opfyldes ved at drage dem tættere ind i arbejdet med portalen. Det har man allerede gjort i center for sygedagpenge. Her er centrets jurist fast deltager i den lokale arbejdsgruppe, der står for arbejdsgangene.

7. Implementeringsgraden

Det er de lokale enheders ansvar og opgave at implementere arbejdsgangsportalen. De enkelte afdelinger har til opgave at informere om portalen, at uddanne brugerne i brug af portalen, at ajourføre arbejdsgangene osv. Det er altså centerledelsens ansvar at føre de enkelte medarbejdere i centret igennem et forløb, som illustreret i nedenstående figur:



Figur 21: Implementeringsopgaven består af flere trin

På baggrund af interviewene vurderes implementeringsgraden meget forskellig, gående fra involvering og kommitment, som er vurderingen for Center for Sygedagpenge til kontakt, som er vurderingen for flere jobcentre. Tager man yderpunkterne, så er der også markante forskelle mellem de implementeringsstrategier, man har valgt.

Center for sygedagpenge har valgt en her og nu implementering, oppefra og ned. Elementerne i denne strategi er: en ledelsesstil karakteriseret ved ledelse med oprejst pande og dialog med medarbejderne. Der undervises i loven, hvor loven er koblet op mod portalen (lovens udmøntning i praksis her hos os). Alle skal igennem undervisningsforløbet. Portalen er indført i ledelseseftersynet. Private arkiver er forbudt og påtales, når de mødes. Portalen ses ikke som et

Når strategien var her og nu implementering, så blev der skabt resultater

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

problem i forbindelse med de hårde driftskrav, men snarere som en forudsætning for at kunne honorere dem. Der er ledelsesmæssigt fodslag, udpræget lokal vilje og stædighed. En teamleder fra centret siger følgende:

Jeg fornemmer, at vores arbejde med portalen er meget forskelligt fra de andre jobcentre. Vi har lavet flere arbejdsgange end de fleste, vi har noget, der ligner 60 arbejdsgange beskrevet, vi har omkring 120 værktøjer liggende. Vi har som samlet ledelse sat os den fælles opgave at samle medarbejdere fra 15 lokalcentre, som nu skal arbejde på samme måde og ud fra nogle fælles kvalitetsstandarder. Arbejdsgangsportalens skal være bærende i det. Vi har været meget konsekvente.

Så I bruger ledelseskraft på konsekvent at trykke den igennem?

Vi praktiserer transformationsledelse

Ja meget – meget.

Når strategien var stille og rolig implementering, så skete der ikke så meget

Jobcentrene kører derimod en stille og rolig implementering. Det indebærer, at man deltager i arbejdsgruppeaktiviteterne. Man udnævner nogle ansvarlige, superbrugere/ildsjæle eller hvad de nu ellers kaldes. Superbrugerne har deres sædvanlige arbejde ved siden af. Det er op til superbrugerne, hvad der derefter sker. Implementeringsopgaven, »aben«, er sat på deres skuldre. Det er også op til superbrugeren eller evt. en mentor at lære medarbejderne om portalen. Det er derefter op til medarbejderne, om portalen bruges videre frem. Mange medarbejdere bruger den kun, når de er i tvivl, og her kan portalen ofte ikke hjælpe. Man oplever diskrepans mellem det, der står i portalen, man skal, og det man faktisk gør.

Mange medarbejdere kender slet ikke portalen

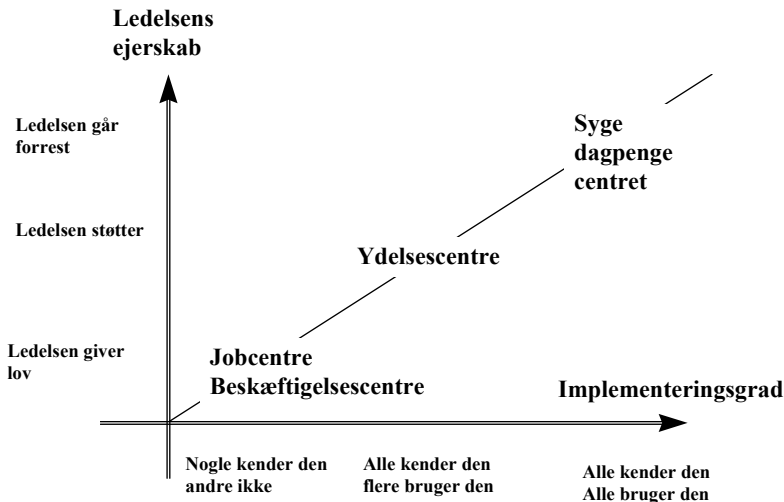
En kommentar i et jobcenter var følgende:

Arbejdsgangsportalens er et spændende værktøj. Men jeg har samtidig også en fornemmelse af, og det kan jeg dokumentere, fordi vi netop nu lige har været afholdt MUS samtaler, hvor medarbejderne skal krydse en masse forskellige værktøjer af, hvor gode de synes, de er, og hvor meget, de kender til dem. Og der er desværre en hel del af dem, der bare har skrevet et stort »?«. De aner ikke, hvad den er. Det siger mig, at vi slet ikke har været gode nok til at markedsføre det her internt. Mange medarbejdere ved ikke, hvad arbejds-

gangsportalen er. Vi gjorde et kæmpe arbejde med udviklingen sidste forår, vi har bare slet ikke brugt ressourcer på at implementere den, til at rulle den ud og få den helt på plads. Så efter min bedste mening bliver værktøjet overhovedet ikke brugt. Implementeringsressourcerne har været meget små.

Den valgte implementeringsstrategi har en direkte sammenhæng med den opnåede implementeringsgrad. Når bedømmelsen foretages på baggrund af interviewene alene rejser den tvivl, om der overhovedet vil ske en implementering i jobcentrene, hvis den nuværende strategi fastholdes. Implementeringsopgaven vil ikke kunne løftes alene af ildsjæle. Dertil er de teknologiske, de strukturelle og de kulturelle udfordringer for store.

Som følge af de forskellige implementeringsstrategier er implementeringsgraden meget forskellig fra center til center. Det er vist i den efterfølgende figur:



Figur 22: Implementeringsgraden fordelt på centertype

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Opsummering: Interviewene peger på ledelsens ejerskab som den altafgørende succesfaktor for en vellykket implementering. Tager ledergruppen samlet ejerskab, er det muligt at få en dybdeimplementering selv under de vanskeligste forhold i øvrigt.

Læring og integration

a Integration

Rigtig mange af de nye centre i BIF har en sammensat medarbejdergruppe, hvor medarbejderne er kommet fra op til 15 forskellige tidligere lokale centre. Centre som hver især havde deres egen praksis og måde at gøre tingene på.

Udgangspunktet var, at rigtig mange medarbejdere havde en del rutineret adfærd, der skulle aflæres. Den store udfordring var, at den adfærd, der skulle aflæres, var en adfærd der virkede, og som i flere tilfælde ikke var mere forkert end den standardiserede adfærd, der nu skulle indlæres.

Dybdeimplementering sker ved ledelsens direkte interaktion i praksisfeltet

Interviewrunden efterlader det indtryk, at der er en tæt sammenhæng mellem kulturintegrationen og implementeringsgraden af portalen. Årsagen er formentlig ledelsens involveringsgrad i det aktive implementeringsarbejde, den direkte kontakt med medarbejderne, og en argumentation for den nye arbejdskultur, som en vellykket implementering af portalen er udtryk for. Flere teamchefer udtrykker det på den måde, at specielt medarbejderne fra socialsiden kom ud for et grænseoverskridende kulturchok.

Jobcentrene har tendens til etageadskilte subkulturer

Med hensyn til kulturintegrationen i jobcentrene er den noget uvis. Jobcentrene er delt i selvstændige teams. For det meste er disse teams struktureret efter matchgrupper og fordelt på hver sin etage. Der er en fin og direkte sammenhæng mellem matchgruppenummer og etagenummer. Jo højere oppe i huset, jo højere matchgruppe og jo flere medarbejdere fra socialsiden.

Det betyder, at man i de underste etager har en rimelig klar beskæftigelses-subkultur, medens man i de øverste etager har en socialside subkultur.

Mangfoldighed er godt, hvis der er sammenhængskraft

Nogle teamledere har den holdning, at det kan blive en fordel at bevare de to subkulturer. Det forudsætter blot, at man får samarbejdet til at virke fint. Det fremgår også af interviewene, at de fleste tværgående eller stort set alle tværgående arrangementer foregår etage-

vis. Det fremgår også, at man ikke kender ret meget til det, de andre laver.

Trukket lidt i ørerne kan man sige, at subkulturen i jobcentrene ikke engang er centerkulturer, men snarere etagekulturer. Fra flere sider har det været udtrykt, at hvis der overhovedet er noget fælleskulturelt i BIF, så er det portalen.

Er BIF kendetegnet ved en mangfoldighed af sociale subgrupper i et løst netværk?

Enhed	Hvordan går kulturintegrationen?
Jobcenter Musvågevej	Udfordringen er, at vi skal aflære noget, der virker, og som ikke er mere forkert end den standard, der er vedtaget.
Jobcenter Skelbækgade	Hver etage er et team. Vore møder er teamvise. Jo højere oppe i bygningen - jo mere socialcenterkultur, jo lavere i bygningen – jo mere beskæftigelsescenterkultur.
Jobcenter Nyrupsgade	Vi er opdelt efter matchgrupper, det giver også etagevise subkulturer. Der er stadig et kendeligt kulturelt skel mellem socialsiden og beskæftigelsessiden
Center for jobformidling	Vi har stadig to kulturer, men integrationen er godt på vej. Den kræver en direkte ledelsesindsats, en italesættelse af integrationsproblemer ud fra værdier.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Det samlede system er blevet mere professionelt. Arbejdsgangene er bedre for borgerne og kommunen, men som enkeltpersoner føler mange af os, at vi løbende taber faglighed pga. specialiseringen. Vi har stadigvæk et dilemma mellem standardisering og metodefrihed.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Der var klare fusionschok i starten. Det er altid hårdt at fusionere. Sagspakken gjorde det ikke nemmere. Vores område er et område, der skal fungere.
Center for Sygedagpenge	De ting, man sloges med tidligere, er væk nu. Kulturen er under kraftig ændring. Nu diskuterer man kun indhold, ikke rammerne.
Center for beskæftigelse Teglværksgade	Man prøver at blive en virksomhed. Cheferne gør sig umage, men det er ikke nemt. Man er stadigvæk mentalt to steder.

Figur 23: Centervis vurdering af portalen i relation til kulturel integration

b Læring

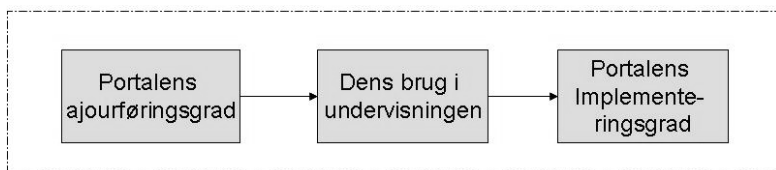
Et af målene er, at portalen skal være en hjælp ved oplæring af nye medarbejdere. Flere af centrene regner med en personaleudskiftning på 25 % pr. år som standard. Dvs. at der er relativt mange nye medarbejdere, der skal kunne køres ind hvert år.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Jobsituationen er endvidere den, at det bliver sværere og sværere at ansætte medarbejdere med en højere og tilpasset uddannelse. Derfor bliver der nu ansat HK personale. Det kan lade sig gøre, fordi man har struktureret flere centre efter jobbenes sværhedsgrad, således at man som ny kan starte med lette job og bevæge sig til stadig sværere job, efterhånden som ens kompetence stiger.

I Center for Sygedagpenge er portalen, kombineret med lovgivningen, rygraden i medarbejderuddannelsen, medens den ikke bruges i forbindelse med medarbejderuddannelsen i andre centre. Skal portalen fungere i en uddannelsessammenhæng, så må der ikke være afgørende fejl og mangler i den. Der er derfor en direkte sammenhæng mellem portalens ajourføringsgrad og dens brug i undervisningen, og igen mellem dens brug i undervisningen og implementeringsgraden.



Figur 24: Der er en lineær sammenhæng mellem ajourføringsgrad, brug i undervisning og implementeringsgrad

Et andet forhold, der kunne styrke den organisatoriske læring, er en bedre tilbagemelding fra arbejdsmarkedet. På spørgsmålet: Får I tilbagemeldinger fra og om de folk, I har fået i arbejde, eller ser I dem aldrig mere, svarer en teamleder:

Hvorfor er der ikke tilbagemeldinger fra dem, der kommer i arbejde?

Vi får ingen tilbagemeldinger. Vi ser dem aldrig mere. Vi har nogle få ordninger, hvor vi kan have en mentor på. Herfra kan vi måske få en smule tilbagemeldinger.

9. Sammenhængskraft – Ensartethed

Arbejdsgangsportalen har givet en langt større ensartethed. En teamleder udtaler:

Jeg synes, det er et fantastisk system, for det er det. Det kan gøre op med de grever og baroner, man havde i gamle dage, og jeg har sørme også selv været en af dem.

Den store fordel er at vi slipper for grever og baroner

Jeg ved ikke, hvor mange sager, jeg har sendt retur. Den slags fejlbehæftede sager dem ser vi ikke så meget mere, fordi arbejdsgangene er blevet meget mere strømlinede. Uden portalen ville man komme tilbage til den gamle måde at gøre det på.

Sagerne er nu meget mere korrekte

10. Villighed til samarbejde

Den generelle oplevelse var, at samarbejdet internt i BIF og samarbejdet fx mellem BIF og SOF hele tiden udvikler sig til det bedre. En af de centrale årsager er arbejdsgangsportalens.

Ved diskussioner af grænsefladeproblemer og af forskellige faglige syn på en sagsbehandlingsproces, har man nu noget konkret og mere autoriseret at forholde sig til. Man kommer ikke til at diskutere den ens personlige faglige syn og holdning kontra den andens personlige faglige syn og holdning. Portalen har været med til at styrke det tværgående samarbejde.

Portalens har styrket det tværgående samarbejde

Der er dog to problemstillinger, som tilbagestår. Visse samarbejdsproblemer opstår på baggrund af jobcentrenes forskellige måder at organisere arbejdet på, og der er visse gnidninger mellem jobcentrene og beskæftigelsescentrene, formentlig primært fordi beskæftigelsescentrene ikke helt har indfundet sig under deres nye rolle. Ydelsesservice siger fx:

Konkret har vi tre fysiske adresser på jobcentre, hvor den ledige går ind. Her hos os skal vi forholde os til dem alle tre, og hver af dem har deres egen dagsorden, hver deres måde at gøre tingene på. Det er tre forskellige miljøer. Arbejdsgangsportalens er et forsøg på at gøre det ens, men vi laver hele tiden undtagelser. Den afspejler ikke den reelle praksis.

Man oplever en forskellig praksis i de tre jobcentre

Selv om arbejdsgangsportalens har haft en gavnlig virkning på samarbejdet – så er der stadigvæk en række strukturelle og emotionelle barrierer for samarbejdet.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Enhed	Understøtter portalen samarbejdet med andre enheder?
Jobcenter Musvågevej	Portalen er en forudsætning for at kunne samarbejde. Vi kunne dog ønske os, at beskæftigelsescentrene vil se jobcentrene som kunder og blive mere forretningsorienterede.
Jobcenter Skelbækgade	Vi er gode til at samarbejde på kollegianiveau, sammenhængskraften er stor. Den svære fortid har styrket. De utilfredse er rejst, de tilbageblevne er blevet svejset bedre sammen.
Jobcenter Nyrupsgade	Jobcentrene og beskæftigelsescentrene kommunikerede i hvert fald i starten forbi hinanden. Det er også et problem, at jobcentrene er forskelligt strukturerede. Man har fx ikke en standardiseret indgang til ydelsesservice. Kommunikationen fra ydelsescentrene til jobcentrene fungerer ikke godt nok.
Center for jobformidling	Der er stadig problemer med snitfladerne. De flyder pga. de mange brandslukningsopgaver.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	Vi kommer rimeligt ofte ud i en diskussion med SOF. Jeg har mange gange brugt portalen, når jeg diskuterer med de andre parter om, hvem der gør hvad. Portalen bevirker, at samarbejdet nu kører bedre.
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Snitfladerne har givet en del problemer. Vejlederne tog visse forkerte beslutninger. Pga. gennemstrømningen af medarbejdere kan der stadigvæk komme forkerte beslutninger.
Center for Sygedagpenge	Portalen bør være en central del af den fælles kultur.
Center for beskæftigelse Teglværksgade	Vi skal lave jobcentrenes arbejde. Jobcentrene fungerer ikke efter hensigten.
Center for Job på Særlige Vilkår	JSV er ikke omfattet af Arbejdsgangsportalen, selv om den organisatorisk er en selvstændig enhed under Jobcenter København, og har et væsentligt borgerflow til og fra de øvrige jobcenterenheder! Hele integrationsområdet er fortsat heller ikke repræsenteret!

Figur 25: Centervis vurdering af portalen i relation til samarbejde

Opsummering: Det tyder på at arbejdsgangsportalen (og procesarbejdet) har klare positive virkninger på kulturintegrationen, de organisatoriske læringsprocesser, ensartethed og sammenhængskraft og på villigheden til samarbejde. Forudsætningerne er dog, at der er sket en dybdeimplementering, hvilket igen forudsætter et samlet lederteam, der har taget ejerskab,.

11. Konklusion

Alle de interviewede blev ved interviewets afslutning stillet følgende spørgsmål: Hvis du lånte Aladdins lampe og fik mulighed for et enkelt ønske, hvad ville dette ønske da være? Svarene fordelte sig således:

Enhed	Hvad er det største ønske I har?
Jobcenter Musvågevej	Et ordentligt IT-system.
Jobcenter Skelbækgade	En ordentlig IT platform – at systemerne spiller sammen.
Jobcenter Nyrupsgade	Mindre bureaukrati, større beslutningskraft, mere implementeringsstøtte.
Center for jobformidling	At vi får mobiliseret ledelseskraften.
Ydelsesservice Sdr. Boulevard	En klar central ledelsesudmelding. Skal vi implementere eller ej?
Ydelsesservice Abel Katrinesgade	Hjemmearbejdspladser og fleksible arbejdstider.
Center for Sygedagpenge	IT systemer der fungerer efter hensigten.
Center for beskæftigelse Teglværksgade	Mere ro til det »fundamentale« arbejde.

De centrale ønsker er IT-understøtning og ledelseskraft

Figur 26: Det store ønske for fremtiden – center for center

Teamlederne ser behovet for lederteam og beslutningskraft. En teamchef udtaler:

Socialrådgiverne kan godt flyttes, men det kræver en ledelsesmæssig indsats, det kræver knofedt, bearbejdning, motivation, direkte dialog etc. Så snart du ikke har mellemledere, der har den kompetence – så får du et problem. Det er nødvendigt med direkte dialog.

Kulturforandring, ledelse og værdier hænger sammen

Vi har værdier, skueværdier, de er løsrevet fra dagligdagen. Vi bruger ikke værdierne aktivt – det er en fuldstændig abstrakt øvelse.

Problemet med værdier blev uddybet således af en anden teamleder:

Der er en personaleafdeling i BIF, der har lavet en del om ledelse og om værdier. Det er egentlig gode ting, der står der. I mange af de centrale afdelinger er der mange akademikere, der laver fine rapporter, og når de har lavet dem, så siger de, nu har jeg nok på mit cv til at søge videre. Man bekymrer sig ikke så meget om implementering.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

Lederen som administrator og producent

- Vi opstiller klare mål for vores opgaver
- Vi sikrer de nødvendige rammer og ressourcer
- Vi træffer beslutninger
- Vi gør, som vi siger

Lederen som strateg og kommunikator

- Vi bidrager til de overordnede mål (*Vi tager de nødvendige initiativer til koordinering og samarbejde – også på tværs af organisatoriske enheder, forvaltninger eller i forhold til private aktører, og vi prioriterer tværgående indsatser i organisationen*)
- Vi gør mål og strategier nærværende
- Vi skaber løsninger med et langsigtet perspektiv
- Vi fortæller, hvad vi gør

Lederen som personaleleder

- Vi bruger medarbejdernes kompetencer
- Vi tager ansvar for medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen
- Vi arbejder systematisk med udvikling
- Vi sætter standarder

Lederen som fagspecialist

- Vi er saglige
- Vi leverer den nødvendige kvalitet
- Vi opsøger muligheder for forbedringer

Figur 27: Det formulerede ledelsesgrundlag og værdier i BIF

Argyris skriver om følgende om værdier: Selv om værdiformuleringer går godt og alle underskriver værdisættet, er værdierne ikke bragt til live. Barrieren har at gøre med forskellige typer af bekymringer:

1. Bekymringer vedrørende de andre (vil de andre gøre, som vi har aftalt?)
2. Bekymringer vedrørende systemet (*kultur, organiseringen mm, kan vi gennemføre det vi har aftalt i vores organisation således som den ser ud, og som den fungerer*)
3. Bekymringer vedrørende en selv (*er jeg i stand til at gennemføre det, vi har aftalt, og kan jeg være sikker på, at aftalerne ikke står i vejen for mine egne mål?*)

For at værdierne skal kunne bringes til live, skal disse bekymringer fjernes.

Opsummering: Interviewene peger på IT-systemerne og sammenhængskraften i de øverste ledelseslag som de to afgørende barrierer

D. Vurdering af målopnåelsen

0. Generelt

I teorien om organisatoriske processer regner man med tre generiske typer af virksomheder. Den ene type er Value Stream: Virksomheder der fremstiller og eller sælger et produkt til en kunde. Den anden type er Value Shops: Virksomheder der løser et problem for en kunde, fx læger, advokater revisorer etc. Den sidste type er Value Network: Virksomheder der lever af at sætte nogle kunder i kontakt med andre fx: banker, telefonselskaber etc.

BIF er et Value Network. Og dermed en organisation, der kan modelleres som et netværk baseret på medierende teknologi. Dvs. en teknologi, der kan forbinde kunder og klienter.

En arbejdsgiver er eksempel på en kunde, som på et givent sted og på et givent tidspunkt ønsker at ansætte en medarbejder med en given kompetenceprofil. Klienter er ledige med forskellige kompetenceprofiler, som søger arbejde eller søger uddannelsesstilbud, der kan opgradere deres kompetenceprofiler. Den medierende teknologi understøtter det at etablere relationerne mellem kunderne og klienterne. Værdien af netværksydelsen vil afhænge af de relationer, man er i stand til at skabe.

De tre hovedprocesser i et Value Network og dermed i BIF er følgende:

1. Salgsfremme og kontraktstyring	• Udsøgning af ledige • Match og arbejdsevne vurdering • Give ledige et opgraderingstilbud • Udsøgning af arbejdsgivere)
2. Service	• Etablere, (alle former for støtte til kontakt) • Vedligeholde (fx at overvåge udnyttelsen af opgraderingstilbud) • Afslutte relationer mellem arbejdstagere og arbejdsgivere

BIF er et value network

Da BIF er et Value Network, vil IT og dermed også arbejdsgangsportalen få samme betydning for effektiviteten, som kernesystemerne har i bank og forsikringsverdenen

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

3. Infrastruktur operation	• Udvikling, vedligeholdelse og drift af den fysiske infrastruktur fx telefon systemet, borger terminalarbejdspladser, betjeningsskranker etc. • Udvikling, vedligeholdelse og drift af informationsinfrastrukturen, arbejdsgangsportalen, osv.
----------------------------	---

Figur 28: Hovedprocesser og aktiviteter i et Value Network

Alle aktiviteter har til formål at holde netværket i en stand, der gør det egnet til at servicere borgere og arbejdsgivere. De tre hovedprocesser kører simultant, og de skaber alle tre værdi. Hovedlogikken er at skabe sammenhænge mellem ledige og arbejdsgivere. At mobilisere dem over for hinanden. I den forbindelse er to udviklingsopgaver vigtige: infrastrukturudvikling og serviceudvikling.

En særlig problemstilling i et Value Network er den horisontale afgrænsning. Den har at gøre med, i hvilket omfang organisationen kontrollerer alle niveauer af de samproducerende aktiviteter, som er nødvendige for at kunne skabe og fastholde relationerne, og den har at gøre med et evt. behov for at udvide det kundesegment man betjener, ved fx at kunne integrere/samarbejde med parter, der kan tilbyde supplerende services. Det kan i BIF's sammenhæng fx være kursusudbydere, der kan sikre opgradering af borgere til højere matchgrupper, eller måske det at skabe relationer mellem arbejdsgivere og udenlandsk arbejdskraft.

I det følgende gives en kort besvarelse af de stillede spørgsmål (se afsnit A.2.a, side 3). I det følgende er spørgsmålene anført i margin.

1. Opfølgningsorganisationen

Hvorledes løfter opfølgningsorganisationen sin opgave med implementeringen af de nye arbejdsgange?

Opfølgningsorganisationen kan formentlig ikke gøre mere end den allerede gør, men den kan ikke løfte opgaven alene. Der er brug for større ejerskab og sammenhængskraft i topledelsen, en opprioritering af implementeringsopgaven og en større støtte fra IT-afdelingen.

Forslag: Der bør holdes fast i filosofien om, at arbejdsgangene vedligeholdes lokalt. Det forudsætter, at IT-leveranceprocesserne styrkes (jævnfør IT-strategien) og at portalens redaktørfunktionalitet forbedres.

Forslag: Juristerne kunne med fordel drages tættere ind i arbejdet med portalen.

Forslag: Man bør i højere grad sigte mod fælles standarder i arbejdsgangsportalen, ikke flere versioner af den samme arbejdsgang. Kan man ikke enes om en fælles arbejdsgang, betyder det en risiko for, at jobcentrene bevæger sig væk fra hinanden.

2. Udviklingsplanen

Nej, den er ikke meldt klart nok ud. Et sideproblem i den forbindelse er, at MicroSoft heller ikke har udmeldt officielle udviklingsplaner for SharePoint.

Det er en vigtig opgave for IT-afdelingen at sikre, at centrene får en ensartet og klar opfattelse af IT-strategien, og specielt af dens implikationer.

Forslag: Portalen gøres til et BIF anliggende frem for et centeranliggende. Den introduceres som en vigtig del af BIF's fælles kultur på medarbejderuddannelsen. Grænsen mellem det, der skal være ens, og det der godt må være forskelligt, præciseres. Arbejdsgangsportalen implementeres på alle etager i jobcentrene. Det er jobcenterchefernes opgave at sikre fælles fodslag i hele jobcenterkredsen. Mere samarbejde og mindre intern konkurrence. Løsning af IT problemerne opprioriteres.

Forslag: Der skal implementeres bedre søgefaciliteter.

3. Portalen

Nej, der er ikke et klart billede af status i særdeleshed de steder, hvor implementeringsdybden er lav eller middel.

Specielt superbrugerne har brug for status for at kunne vejlede brugerne rigtigt. Det er vigtigt, at der udsendes en status. En form for hotline, hvor man kan følge med i, hvornår hvad implementeres eller ændres. Denne informationspligt skal placeres tæt på dem, der foretager den teknologiske implementering. En Superbruger udtalte således:

Det er faktisk længe siden, at jeg har været inde og åbne portalen. Den står ikke lysende klart for mig. Jeg er faktisk superbruger på portalen, og jeg har også været med i flere sammenhænge, hvor vi

Kender man hovedlinierne i udviklingsplanen for teknologien?

Har man et klart billede af status for portalen?

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitetsudviklingsstrategier

har diskuteret nogen af de her sagsgange. Var det hensigtsmæssigt, eller var det ikke hensigtsmæssigt, men livet det har jo ændret sig. Det er nok et år siden, jeg sidst sådan har interesseret mig for det. Det var tanken, at der skulle komme nogle meddelelser ud, når der var ændringer i portalen, men det har jeg ikke set.

Er du den eneste superbruger her i huset?

Nej, vi er nogle stykker – Der er 2-3 yderligere superbrugere i huset, hvem de er, kan jeg ikke rigtig huske. Superbrugerne har ikke snakket om portalen sammen, der er ingen fællesmøder.

Forslag: Superbrugerorganisationen bør styrkes.

Forslag: Der skal være en fast og velfungerende rutine, der giver meddelelser, når der er opdateringer til portalen.

4. Vedligeholdelsesprocessen

Vedligeholdelsesprocessen bør strammes op. Den nuværende vedligeholdelsesproces gør portalen utroværdig. En teamleder blev således spurgt: Er I tilfreds med vedligeholdeshastigheden, kan I holde den ved lige? Svaret var:

Ja, det kan vi, men ikke dem der skal lægge det ind i centralforvaltningen. Vi har oplevet, at vores kort kan strande i 4 til 5 måneder. Det er simpelthen træls.

Forslag: Det øverste ledelseslag bør promovere portalen på samme måde, som det er sket i center for sygedagpenge. Der bør også arbejdes med beslutningskraft, fodslag og samarbejde, ikke alene i tale, men også i handling. Det store ønske nedefra til ledelseslaget er beslutningskraft og implementeringsstøtte.

Forslag: Der bør foretages en præcis forventningsafstemning mellem bestiller og udfører. Det kan ske ved beskrivelse af IT-leveranceprocessen, en fastlæggelse af roller og udarbejdelse af tilhørende Service Level Agreements, således som det foreslås i IT-strategien. Når rollerne derefter er fastlagt, bør det sikres, at bestillersiden har kompetence som professionel bestiller.

Forslag: IT supportprocessen skal forbedres såvel fra bestillersiden som fra udførersiden. Supportprocessen beskrives og målsættes, og

Hvordan ser man ajourførings- og vedligeholdelsesprocessen for arbejdsgangene?

der udarbejdes en Service Level Agreement, således som der er lagt op til i IT-strategien for 2007-2009. Der skal desuden ske et kompetenceløft i bestillersiden, således at denne kan matche udførersiden.

Supportorganisation bør styrkes, hvad enten man kalder det superbrugere, ildsjæle eller andet. En mulighed kunne være at ansætte fx en datamatik-studerende eller lignende på timebasis. Vedkommende kan hjælpe med vedligeholdelsen for studenterløn.

5. Dialog og koordinering

Den er rimelig der, hvor der er fungerende netværk. Opfølgingsorganisationen fungerer som et sådant netværk. Men dialog og koordinering kunne styrkes væsentlig, hvis der skabtes større enighed mellem jobcentercheferne ikke bare om fælles mål men også om fælles midler og prioriteringer, og hvis man understøttede netværksdannelsen blandt teamcheferne

Hvordan fungerer dialogen og koordineringen i den samlede organisation?

Forslag: Der oprettes et netværk for teamchefer. En af aktiviteterne i netværket kunne være kompetenceopbygning i transformationsledelse..

Forslag: Det er væsentligt, at man rimeligt hurtigt kan få godkendt arbejdsgange, der indeholder snitflader. Derfor er der fremsat ønske om at få diskuteret, hvor mange detaljer der skal kvalitetssikres centralt.

6. Fælles fokus

Det svinger meget fra center til center. Der er en klar sammenhæng mellem styrken af det fælles fokus og succesen med implementeringen.

Er der fælles fokus omkring målsætninger og opfølgning?

Forslag: Portalen skal have en plads i topledelsens kommunikation på linie med vision, strategi og overordnede mål. Ledelse er en vigtig del i det at komme godt over den første turbulens.

Forslag: Arbejdsgangsportalen er nu et idriftsat nøglesystem. Den bør genimplementeres, så implementeringsdybden overalt i BIF bliver på linie med implementeringsdybden i Center for Sygedagpenge.

7. Beslutningskraft

Hvordan besluttes ved uenighed på center-niveau?

Analysen kan ikke give svar her, men flere af medarbejdere svarene kan tolkes derhen, at der ikke tages beslutning, når man er uenige.

Forslag: Der skal mere ledelseskraft bag implementeringen i jobcentre. Centercheferne må kollektivt tage ansvaret på sig.

Det anbefales derfor, at topledelsen vurderer, om fordelene ved den eksisterende ledelsesstruktur fortsat vejer tungest, når ulemperne omkring manglende fælles kultur og vidensdeling i borgerbetjeningen tages i betragtning, herunder forvaltningens erklærede 2010-målsætning om »Et Jobcenter København«.

Synspunktet støttes i øvrigt af Deloitte, som konkluderer i rapporten fra 2007, at det er et problem med den manglende ensartethed på de geografiske enheder.

Forslag: Portalen skal relanceres, især i jobcentre. Relanceringen skal først foretages, når de værste børnesygdomme er fjernet.

8. Samspil mellem central og lokal ledelse

Hvordan fungerer dialogen mellem de centrale og de lokale enheder?

Dialogen er svær, fordi det centrale niveau både skal være den der bestemmer, og samtidig være den der sikrer, at dialogen er ligeværdig. Som en projektleder udtaler:

Kritikken har gået på, at der er et storebror-lillebror forhold, men samtidig går kritikken også på, at der skulle være en tydeligere storebror. Det er lidt efter, hvad det er for nogen problemstillinger, man står i.

Lige nu er der et ønske om, at der kommer en storebror i forhold til det at udarbejde arbejds gange, hvorimod forståelsen på det centrale niveau er den, at der ikke skal sidde nogen herinde og udarbejde arbejds gange. Det skal selvfølgelig ske derude, hvor man arbejder.

Relationer er et dynamisk fænomen

Så storebror-lillebror forholdet er ikke entydigt. Problematikkerne har meget at gøre med tydelighed. Det har koncentreret sig om, hvor myndighedsopgaverne skulle ligge.

Forslag: Brug et konkret projekt til at tage diskussionen med beskæftigelsescentrene op. Hvad betyder det at være forretningsorien-

teret, hvor går grænserne for, hvor forskellige private og offentlige beskæftigelsestilbud kan og bør være etc.

Forslag: Arbejdsgangsportalen meldes ud som kultur ikon. Den kunne godt udvikle sig til et cementeret artefakt. Brug portalen ved den generelle BIF introduktion af nye medarbejdere, når der fortæles, hvad de andre i organisationen laver.

9. Udfordringer

Hovedudfordringerne er ledelseskraft, IT-understøtning og kompetenceopbygning:

Hvilke hovedproblemer og udfordringer giver det anledning til?

10. Initiativer

Svar: Der er peget på følgende initiativer:

Hvilke hovedinitiativer kan der peges på?

Nr.	Initiativ
Initiativer for forbedret IT-understøtning.	
1	Styrkelse af IT-leveranceprocesserne, oprettelse af service level agreement, kompetenceløft af bestillerfunktionen.
2	At portalens redaktør del forbedres.
Initiativer for kompetenceopbygning.	
3	At superbrugerorganisationen styrkes og supporteres.
4	At der oprettes netværk for teamchefer.
5	Portalen integreres i undervisningen af nye medarbejdere og lanceres som kulturelt ikon.
Større ledelseskraft bag portalen.	
6	At portalen bliver et BIF anliggende og ikke bare et lokalt tilbud.
7	At processerne på jobcentre bliver ensartede – i hvert fald set fra samarbejdspartneres side.
8	At direktion og centerchefer tager større ejerskab for portalen og for implementeringsforløbet.
9	Beslutningskraft og konsekvens.
10	En hurtigere beslutningsgang ved ajourføring.
11	En tættere inddragelse af juristerne.

Figur 29: Oversigt over hovedinitiativer

Afrapporteringen af projektet har været grundlaget for den omorganisering af arbejdet med arbejdsgange, som BIFs direktion efterfølgende besluttede. Herunder igangsætning af udviklingsarbejdet med ny arbejdsgangsportalen, oprettelse af ledernetværk og stærkere ansvarliggørelse af den formelle ledelse.

E. Centrale læringspunkter og perspektivering

**Der er ingen
lette løsninger**

1. Centrale læringspunkter

BIF-Casen viser, at det tager tid at udvikle gode arbejdsgange. Der er ingen lette løsninger. Der er mange barrierer, man skal over: teknologiproblemer, kompetenceudvikling, aflæring, pres fra den daglige praksis, usikkerhed, nye opgaver der politisk prioriteres ned i forløbet. I BIF var disse barrierer særdeles markante.

Ejerskab til gode arbejdsgange er en stærk løftestang i kulturintegration og samarbejdsudvikling.

Selv om alle barrierer er markante, kan det lykkes. Det er Center for Sygedagpenge beviset for. Forudsætningen er en enig og vedholdende ledelse, der fungerer som et team. Et team, der har taget ejerskab af implementeringsopgaven. Et team, der ser arbejdsgangene som den nødvendige forudsætning, hvis man skal kunne leve op til fremtidens krav.

**Kommitment og
ejerskab skabes
ovenfra og ned.**

Som Value Shop vil infrastrukturudviklingen i BIF være afgørende for den fremtidige effektivitet, lige som den er i bankerne. Det betyder, at IT-leveranceprocesserne bør have den samme kvalitet som sagsbehandlingsprocesserne, således som der også lægges op til i den nye IT-strategi. IT-leveranceprocesserne omfatter både bestillerfunktionen og udførerfunktionen. De to funktioner skal kunne matche hinanden og bør kunne samarbejde på holdspilsniveau snarere end på »købs-salgs«-niveau.

Der er dog klare tegn på, at topledelsen nu tager mere direkte ejerskab for Arbejdsgangsportalen. Således skriver Morten Binder i noten »Mindre bøv! med bedre it-systemer og lettere arbejdsgange 6. maj 2008« på forsiden af KK intranettet:

Når snakken falder på den offentlige sektor, hører man tit om kolde og varme hænder. Ifølge talemåden sidder varme hænder på med-

arbejdere, der hjælper borgerne og løser deres problemer. Kolde hænder bruger tid på »udenoms ting« med at registrere, tælle op og rapportere.

Ifølge min ordbog er hænderne på medarbejderne i BIF varme. Vi udfører sammen et værdifuldt arbejde, som virkelig er til gavn for borgerne. Det gælder, uanset om vi afholder jobsamtaler, kvalificerer ledige til at komme ind på arbejdsmarkedet, udbetaler kontanthjælp eller skaber et København for alle. At yde beskæftigelsesservice til 510.000 københavnere kræver et vist mål af styring, registrering og optælling. Det gør ikke vores hænder kolde, men temperaturen i vores hænder falder, hvis bureaukratiet tager mere tid, end det behøver at gøre.

Jeg er glad for, at vi har nogle initiativer på bedding, der vil gøre det mindre bøvlet at være sagsbehandler i BIF. Vi indleder snart en proces for at forbedre Arbejdsgangsportalen. I den forbindelse skal jeg i denne måned have sidemandsoplæring på forskellige centre for ved selvsyn at få indblik i, hvad der fungerer godt, og hvad der er bøvlet.

Arbejdsgangene skal ikke alene afspejle love og regler. De skal også være hensigtsmæssige. Mange har hvisket mig i øret, at vi nok kunne gøre det enklere uden at slække på lovgivningens krav. Skal vi lykkes med at forbedre arbejdsgangene, kræver det, at alle bidrager med gode ideer og forslag. Vi har planer om at afslutte processen med en konference, hvor vi samler alle gode ideer.

Sidst på året tager vi forhåbentlig et kæmpe skridt mod at gøre sagsbehandlingen lettere, når jobcentrene og Ydelsesservice går over til et nyt sagsbehandlerværktøj. Det hedder Opera og samler flere værktøjer i ét, så man fremover kun skal registrere og dokumentere oplysninger ét sted. Man slipper for at sammenholde oplysninger om ledighed i et system med oplysninger om ydelser i et andet.

IT-værktøjer gør det ikke alene. Det afgørende er vores vilje og evne til hele tiden at justere arbejdsgangene, så vi undgår unødigt spildtid. Målet med alle disse initiativer er naturligvis, at vi får mere tid til den direkte borgerbetjening og holder hænderne varme.

Erfaringen med arbejdsgangene i BIF, udfordringer og læringspunkter svarer til det, man oplever andre steder.

Vidensdeling er en forudsætning for, at der kan arbejdes i team

2. Perspektivering

At erfaringerne i BIF på mange måder svarer til erfaringerne i mange andre kommuner fremgår af Arbejdsmarkedsstyrelsen rapport: Evaluering af Visitations- værktøjskassen, juni 2006, gennemført af Rambøll Management.

Visitationsværktøjskassen indeholder 4 værktøjer: en *Forberedelsespejce* til borgeren, en *Forsørgelseshistorik*, et *Job-barometer* og en *Dialogguide*. Værktøjskassen anvendes ved de individuelle kontaktsamtaler.

Hovedpunkterne i evalueringen var følgende:

Fordele	Problemstillinger
Værktøjskassen har givet visse positive resultater i form af genanvendelse af informationer samt vidensdeling. Anvendelsen af dialogguiden øger borgerens mulighed for at blive inddraget og hørt i sagsbehandlingen. Der er stor fokus, også på medarbejderniveau på det, at kommunen kan miste refusion, hvis man ikke lever op til de krav, der er til arbejdsgange. En gruppe AF-medarbejdere noterer samtidig, at de med anvendelse af værktøjskassen har oplevet, at de er blevet mere bevidste om, hvorfor de er nået frem til en given vurdering, hvor dette tidligere var mere diffust. De nødvendige subjektive vurderinger, som en medarbejder må lave, er nu blevet indrammet i et system, der giver ensartethed og fælles procedurer, og dermed grundlag for kvalitets-sikring. Ledelsen kan bedre vurdere evt. svagheder i de faglige vurderinger, fordi de nu hviler på en større skriftlighed.	Der er en udpræget varsomhed med at registrere personfølsomme oplysninger. Man finder ikke, at job barometret matcher den faglige vurdering af den lediges beskæftigelsespotentiale. Der er ikke på vurderingstidspunktet en ensartethed i anvendelsen af matchkategorierne. Nogle medarbejdere siger: Dialogguiden er et forsimplet værktøj, der ikke gør, at man kommer ind under huden på borgeren. Det rejser spørgsmålene: 1. <i>Behøver man at komme ind under huden på borgeren, i hvert fald i de lave matchgrupper?</i> 2. <i>Behøver man at lade sig begrænse af guiden, kan man ikke bare spørge om noget mere?</i> Generelt opleves, at værktøjskassen på evalueringstidspunktet ikke har resulteret i den fælles faglige forståelse.

Figur 30: Hovedkonklusionerne fra Rambøll rapporten peger på, at værktøjer øger reliabiliteten i arbejdsnevurderingen

Der er ikke samme tilslutning til, at værktøjskassen fremmer den fælles faglige forståelse på tværs. Det fælles sprog kommer før udvikling af en egentlig fælles faglig forståelse, siges der i rapporten, men dialogguiden er netop ikke et fælles fagligt sprog. Den lægges ned over subkulturer, der i forvejen har et andet fælles sprog. Den fælles forståelse udvikles først i den efterfølgende interaktion.

Det er teamarbejdet efterfølgende, der skal sikre, at den fælles faglige forståelse udvikles

Vurderingen af implementering er følgende (p 25): Der har ikke været tilstrækkelig styring i anvendelsen af værktøjskassen. Værktøjerne har ikke været markedsført tilstrækkelig godt. Undervisning i værktøjskassen har ikke været tilstrækkelig god. Rettidighed i indsats og kontrol har stået mere centralt placeret på dagsordenen, end hvorvidt værktøjskassen er blevet anvendt rigtigt.

Konklusioner svarer helt til konklusionerne fra BIF

Flere ledere beskriver, at værktøjskassen har afstedkommet faglige drøftelser om sprog, praksis og systematik. Det har skabt et bedre overblik over processerne og styrket den interne systematik og fagligheden i sagsbehandlingen.

Procesarbejdet kan ikke undvære den løbende faglige diskussion i praksisforløbet

Der har også nogen steder været en opfattelse af, at dialogen med borgeren har udviklet sig i en negativ retning, at samtalen er blevet mere stiv og mere på registreringens end på borgerens præmisser. Det understreges dog i rapporten, at observationerne af de førte samtaler ikke har kunnet eftervise en sådan stivhed. Der er observeret 53 samtaler.

Er der her tale om en følt og intern ting, noget sagsbehandleren oplever, men ikke borgeren. Det, den ene part i en relation oplever, behøver ikke at svare til det, den anden part oplever.

Endelig er det oplevelsen, at en slavisk anvendelse af dialogguiden ikke skaber værdi.

Litteratur

- Notatet om opfølgningsorganisationen (*dok nr. 1951103 dateret 26-10-2006*)
- Stabell, C.B.F.Ø.D. (1996): Value configuring for competitive Advantage: On chains, shops and networks. Norwegian School of Management.
- Morten Binder; Administrativ debat nr. 1; april 2007, 2007.
- Kronologisk redegørelse for forløbet vedr. dannelse af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og jobcenter København dato: 2-03-2007 – dok. Nr. 2007 – 56330.
- Arbejdsmarkedsstyrelsen (2006): Evaluering af Visitations-værktøjskassen, Juni 2006, gennemført af Rambøll Management.
- Reference: Enterprise Portals Report, CMS Watch, maj 2007.
- Kotter, John P.; (1999) »*I spidsen for forandringer*«; Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Deloitte; (2007) Undersøgelse af Jobcenter København. Juni 2007
- Barnard, I. Chester; (1974); »*The Functions of the Executive*«; Harvard University Press; Cambridge, USA.

Når faglighed forankres i systemer

Procesarbejde som kulturel integrationsstrategi

Af Peter Beyer*

Casen er en af flere i phd-projektet »2. generations PVM«. Projektet har til formål at undersøge, hvordan procesarbejde kan gennemføres, så der skabes ejerskab til løsningerne, og så disse fører til organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet.

Beskrivelsen bygger på en række kvalitative interviews understøttet af en gennemgang af organisatoriske dokumenter og deltagende observation i et konkret projekt. Organisationen er SKAT.

Casen omhandler det procesarbejde, der er igangsat som en væsentlig del af fusionen mellem det statslige og det kommunale skattevæsen. Procesarbejdet er tænkt som løftestang til integration og samarbejdsudvikling i de nye enheder samt som løftestang for implementering af SKATs strategiplan. Det er intentionen, at procesarbejdet skal levere 1/3 af den effektiviseringsgevinst, som det politiske niveau forventer.

Procesarbejdet har i første omgang medvirket til integration og effektivisering på det lokale niveau. Casen viser, at det er muligt at løfte organisationens procesmodenhed, selv når det er så stor og kompliceret organisation som SKAT og også under svære omstillingsprocesser som dem, SKAT er og har været igennem. Casen viser endvidere, at det ikke nødvendigvis forbliver derved, men at det er realistisk at forvente, at procesmodenheden kan løftes yderligere, såfremt den lagte strategi for procesudviklingsarbejdet fastholdes.

Undersøgelsen er gennemført i perioden maj 2007 til marts 2008.

A. Indledning

1. Baggrund

a. Kort om SKAT

Hovedopgaverne i SKAT er afregning og betaling, service og kontrol i forbindelse med opkrævning af skatter og afgifter samt inddrivelse af offentlig gæld. Derudover varetager SKAT opgaverne told,

* Peter Beyer er akademiingeniør og erhvervsforsker. Han har i mange år være konsulent hos en række større konsulenthuse. Han er ved at lægge sidste hånd på sin ph.d.-afhandling om procesudvikling, hvori casen indgår.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ejendomsvurdering og motorkøretøjer. Derved har SKAT sikret størsteparten af det offentliges indtægter. I 2007 er der opkrævet omkring 820 mia. kr. i skatter og afgifter fra omkring 4,6 mio. borgere og 400.000 virksomheder.

SKAT er en del af Skatteministeriets koncern, der også omfatter Skatteministeriets departement og Landsskatteretten. Organisatorisk består SKAT af et Hovedcenter, 30 skattecetre placeret rundt omkring i Danmark geografisk knyttet sammen i 5 skattesamarbejder samt en række særlige enheder, der varetager opgaver som betaling, kundehenvendelser, inddrivelse, store selskaber og intern service-opgaver.

b. Kort om fusionen

Organisationen SKAT blev etableret som en fusion af det statslige ToldSkat og de kommunale skatteforvaltninger. Som en forløber for strukturreformen, blev fusionen sat i gang med vedtagelsen af regeringens forslag af 23. juni 2004 om en statslig skatteforvaltning med regionale borgerservice centre. Lovgivningen om den nye struktur på skatte- og inddrivelsesområdet vedtages den 31. maj 2005. SKAT er formelt en realitet den 1. november 2005.

Fusionsopgaven indebar foruden at fusionere den kommunale og statslige skatte- og inddrivelsesforvaltning i en statslig enhedsforvaltning, at gennemføre en ligeværdig fusion mellem flere hundrede kommunale enheder (ligningscentre, samarbejder og enkeltkommuner) og det statslige ToldSkat samt at realisere en række politiske målsætninger. Den omfattede bl.a. indplacering af godt 5.000 kommunale medarbejdere og knap 5.000 statslige medarbejdere i det nye SKAT, ca. 1.000 ledere i ca. 700 lederstillinger i SKAT, etablering af alternative karriereveje, fysisk at gå fra 300 lokaliteter til knap 90 midlertidige lokaliteter samt at få en række it-systemer mv. til at fungere.

Der blev sammensat en fusionsorganisation, som i ca. 1 år arbejdede med at forberede den formelle etablering af SKAT. I 2006 var SKAT i betydeligt omfang præget af de udfordringer, som fusionen i sagens natur udløste. Der har været fokus på SKATs betjening af borgere og virksomheder, men også på de mere interne organisatoriske, tekniske og personalemæssige forhold. 2007 var fortsat præget af arbejdet med at samle og konsolidere organisationen og få grundfæstet principperne for arbejdet.

Opgaveløsningen i SKAT tager afsæt i en mission og 6 visioner. Missionen er, at SKAT skal sikre en retfærdig og effektiv finansiering af fremtidens offentlige sektor. Visionerne er følgende:

- Retssikkerhed – Vi tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair – og det opleves sådan.
- Service – Vi tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov, det er både de og vi bedst tjent med.
- Kvalitet – Vores arbejde er af høj kvalitet – det forventes af os.
- Effektivitet – Vi løser opgaverne på den mest hensigtsmæssige måde. Vi går foran i opbygningen af fremtidens offentlige sektor.
- Åbenhed – Vi laver vores arbejde, så både skatteyderne og offentligheden kan se, hvad vi gør – og hvorfor.
- Attraktiv arbejdsplads – Vi skaber fagligt inspirerende miljøer med gode udviklingsmuligheder – det giver arbejdsglæde og resultater.

Indsatsstrategien udstikker de grundlæggende principper, som medarbejdere i SKAT skal arbejde efter. Indsatsstrategien tager afsæt i, at hovedparten af borgere og virksomheder ønsker at overholde reglerne. Indsatsen i forhold til disse »medspillere« er serviceorienteret, hvorimod indsatsen overfor de borgere og virksomheder, der ikke vil overholde reglerne »modspillere« har fokus på kontrol og efterfølgende sanktion. Målet er, at flere penge »kommer ind ad fordøren«. Derved flyttes fokus fra antallet af aktiviteter til effekten af aktiviteterne.

Der er stillet krav om, at SKAT skal levere en effektiv opgaveløsning med betydeligt færre medarbejdere end i dag, men med et serviceniveau og en retssikkerhed på højere niveau end i dag. Det kræver, at SKAT skaber rammerne for effektivt at matche opgaver til ressourcer, at SKAT arbejder for en god og indholdsrig arbejdsplads samt, at SKAT skaber innovative og effektive løsninger med serviceorienteret teknologi.

I SKATs Strategiplan 2010 er rammerne sat til at kunne indfri disse krav. Heri har SKAT en række strategiske it-projekter.¹ Et eksempel herpå er eIndkomst. Ved at stille aktuelle indkomstdata til rådighed, forenkler indkomstregistret myndighedernes kommunikation med virksomheder og borgere og sikrer, at ingen indberetter samme oplysninger flere gange til det offentlige.² Indberetningen er obligatorisk for *alle* indeholdelsespligtige.

Der er mange store omstillingsprojekter

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

De strategiske it-projekter forløber parallelt med den procesudvikling i SKATs enheder, som er i fokus i denne case. De vil ikke blive yderligere beskrevet.

I kølvandet på fusionen blev følgende formål med SKATs procesudviklingsarbejde besluttet:

- At skabe fælles referenceramme og sprog, retningslinier og redskaber for procesarbejdet
- At understøtte helhedsforståelse for SKAT
- At sikre optimale og effektive processer i SKAT

2. Problemstilling

Den problemstilling, der belyses i artiklen, er følgende:

1. Hvad kendetegner de brugte proceskoncepter?
2. Hvordan blev de introduceret, adopteret i virksomheden?
3. Førte de til målet?
4. Hvad kendetegnede de situationer, hvor det lykkedes?
5. Hvilke læringspunkter kan man uddrage af dette?

Dataindsamlingen bygger på en række kvalitative fokusgruppesamtaler, en række deltagende observationer i forskellige aktiviteter (bl.a. et Lean-projekt) og granskning af organisatoriske dokumenter. De kvalitative interviews blev stillet åbent op, igangsat af en række arbejdsspørgsmål og sådan, at de interviewede fik lov til at sige, hvad de synes var vigtigst at få fortalt.

Analysen tager udgangspunkt i PEMM-modellen Michael Hammer (2007). Modellen er sammenholdt med observationsnoter og udsagnene fra interviewrunden grupperet efter dimensionerne i PEMM. De citater, som gengives er dem, som siger mest om modenheden, og som samtidig ikke modsiges af andre udsagn eller noter.

Case-rapporten beskæftiger sig alene med processer, der etableres i SKATs nyfusionerede enheder. De it-processer, som modelleres som led i SKATs serviceorienterede forretningsudvikling, er ikke omfattet.

3. Oversigt over artiklen

Den efterfølgende beskrivelse er disponeret således:

Kapitel B giver en kort gennemgang af det modelapparat, der bruges ved analysen.

I kapitel C gennemgås SKAT's set-up for procesarbejdet.

Kapitel D indeholder analysen af casen. Kapitlet er struktureret i overensstemmelse med PEMM-modellen.

I kapitel E besvares problemstillingen på baggrund af analysen i det foregående kapitel.

I kapitel F resumeres de vigtigste læringspunkter.

B. Modelapparatet

At arbejde med processer indebærer meget mere end det at dokumentere og strømline forskellige procesdesign. Dette er i særdeleshed tilfældet, i en situation som den SKAT står i, hvor kulturer skal integreres, hvor man skal konvergere mange forskellige handlemåder til fælles handlemåder, og hvor nye handlestrategier skal indføres. I artiklen The Process Audit siger Michael Hammer følgende: I modsætning til den almindelige antagelse, så indebærer det at skabe nye forretningsprocesser meget mere end blot det at designe workflow. For at skabe nye processer må virksomhederne gøre deres job bredere, øge træningen og støtten til jobudførelsen og understøtte muligheden for beslutningstagning hos frontlinie personalet. Virksomhederne har også brug for at reformulere kulturen, så den understøtter teamwork, personlig ansvarlighed, kundefokus etc. og at redefinere roller, kompetencer og ansvar i overensstemmelse hermed.

Store organisationer er komplekse. For at kunne håndtere det defineres specialfunktioner, fagområder, kompetencecentre etc. forskellige enheder med hver deres fokusområder og perspektiver. De fleste beslutningstagere får derfor et favoritperspektiv baseret på deres ekspertise. På samme måde som de 6 blinde mænd og elefanten (se figur 1), så fokuserer en på teknologi, en anden på de menneskelige ressourcer, en tredje på den organisatoriske struktur osv. Det skaber forvirring og konflikt.

Filosoffen John Locke behandlede følgende spørgsmål: antag, at en mand, der var født blind og nu var voksen, pludselig kom til at se,

**Procesarbejde
er ikke bare
arbejde med
processer**

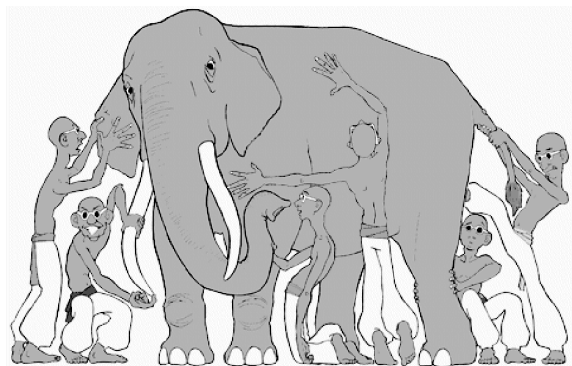
4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

og at denne mand havde lært sig ved hjælp af berøringssansen at skelne mellem en kegle og en kugle. Kunne han nu ved hjælp af synet, før han rørte ved dem, skelne mellem dem og afgøre, hvilken der var keglen og hvilken, der var kuglen?

I dag ved vi, at der ikke nødvendigvis er nogen forbindelse mellem berøringens verden og synets verden. En forbindelse imellem dem kan kun opstå på baggrund af erfaringen. Hver morgen, når vi åbner vore øjne, ser vi en verden, som vi har brugt et helt liv på at lære. Vi får ikke verden foræret, vi skaber selv vores verden i kraft af uafsluttede erfaringer, kategoriseringer, erindringer og sammenligninger, og denne verden er domineret af vores favoritperspektiver. Men hvad nu, når det er organisationer, vi ser på?

Organisatorisk kompleksitet kan illustreres ved den hinduistiske fabel om de blinde mænd og elefanten, som afbildet i figuren.



Figur 1: De blinde mænd og elefanten

Alle perspektiver har blinde vinkler

Pointen er, at de personer der beskæftiger sig med organisationer, er som de blinde mænd, og organisationer er som elefanter. Ligesom de blinde mænd vil personer beskæftige sig med store og komplekse fænomener og med en iagttagelsesevne, der er utilstrækkelig, når det gælder det at se helheden. Ethvert perspektiv har en vis, men begrænset bærekraft, perspektiver, som er ufuldstændige på hver deres måde. Kun ved at se alle disse perspektiver på en gang, får man en fornemmelse af det komplekse billede, man er konfronteret med, når man beskæftiger sig med transformation i organisationer.

I følge Weick (Weick 2001) sker der det, at når man bruger et begreb som organisation, så skaber man samtidig det fænomen, man søger at studere.

Det samme sker, når man beskriver organisationens omgivelser, så producerer man samtidig de situationer, som man senere reagerer overfor. Weick (Weick 2001) argumenterer for, at en organisations omgivelser konstrueres af de aktiviteter man igangsætter for at indsamle og analysere data fra omgivelserne og senere igen af de konklusioner, man drager af analyserne. Konklusioner, som så senere igen leder til nye aktiviteter, som igen er med til at konstruere omgivelserne. Medens vi traditionelt har opfattet det sådan, at det er omgivelserne, der har genereret analysen, så er det måske mere analysen, der har genereret omgivelserne, som organisationen derefter forsøger at indrette sig efter. Hvis vi selv skaber verden, så er det ikke så underligt, at mange ser den forskelligt.

Vi er nødt til at kunne håndtere flere perspektiver simultant

Michael Hammers modenhedsmodel (Hammer 2007), som kort beskrives i det følgende, er et forsøg på at håndtere denne kompleksitet. Hammer arbejder med to modenhedsbegreber: procesmodenhed og organisationens arbejdsduelighed. Hammer har følgende dimensioner i sit procesmodenhedsbegreb

1. Procesmodenhed

Dimensioner	
Design	Kvaliteten af procesbeskrivelsen
Ansatte	Aktørernes kunnen og viden
Ejere	Procesarbejdernes autoritet
Infrastruktur	IT-understøtningen af processen
Måling	Måling og opfølgning på procesperformance

Figur 2: Dimensionerne i Hammers procesmodenhedsbegreb

Dimensionerne kan yderligere nedbrydes i forskellige løftestænger. Hammer argumenterer fx for, at omverdensbilledet er en vigtig løftestang for design dimensionen:

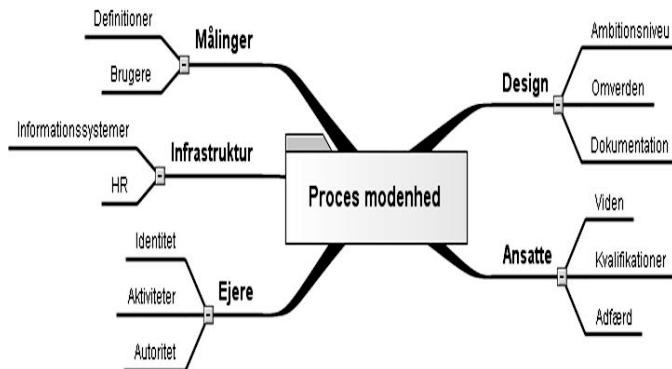
By design, I mean the specification of which people must perform what tasks, in what order, in what location, under what circumstances, with what information, and to what degree of precision. If employees don't know the context in which they work, they will be pro-

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ne to making decisions that aren't in the best interests of the entire process.

De andre procesløftestænger kan nedbrydes på samme måde. Den fulde nedbrydning er vist i nedenstående figur:



Figur 3: Procesmodenhedsbegrebet nedbrudt i løftestænger

Procesmodenhed stiller krav til såvel struktur som aktører

Den grundlæggende idé i Hammers model er, at alle de forskellige løftestænger er gensidigt afhængige. Således skriver han:

The enablers are mutually interdependent: If any are missing, the others will prove to be ineffective. A weak owner can't implement a strong process design, poorly trained performers can't carry out the design, a bad design cannot optimize the process metrics no matter how well thought-out they are, and so on. A process that is missing an enabler might deliver results in the short term through superhuman performance or executive intervention, but those results won't last. Of course, having all the enablers in place doesn't guarantee that a process will perform well; for instance, the mere existence of a process design doesn't mean it's a good one.

Hver af løftestængerne kan placeres på en modenhedsskala fra 1 til 4. Den efterfølgende figur illustrerer spændvidden mellem modenhedstrin 1 og 4:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

På trin 4 går man ud over organisationens grænser

Ansatte	Viden	Kan navngive processen og kender dens nøgle målepunkter	Medarbejderne ved, hvordan deres proces indgår i hele forsyningskæden, og hvordan den påvirker den samlede tvær-organisatoriske proces
	Kvalifikationer	Uddannet i problemløsning og proces optimering	Udøverne er uddannet i forandringsledelse og implementering af forandringer
	Adfærd	Nogen loyalitet med processen, men primært med linien	Udøver lederne muligheder for optimering, og de foreslår forbedringer
Ejere	Identitet	En person eller gruppe der uformelt er sat til at lede processen	Processejeren er medlem af direktionen
	Aktiviteter	Identificerer og dokumenterer processen. Kommunikerer den til alle dens udførere og sponserer små-skala projekter	Udvikler rullende strategiplaner for optimering af processen. Deltager også i strategisk planlægning med brugere og forsyningsled.
	Autoritet	Lobbier for processen, men kan kun opfordre linieledere til at foretage ændringer	Kontrollerer processens budget og har kontrol over HR-siden – dvs. løn, opgaver m.v.
Infrastruktur	Informationssystemer	Fragmenterede, nedrivede IT-systemer	Moduleret opbygget IT-system, der understøtter standarder for offentlig dataudveksling
	HR	Linielederne belønner funktionelle resultater i en proces kontekst	Ansættelse, udvikling, løn, bonus mv. understøtter samarbejde internt i og eksternt for organisationen – d.v.s. i hele procesforløbet
Målinger	Definitioner	Basis omkostninger og kvalitet	Målepunkterne adresser mål, der går i hele processens kæde
	Brugere	Lederne anvender målinger til at måle på resultater. Identificerer ikke årsager eller fejlkilder og fokuserer ikke på funktionelle forbedringer	Målepunkter gennemgås jævnlgt. Målepunkter revideres jævnlgt, og de anvendes i den strategiske planlægning

Figur 4: Spændvidden mellem modenhedstrin 1 og 4

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Om den måde, man bruger modenhedsskalaen, skriver Hammer følgende:

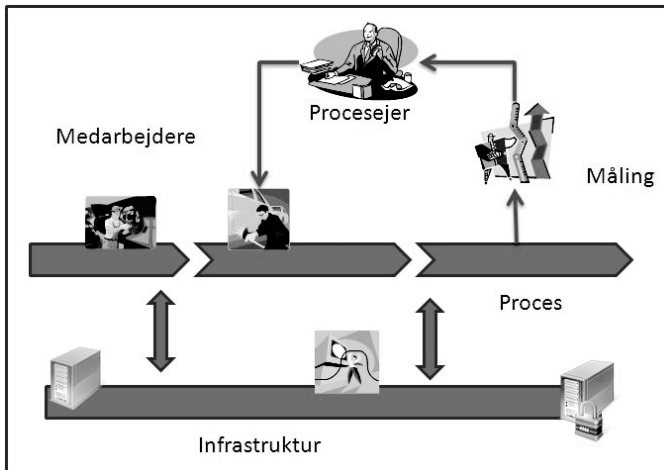
Definitionen på de fire niveauer

The enablers' strengths determine how mature a process is – that is, how capable it is of delivering higher performance over time. If all five enablers of a process are at the P-1 level, the process itself is at the P-1 level; if all five enablers are at the P-2 level, the process is at P-2; and so on. If only four out of the five enablers rise to a particular level, however, the process cannot be said to have achieved that level; it will belong to the one below. In particular, if any enabler is so weak that it doesn't meet even the P-1 level, the process is by default at P-0.

In some cases, a company as a whole may be unprepared to embark on a process redesign program, but some of its divisions may be ready to do so. In such situations, executives must assess the strength of enterprise capabilities not at the corporate level but at the level of the business unit.

At the P-1 level, a process is reliable and predictable; it is stable. At P-2, a process delivers superior results because the company has designed and implemented it from one end of the organization to the other. At the next level, P-3, a process delivers optimal performance because executives can integrate it, where necessary, with other internal processes to maximize its contribution to the company's performance. Finally, at P-4, a process is best in class, transcending the company's boundaries and extending back to suppliers and forward to customers.

På kort form siger Hammers procesmodenhedsbegreb, at en proces ud over selve procesdesignet også forudsætter en infrastruktur under processen, nogle aktører (medarbejdere der gennemfører den), en der har ansvaret for processen og målinger, så vi kan afgøre, hvordan processen fungerer. Dette er vist i nedenstående figur



Figur 5: Processer og procesløftestænger

De fire procesmodenhedsniveauer siger følgende om processen

Niveau 1	Lokal – pålidelig, stabil
Niveau 2	Tværgående, værdiskabende
Niveau 3	Optimal, integreret i en samlet arkitektur/infrastruktur
Niveau 4	Gående ud over organisationens grænser fra leverandører og til kunder

Figur 6: De fire procesmodenhedsniveauer

Efterhånden som processen breder sig ud fra det lokale niveau, så stilles større og større krav til såvel procesdesign som til aktører, procesejere, infrastruktur og målesystemer. Hvad dette indebærer, fremgår af nedbrydningen (se fig. 4).

2. Organisationens arbejdsduelighed

Processerne er en så integreret del af en organisation, at det er nemt at forestille sig, at der må være en sammenhæng mellem en organisations modenhed og dens processers modenhed. Derfor arbejder Hammer også med et tilhørende modenhedsbegreb for organisationen. Han skriver følgende:

4. Strategisk planlægning og langtidssstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

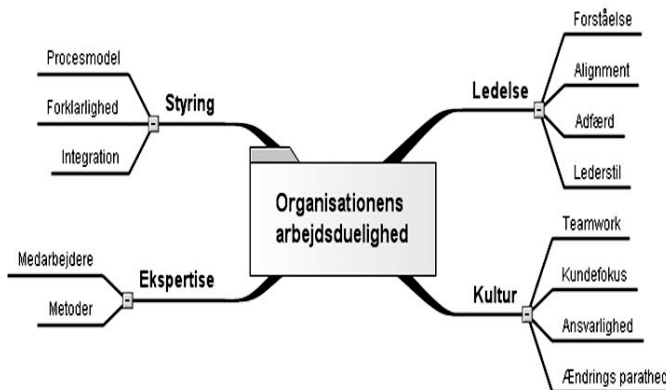
En moden proces kan ikke implementeres i en umoden organisation

In order to develop high-performance processes, companies need to offer supportive environments. They must possess or develop organizational capabilities in four areas: leadership, culture, expertise, and governance.

Organisationens arbejdsduelighed	
Lederskab	Sammenhængskraft, teamwork, fleksibilitet i ledelseslagene
Kultur	En kultur der understøtter teamwork, personlig ansvarlighed, ændringsvillighed etc.
Ekspertise	Specielt ekspertise i procesarbejde
Transformations-styring	Programledelse, forandringsledelse etc.

Figur 7: De fire dimensioner i duelighedsbegrebet

De fire dimensioner i duelighedsbegrebet kan yderligere nedbrydes i ekspertiser som vist i efterfølgende figur:



Figur 8: Arbejdsduelighedsbegrebet nedbrudt i ekspertiser

Hver af ekspertiserne kan ligeledes klassificeres i fire trin. Den efterfølgende figur viser de fire modenhedstrin, når det gælder kulturens evne til teamarbejde.

Trin	
1	Organisationen har visse erfaringer med teamwork
2	Organisationen bruger ofte tværoorganisatoriske og tværfunktionelle teams
3	Teamwork er normen i virksomheden
4	Teamwork med leverandører og kunder er rutine

Figur 9: De fire modenhedstrin i teamwork ekspertisen

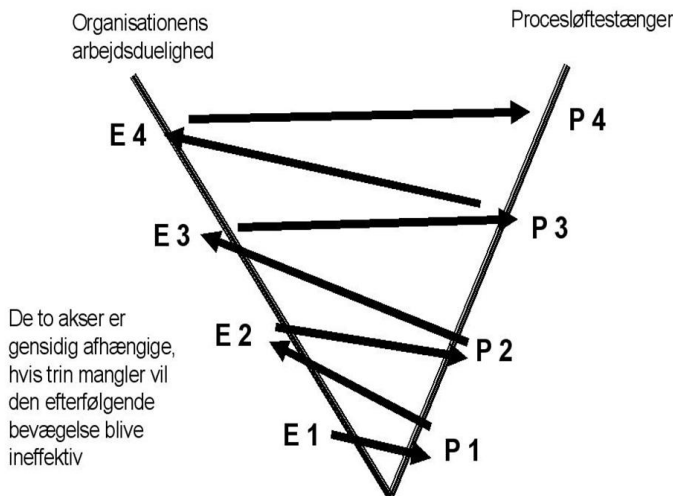
Hammers pointe er, at organisationen skal have en given arbejdsduelighed for at kunne håndtere effektive processer. Forudsætningerne for at en organisation kan nå et givent procesmodenhedsniveau er:

1. At der er ledelsesmæssigt forslag og samarbejde om at nå det givne niveau.
2. At kulturen har det teamwork og den ændringsparathed, der er nødvendigt, for at niveauet kan nås.
3. At medarbejderne har metoder og kompetener, der matcher det givne modenhedsniveau.
4. At virksomhedens almindelige styringsmodeller understøtter processynet. Der må ikke være konflikt mellem styringsmodellerne og den processtyring, som procesejeren er nødt til at foretage.

Når man skal bevæge sig fra et lavere til et højere modenhedstrin, foregår det ved, at procesløftestængerne vælges og tilpasses efter organisationens arbejdsduelighed. Det giver fx ikke mening at vælge meget avancerede dokumentationskrav og procesdesign svarende til en af procesløftestængerne på de øvre niveauer, hvis organisationens ekspertise og erfaringer svarer til et af de lavere niveauer i arbejdsduelighed. Det er vist i den efterfølgende figur:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 10: Sammenhængen mellem procesmodenhed og arbejdsduelighed

Man bevæger sig fra det lokale niveau, over det tværororganisatoriske niveau til det interorganisatoriske niveau

Dynamikken i modellen er den, at jo større organisatorisk arbejdsduelighed, jo stærkere procesløftestænger kan man udvikle, og jo større procesmodenhed vil man få. Men denne udvikling må nødvendigvis ske i et balanceret forløb, hvor man bevæger sig op ad i modenhedsniveau, således som den ovenstående figur illustrerer (fra E1 til P1 til E2 til P2 osv). Som Hammer skriver:

Stronger organizational capabilities make for stronger enablers, which allow for better process performance. Thus, when an enterprise has E-1 capabilities in leadership, culture, expertise, and governance, it is ready to advance all its processes to the P-1 level; when all four capabilities reach E-2, the company can move along its processes to P-2; and so on. Many companies take their enterprise capabilities for granted.

Betragtningerne om procesmodenheden og om den organisatoriske duelighed virker umiddelbart indlysende. Det er lidt mere kompliceret, når det gælder sammenhængen mellem dem. Men den sammenhæng Hammer insisterer på bliver klarere, når man formulerer det

således: Vi kan ikke nå procesmodenhedstrin 3, hvis arbejdsdueligheden er klart mindre end 3.

Eller udtrykt således: vi kan ikke skabe effektive processer, der går på tværs af organisatoriske grænser, hvis

1. Lederne suboptimerer og går efter egne lokale mål og i øvrigt er uenige og/eller,
2. Vi har lokalt indkapslede subkulturer og ingen tradition for teamwork på tværs af afdelinger og/eller,
3. Vi ikke har metoder og kompetencer til at designe gode tværgående løsninger og/eller,
4. Vores styringssystemer alene har fokus på de forskellige organisatoriske siloer, og styringsprincipper og belønningssystemer lægger op til indbyrdes konkurrence.

Hammers modenhedsmodel »Process and Enterprise Maturity Model« (PEMM) er valgt, fordi den er mere generel i sin natur end andre modeller for procesmodenhed, som fx. modellen Capability Maturity Model Integration (CMMI.). Som Hammer skriver:

The CMMI model identifies the best practices for specific processes and evaluates the maturity of an organization in terms of how many of those practices it has implemented. By contrast, PEMM applies to companies in any industry and doesn't specify what a particular process should look like. It identifies the characteristics that any process and every enterprise should have in order to design and deploy high-performance processes. A company can apply PEMM to all its processes, which allows the use of a standard approach across the organization, easy sharing of experiences, and quick comparisons of results. In addition, every organization can develop processes that meet its own needs since PEMM doesn't insist that the design contain specific features.

C. SKATs set-up for procesarbejde

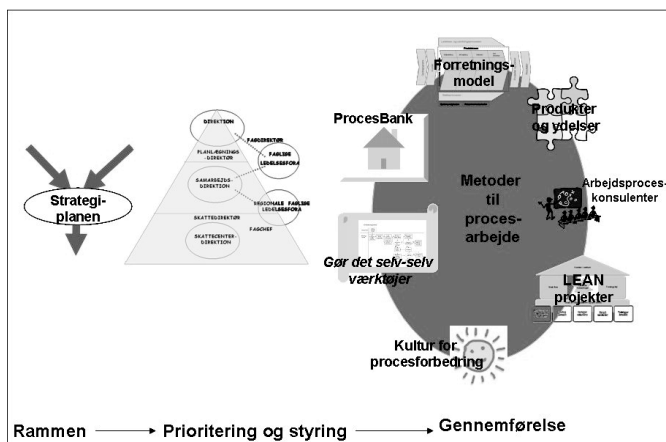
Mål og rammer for procesarbejdet sættes af SKATs strategiplan, mens prioritering og styring af procesarbejdet sker i en todimensional organisationsstruktur, hvor det faglige hierarki er separeret fra produktions-hierarkiet. En række værktøjer er stillet til rådighed, og man kan hente støtte fra et uddannet korps af arbejdsproceskonsu-

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

lenter. Overblik og sammenhæng sikres gennem forretningsmodellen og ProcesBanken.

Projektarbejdet gennemføres lokalt som led i projektet »SKAT og Ledelse« (SOL). SOL sigtede mod opbygning af en kultur for procesforbedring og test af Lean-metoden.



Figur 11: SKAT's set-up for procesarbejde

I det følgende gennemgås de enkelte dele:

1. Rammen

a. Strategiplanen 2010

Strategiplan 2010 skal sikre, at SKAT kan møde kommende års store udfordringer. Ambitionen er, at SKAT skal være verdens bedste skatteforvaltning. Det kræver en omstillingsproces.

Ikke kun en fusion, men også en radikal omstilling

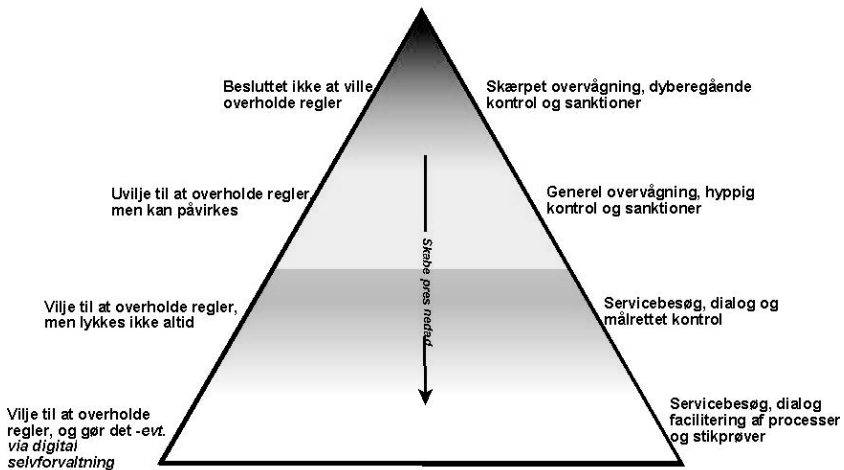
Indholdet i SKATs strategiplan er:

- Nytænkning af organisationens skatte-, afgifts-, og inddrivelsesindsats.
- Systematisk arbejde med forenkling og forbedring af organisationens processer
- Store it-omlægninger og øget digitalisering, som skal give bedre arbejdsredskaber og forbedre kommunikation med omverdenen.

b. Indsatsstrategien

Indsatsstrategien har til formål at skabe grundlaget for, at stadig flere skattekroner kommer ind ad fordøren ved hjælp af en stadig bedre efterlevelse af reglerne hos borgere og virksomheder. Sverige, England, Holland og Australien arbejder også med at indføre denne skattevirksomhed, der har fokus på effekt frem for produktionsresultater.

Indsatsstrategien bygger på en segmentering af borgere og virksomheder



Figur 12: Indsatspyramiden illustrerer forskelle i regelefterlevelsen

Indsatsen differentieres efter adfærd. Der skal være balance mellem service (vejledning, dialog, digitale løsninger mv.) på den ene side og kontrol på den anden side, herunder den intensitet og form, kontrollerne skal have.

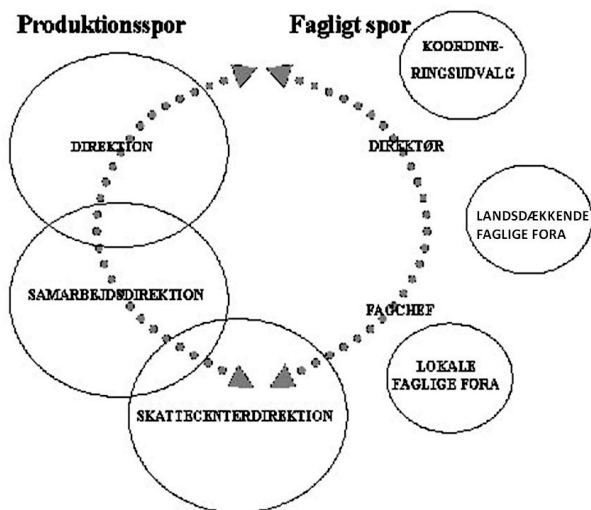
Serviceindsatsen er primært rettet mod de borgere og virksomheder, som har viljen til, og gør en indsats for, at overholde skatte- og afgiftsreglerne mv., og indsatsen er derfor baseret på tillid. Kontrolindsatsen i disse segmenter bruges alene til at checke, at virksomhederne er medspillere.

Segmenteringen betyder at indsatsen kan målrettes

De borgere og virksomheder, der agerer som modspillere, udsættes for skærpet overvågning og hyppige kontroller. Informations- og vejledningsindsatsen skal her bidrage til at sikre, at der stilles tilstrækkelig information til rådighed, således at modspillerne er klar over, hvornår de overtræder reglerne.

2. Prioritering og styring

SKAT's ledelsesmodel har to spor, et produktionsspor og et fagligt spor. I produktionssporet varetages spørgsmål af prioriterings- planlægnings- styrings- og personalemæssig karakter. I det faglige spor varetages koordinering og behandling af faglige spørgsmål. De to spor danner tilsammen en matrixmodel, som skal sikre koordinering på tværs af organisationen i alle spørgsmål.



Figur 13: SKAT's ledelsesmodel

Procesarbejdet er forankret i det faglige spor gennem en ansvars- og rollemodel. Formålet er at understøtte, at der arbejdes målrettet og struktureret med processerne såvel centralt som regionalt og lokalt.

Flerdimensionale organisationsstrukturer som fx matrixorganisering har ofte givet konflikter og problemer. Imidlertid behøver det ikke at være tilfældet. Således skriver Mintzberg i sin bog *Structure in five* – følgende: At matrixorganisering ofte giver problemer kan undre, og særlig når begrundelserne går på, at vi med matrixorganisering får to chefer. De fleste af os har jo i mange år levet med to chefer. Vi har haft både en mor og en far.

Paralle hierarkier forudsætter stor ledelsesmæssig sammenhængskraft

Måske kunne man tilføje, at når familier fungerer godt, er det, fordi der er en stor sammenhængskraft i familien. Analogt kunne man hævde, at kravet til ledelserne i parallelle hierarkier er en højere grad af ledelsesmæssig sammenhængskraft end den, der er nødvendig, hvis lederne alene er placeret i et enkelt hierarki.

I nyere management litteratur ser man flere argumenter for at erstatte det endimensionale styringshierarki med flere parallelle hierarkier. Det er det, SKAT har gjort. SKAT er en stor og en meget kompleks organisation. Fra kybernetikken ved vi, at det system der styrer, skal have flere frihedsgrader end det system, der styres. Derfor er der grænser for hvor simpel en styringsstruktur, man kan basere sig på. Flerdimensionale strukturer i form af parallelle hierarkier kan være et godt bud. I så fald er opgaven at øge sammenhængskraften snarere end at forenkle ledelsesmodellen.

3. Gennemførelse

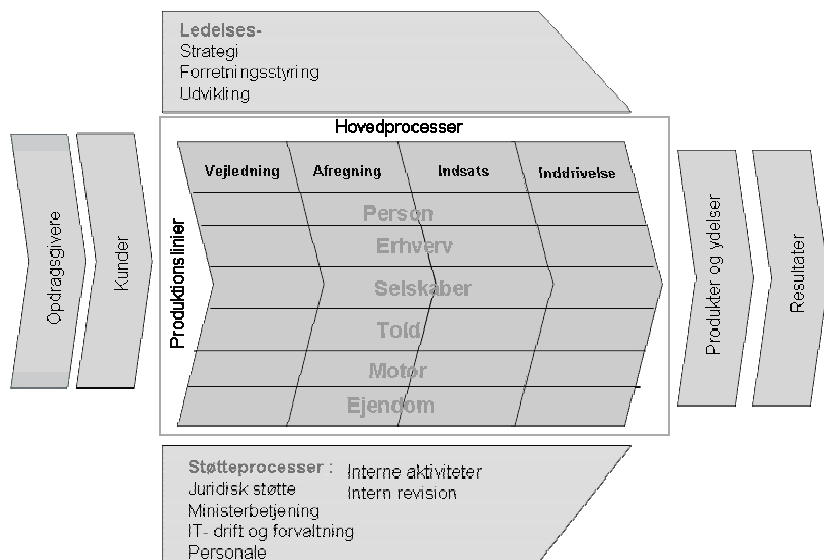
a. *Forretningsmodellen*

Forretningsmodellen viser SKAT som en service- og produktionsvirksomhed i form af en værdikæde, hvor produkter og ydelser leveres til borgere og virksomheder gennem vejledning, afregning, indsats og inddrivelse.

Det overordnede procesbillede var på plads ved starten af det lokale procesarbejde

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 14: SKAT's forretningsmodel

For at produktionen kan køre optimalt findes en række støtteprocesser. Produktionen har borgere og virksomheder som kunder. De kan opdeles i 6 grupper efter relationen og de ydelser, SKAT leverer til dem.

Hovedmotor i SKATs produktion er afregning. Hvis alle afregnede, det de skulle og gjorde det korrekt, så behøvede SKAT kun afregningsprocessen for at få produktionen til at køre.

For at sikre at kunderne får tilbudt den nødvendige information til at afregne korrekt, leverer SKAT en variation af forskellige vejledningsydelser.

Henvendelser til borgere og virksomheder, som SKAT tager initiativ til, ligger i indsats. Her findes ligningsmæssige gennemgange og henvendelser, individuelt tilrettelagte vejledningsbesøg, men også tungere kontrolindsats imod økonomisk kriminalitet.

I de tilfælde, hvor en borger eller virksomhed enten ikke kan eller vil betale, går inddrivelse i gang. Det sker fx. gennem lønindeholdelse, afdragsordninger, konkurser mv. Inddrivelsen omfatter også krav modtaget fra andre myndigheder.

Hvert led i værdikæden kan kobles til en værdibetragtning for hhv. SKAT, som for kunderne. Forstået på den måde, at jo tidligere i kæden kunderne kan blive betjent og derved sikret korrekt afregning, jo mere omkostnings- og administrationseffektivt er det for SKAT, og jo enklere er det for kunderne.

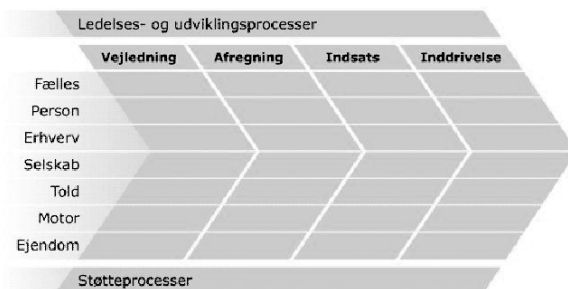
Lodret kan forretningsmodellen opdeles i 6 produktionslinjer efter, hvad der har betydning for de borgere og virksomheder, der er SKATs kernekunder. Det er personskat, erhvervs- og selskabsrelaterede skatter og afgifter, motorafgifter og ejendomsvurdering.

b. Ydelser

SKAT har 66 ydelser, som er de leverancer som borgere og virksomheder får fra SKAT for, at de kan afregne skatter og afgifter. Tilsvarende har SKAT ca. 24 interne ydelser, som er det, der leveres fra støtteprocesserne.

c. ProcesBanken

I den intranet-baserede ProcesBank kan man finde oplysninger om igangværende og afsluttede procesarbejder. De konkrete procesbeskrivelser bliver knyttet sammen med de produkter og ydelser, som SKAT leverer. Alle, der arbejder med processer, *skal* lægge informationer om de processer, de arbejder med, ind i ProcesBanken.



Figur 15: ProcesBanken er struktureret efter forretningsmodellen

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ProcesBanken er under løbende videreudvikling.

ProcesBanken er en vidensbank, som formidler procesarbejde internt i SKAT. I ProcesBanken får man ved opstart af et procesarbejde åbnet et proceskort med relevante kontaktoplysninger om det procesarbejde, man går i gang med. Proceskortet udfyldes løbende efterhånden som procesarbejdet gennemføres. På den måde stilles den viden, som oparbejdes igennem procesarbejde i de enkelte enheder til rådighed for hele organisationen.

Arbejdsproceskonsulenterne er vigtige informationsknudepunkter

d. Arbejdsproceskonsulenter

Som en del af SOL-projektet blev et korps af arbejdsproceskonsulenter uddannet. Formålet var at etablere et netværk af interne konsulenter med fokus på fortsat udvikling af kompetencen til procesforbedring.

Der findes ca. 74 arbejdsproceskonsulenter. Arbejdsproceskonsulenterne er geografisk fordelt i alle SKATs enheder. Alle arbejdsproceskonsulenterne har gennemgået et 5-dages uddannelsesprogram, og der afholdes kvartalsvise netværksmøder.

Dag 1	Arbejdsproceskonsulentrollen og dens udfordringer. Præsentation af den grundlæggende værktøjskasse. Introduktion til SKAT forretningsmodel, ydelser i SKAT. Introduktion til LEAN. Træning i procesarbejde (brown paper: værdistrømsanalyse).
Dag 2	Introduktion til Blokdigram. Træning i procesarbejde (blokdigram). Opsamling.
Dag 3	Træning i procesarbejde. Erfaring med at facilitere procesudviklingsarbejdet i SKAT.
Dag 4 og 5	Værktøjer og viden om, hvordan vi kommunikerer, og hvilke kanaler vi tænder på.
Det videre arbejde	Kvartalsmøder, hvor der drøftes: • erfaringer med proceseffektiviseringer • status opsamling af viden på intranettet • udvikling af værktøjer

Figur 16: Uddannelsesprogram for arbejdsproceskonsulenter

Arbejdsproceskonsulenterne anvendes bredt i SKAT til mange forskellige procesprojekter. Først og fremmest har de bidraget til procesforbedringsprojekterne i SOL, men de har også medvirket i an-

dre procesforbedringsprojekter i SKAT. Derudover er der uddannet 15 interne Lean-konsulenter.

e. Lean i 2 bølger

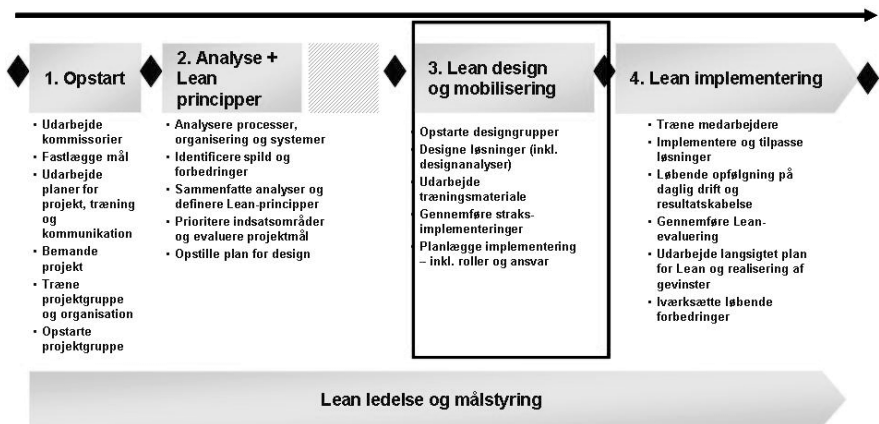
I første bølge blev Lean-konceptet testet i 5 pilotprojekter. På baggrund af de resultater, som det gav, blev det besluttet at gennemføre 10 Lean-projekter i bølge 2. Konceptet byggede på 3 ligeværdige målsætninger: øget kundeværdi, procesoptimering og bedre hverdag for ledere og medarbejdere. I oplægget til Lean skrives følgende:

I Lean er der et konstant fokus på at øge værdien for kunderne samt trimme processer og arbejdsgange, så de forløber gnidningsløst. Det vil f. eks. sige at minimere spildtid i sagsbehandlingen, så sagsbehandlingstiderne kan nedbringes, uden at der skal bruges ekstra arbejdskraft på det.

Det handler om hele tiden at sætte kunden i fokus og gennem dialog lytte sig frem til, hvad kunden ønsker og så levere det. Det handler derimod ikke om personalenedskæringer, fejlfinding, pege fingre eller et »quick« fix.

Lean-projekterne blev organiseret som et program og blev gennemført indenfor alle SKATs fagområder. De forankredes i SKATs øverste ledelse. Projekterne fulgte en fælles forløbsmodel med fire faser.

Lean projekterne blev brugt til at accelerere den organisatoriske kompetenceopbygning i procesarbejde



Figur 17: Lean-forløbsmodel anvendt i SKATs leanprogram

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

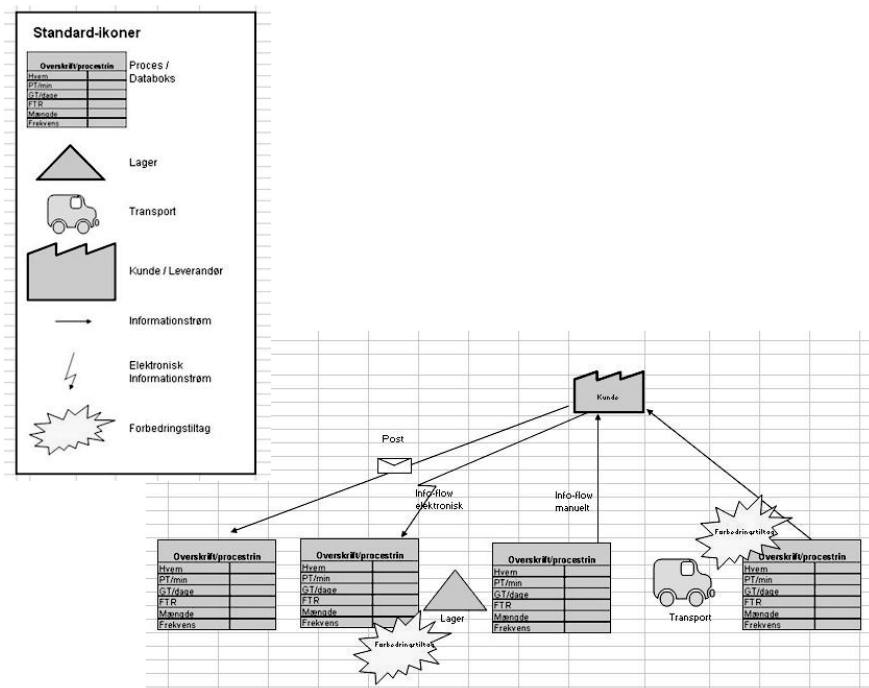
**Men selv med-
arbejdergrup-
per uden direkte
erfaringer skulle
kunne være med**

**Værktøjsskassen
udbygges i takt
med at ambi-
tionsniveauet
stiger**

f. Gør det selv, værktøjer

SKATs procesværktøjsskasse indeholder en række værktøjer, som kan sætte medarbejderne i stand til at kunne give processer og arbejdsgange et serviceeftersyn. Værktøjerne er umiddelbart tilgængelige og understøttet af trin-for-trin vejledninger.

I et »serviceeftersyn« tjekkes arbejdsgangen, uden at der behøves en gennemgribende procesanalyse. Serviceeftersynet består af en kortlægning af arbejdsgangen, herunder en erkendelse af processens eventuelle svagheder. Herefter fokuseres på, om der kan/skal gøres en indsats for at behandle svaghederne. Efterhånden som ambitionsniveauet øges, vil procesværktøjsskassen blive suppleret med flere værktøjer. Grundprincipperne i det at forbedre arbejdsgange er i høj grad blot sund fornuft. Gør det enkelt, gør det overskueligt og gør det ens.



Figur 18: skabelon og symboler til værdistrømskortlægning

g. Kultur for procesarbejde

SOL-projektet skulle understøtte etableringen af SKAT som en ny arbejdsplads, hvor mellemlederne sammen med deres medarbejdere skulle sættes i stand til at skabe én fælles kultur med fælles forståelse af vision og praksis. Projektet blev gennemført med seminarer og workshops for alle ledere og medarbejdere. Det skete i bølger i de enkelte enheder i SKAT i løbet af 2006 og 2007.

SOL var mest af alt et kulturprojekt

Det brede procesudviklingsarbejde foregik som sidste del af SOL-projektet startende foråret 2007 og afsluttet efteråret 2007. Enkelte procesforbedringsworkshops blev først afholdt primo 2008.

SOL-projektet omfattede følgende fire delprojekter, som et sammenhængende tilbud til hele organisationen.

God start i SKAT

God start var det første, der blev taget hul på; her fik man muligheden for at sætte en streg i sandet, starte på en frisk og drøfte, hvilken vej man ville gå. Ikke som man plejede, men som man ønskede, en mulighed for at skabe en ny fælles kultur, at drøfte visioner, særligt med vægten lagt på: »attraktiv arbejdsplads« og »retssikkerhed«. Hvad betyder værdierne i hverdagen, og hvordan skal vi agere. Aktiviteterne omfattede den lokale ledelsesstrategi, afklaring og samspil i ledergruppen samt formidling af dette til mellemlederne.

Udgangspunktet var: »Vi starter på en frisk«

God ledelse i SKAT

Med fokus på ledelse af ledere drøftede direktionen, hvad god ledelse er i den lokale kontekst og gennemførte efterfølgende en workshop for mellemlederne. Endelig afholdt den enkelte mellemleder en workshop for sine medarbejdere om god ledelse.

Ledelse havde også sit eget udviklingspor

360 graders feedback

Projektet havde fokus på mellemlederne. Der etableredes en procedure for 360 graders feedback til den enkelte mellemleder. På baggrund af feedback resultaterne får mellemlederen en samtale med sin leder om en udviklingsplan. Mellemlederen drøfter derefter resultatet af vurderingen med sine medarbejdere.

Proceskompetencen løftes i hele organisationen

Procesforbedringer

Formålet med procesforbedringer i SOL-projektet er at øge medarbejdernes proceskompetence og at udvikle en kultur, hvor opmærksomheden hele tiden er på kundernes vilkår og behov.

Konkret sker der det i SOL, at afdelingslederne og kontorcheferne får en generel introduktion til det at anvende procesværktøjer, så de efterfølgende kan igangsætte og understøtte medarbejdernes arbejde med forbedring af arbejdsgange. Målet er, at det at arbejde med at sikre effektive arbejdsgange bliver en naturlig del af dagligdagen.

D. Analyse af casen

Målet med procesarbejdet i de enkelte enheder var, at det skulle understøtte SKATs strategiarbejde og sikre, at organisationen kan imødekomme eksterne krav om effektiviseringer og samtidig skabe gode arbejdspladser. Formålet med procesarbejdet blev formuleret lige efter fusionen:

- At skabe fælles referencerammer, sprog, retningslinjer og redskaber for procesarbejdet.
- At understøtte helhedsforståelse for SKAT.
- At sikre optimale og effektive processer i SKAT.

Parallelt med procesarbejdet i SKATs enheder opbygges it-løsninger baseret på serviceorienteret teknologi. Det billede, som i denne analyse tegnes af SKATs procesmodenhed, omfatter ikke de aktiviteter, som gennemføres i de strategiske projekter.

1. Procesmodenhed

Definitionen på de fem løftestænger i procesmodenhedsbegrebet er følgende:

Design:	Hvor detaljeret og fuldkommen er specifikationerne af de processer, der skal udføres
Ansatte:	Karakteristik af dem der skal udføre processen, specielt mhp. deres kunnen og viden, evner mm
Ejere:	De ledere, der har ansvaret for processen og dens resultater
Infrastruktur:	Informations- og styringssystemer der understøtter processen
Målinger:	De målinger, som organisationen benytter for at kunne følge op på processernes effektivitet

Figur 19: Definitioner på løftestængerne

a. Løftestangen design

I SKAT har man valgt enkle dokumentationsværktøjer med få symboler. Hovedparten af de registrerede procesarbejder i SKATs ProcesBank går ikke over organisatoriske grænser. Det er umiddelbart også det rigtige niveau og kvalitet at lægge ud med i afdelinger, som skal finde deres ståsted i en ny sammenhæng.

Design kvaliteten og kvaliteten af værktøjerne er forbundne

En gruppe medarbejdere udtaler:

Procesarbejdet her har været en nødvendighed, og medarbejderne har været så glade for det, at de har været svære at få pillet af projekterne. Problemet var en fastlæggelse af: hvem laver hvad, og hvem har ansvaret. Et eksempel på et forbedringspunkt der blev opdaget – »når du skal udbetale noget – så se lige efter, om vedkommende også skylder noget«.

De dokumentationsstandarder, værktøjer og skabeloner, som tilbydes i SKATs procesværktøjskasse har betydet, at alle har kunnet arbejde med processer uanset deres kompetence på området. Procesarbejdet har også stimuleret til dannelse af faglige fællesskaber, som fremover kan bringe processerne videre. Procesejeren fra et projekt i en kassefunktion udtalte:

Effekten kom af, at der var fokus på funktionen, og at kassemedarbejderne kunne mødes med dem, der sad i bogholderiet. De fik noget netværk, de kunne aflaste hinanden etc., så det at man mødtes en gang imellem og snakkede om det arbejde, man havde, den fokus og interesse gjorde, at en masse fejl og uhensigtsmæssigheder hurtigt blev rettet op. Det, man især har været glade for, er ledelsens fokus. Medarbejderne har følt sig værdsat.

Fremover bliver der behov for en mere intensiv vidensdeling på tværs, når antallet af beskrivelser stiger eller, når der opstår behov for at dokumentere på tværs af afdelinger og opgaver. Det vil kræve betydeligt strammere krav til den dokumentation, som fremstilles og til krav om systematisk vedligeholdelse af og søgning efter information om processer. Det var der også mange, som var opmærksomme på, fx blev følgende spørgsmål rejst:

Når man skal ud over de lokale grænser, stiger kravene til dokumentationskvaliteten

Kan vi vedligeholde procesbeskrivelserne? Hvad hvis fx en blanket ændres, kan vi finde alle de steder, den indgår? Hvad sker der, når

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

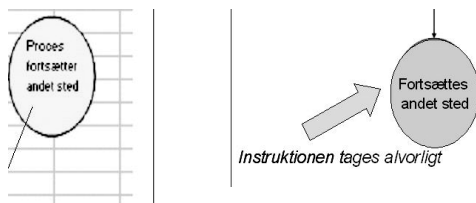
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Karsten Kock kommer med den nye skattebetænkning? Hvad sker der, hvis vi får euro? Osv.

Dokumentationskvalitet og vedligeholdelsesvenlighed hænger sammen

Der er begyndende enighed om det fælles symbolsprog og anvendelse af begreber. De meget få og simple symboler er også dem, som realiseres i diagrammer, og de sættes ind i kontekst. Forståelig instruktion er central, men det er lige så vigtigt at sikre, at den forstås. Er et symbol fx. angivet med »proces fortsætter andet sted«, skal såvel det sted der springes fra, som det sted der springes til, angives med et entydigt symbol, så springet kan stedfæstets. Det er ikke nok at angive diagrampunkterne uden referencer, som det kunne ses i noget af dokumentationen.

Løftestangen design vurderes til niveau 1. Processerne er primært lokale og med fokus på den lokale effektivitet



Figur 20: Udsnit af en instruktions-skabelon og en realiseret diagrammering

Der er konsensus om den sammenhæng, som procesarbejdet skal fungere i. Kunderne til procesarbejdet kendes, og der stilles ressourcer i form af interne konsulenter til rådighed.

b. Løftestangen ansatte

Efter fusionen er der mange medarbejdere, som er skiftet til nye arbejdsopgaver, som de ingen kendskab havde til i forvejen. Derfor er vidensniveauet i forhold til opgaver og arbejdsgange forskellig. Flere steder har projektholdet i et procesarbejde bestået af mange nye medarbejdere uden kendskab til de arbejdsprocesser, de skulle udføre. I et procesarbejde var der fx kun fire medarbejdere ud af femten, der havde forhåndskendskab til opgaven. Det betød, at en procesmodel, selv på modenhedsniveau 1, gav et væsentligt løft i viden. Fra ingenting at vide til det at vide, hvordan man udfører den aktuelle arbejdsproces.

Flere steder startede man på nederste trin i PEMM-modellen

Viden om procesoptimering var også meget forskellig. For at få et fælles udgangspunkt har alle afdelingsledere været på seminar om procesforbedring. På seminaret har de fået lejlighed til at afprøve procesværktøjer i en case fra SKATs egen verden.

Det har vist sig at være vanskeligt at udfordre de gældende arbejdsgange. Derfor har man inddraget medarbejdere fra andre afdelinger, som kunne se tingene med »nye øjne«. Det er flere steder blevet fremhævet, at gennembrud først kommer, når der tilføres nye øjne i de processer, der kigges på.

Et sted fik man først et gennembrud, da dem fra en anden gruppe kom til: *De stillede de gode spørgsmål – dem fra den anden gruppe mere end konsulentene.*

Et andet sted siger man: *Det gør en forskel, at der kommer en ind udefra, de nye medarbejdere ser muligheder, vi andre ikke ser.*

Et tredje sted: *Vi har gennemført noget, vi kalder »nye øjne principet« – dvs. at alle nye medarbejdere får til opgave at se efter, hvad de synes, der sker. Man holder løbende møder og spørger: hvad ser I?*

Et fjerde sted: *Vi har svært ved at aflære, vi sorterer stadig posten, før vi skanner den ind.*

Procesarbejdet har alle vegne givet en række gode oplevelser. Arbejdet med forskellige processer har givet fagligt fællesskab og medvirket til, at der er etableret et rimeligt ejerskab.

Det man især har været glade for er ledelsens fokus. Det var en god ide i Lean at starte med kunden, det satte fokus på spørgsmålet: hvorfor er vi her?

Ændringsprocessen går dybere end blot det. En ledergruppe sagde:

Fusionen fylder ikke så meget mere, der er væsentlig tungere bolde. Erkendelsen er: »min faglighed er mere truet, end jeg først troede«. Fusionen er blevet en succeshistorie pga det. Det er blevet klart for folk, at det er dagligdagen, der skal ændres.

En vigtig kvalifikation er at kunne udfordre de eksisterende processer, at se dem med nye øjne

Gode oplevelser øger ejerskabet

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Tavlemøder medvirker til at fastholde og øge ejerskab og ansvarlighed

Den afgørende udvikling sker ikke under procesdesignet, men snarere i den efterfølgende praksis. Teamarbejde, tavlemøder, styringsreoler er værktøjer, der øger teamånd og styrker læring mv. Følgende evaluering blev givet af en afdelingsleder, som har gennemført et Lean-projekt:

Kulturen bliver langsomt mere proaktiv. Medarbejderne arbejder hele tiden med deres egen arbejdsituation. Målstyringstavlen betyder, at man kan se, at man gør en forskel. Lederen har en opgave med at sikre, at tavlemøderne ikke toner ud, når de bliver presset af den daglige drift.

Løftestangen ansatte vurderes til niveau 1. Man har en vis loyalitet overfor processerne, men primært loyalitet overfor enheden

Et eksempel på at procesarbejdet har sin værdi i den efterfølgende praksis er gennemførelsen af tavlemøder i lean-projekterne. Alle tager ansvar fx ved, at referatet går på skift mellem deltagerne, og der tages løbende værdidebatter. Eksempler på værdidebat er fx, hvordan man kan leve op til gældende regler og samtidig levere en sammenhængende service. Bør vi udskrive enkeltsider af selvangivelsesvejledningen? Hvilken adresse skal vi bruge, når kunden siger, han er flyttet? Den på personnummerbeviset eller den han siger, han er flyttet til?

Nul-fejlskultur kan have en vis berettigelse i driften, men ikke når det gælder udvikling

Er der tradition for en nul-fejlskultur, skal man være opmærksom på, at det godt kan have en vis berettigelse i driften, men at den kan bremse arbejdet med at forbedre processerne – også i praksis. En teamleder udtaler:

Der er en klar tendens til, at man er for nul-fejls fokuseret. Man holder på de oplæg, man laver, indtil de er 100% korrekt. Andre, der klart følger, de ikke har kompetencen til at lave det de bliver bedt om, bliver angste.

Inddragelse skaber proaktivitet

At tage ansvar, at være proaktiv, er noget, der skal læres, ofte og måske især i et maskinbureaukrati. Inddragelse skaber proaktivitet.

En teamleder siger:

Processen har medvirket til, at medarbejderne nu tør tage et større ansvar. Kulturen flytter sig langsomt hen mod det at tage ansvar.

c. Løftestangen ejere

Hvad er det samlede ledelseslag fælles om, når det gælder processer og procesarbejde? I SKAT har samarbejdsidentiteten efter fusionen koncentreret sig om den enkelte afdeling eller fagsøjle, det enkelte center eller i bedste fald det enkelte skattesamarbejde.

SKATs ledelsesmodel med de to spor har forstærket beslutningstagerens procesejerskab til egen enhed. Ledelsesmodellen har givet et dilemma mellem produktivitet og kvalitet, hvad følgende kommentar også vidner om:

Opdelingen i det faglige spor og det personalemæssige spor øger dilemmaet mellem produktivitet og kvalitet. Det er en oplevelse, at der er for stor afstand mellem top og bund. Når en opgave er delegeret, forventes det, at den løses. Der følges sjældent op på »gule lamper«.

Flersporede ledelsesmodeller kræver tættere samarbejde, større motivation og større tillid blandt lederne. Det er lederne, som skal få det til at fungere. Vil man etablere mere tværorganisatorisk samarbejde og øge samarbejdsidentiteten i procesarbejdet udover egen enhed, skal man derfor starte med ledelsen. Som nogle sagde:

Det er lederne, der skaber barriererne, hvis der er nogle. Der er en vis konkurrence mellem lederne. Lederne passer på deres egne ressourcer. Man skal kunne føle fællesskabet stærkere, før end det hjælper og før, vi hjælper hinanden.

En vigtig aktivitet bliver derfor at kigge ud over egen enhed, selv på modenhedstrin 1.

Fusionen og SKATs indsatsstrategi har betydet et skift i ledelsesstil.

Før var vi problemknusere, nu skal strategien sætte dagsordenen. Vi skal løfte os fra det bare at gentage, hvad den øverste ledelse siger. Udfordringen er at lære at gå på to ben, klare egne opgaver samtidig med helhedstænkning.

Erfaringen fra lean-projekterne viser også, at lederstilen skifter i takt med procesarbejdets internalisering.

Løftestangen ejere vurderes til niveau 1. Opdelingen mellem det faglige spor og produktionssporet har resulteret i uløste dilemmaer

Samarbejdsidentitet udvikles gennem samarbejde

De vigtigste ledelsesaktiviteter er opløsning af dilemmaer, selv på modenhedstrin 1

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Lederstilen skifter

Før	Efter
Følte her og nu situationer Nå så prøv noget andet	Helhedssyn og overblik Vedholdenhed

Figur 21: Lederstilen før og efter

Procesledelse er en afgørende succesfaktor, og derfor kan det være nødvendigt at sætte ledelse på ledelsesdagsordenen. Lederne skal ikke konkurrere, men samarbejde. Det kræver, at de er ærlige og tør åbne sig. Det kræver team-ånd blandt lederne.

Ledere kan kun lede, hvis tro- værdigheden opretholdes

Det er fx vigtigt ikke at sætte en leder i en situation, hvor han skal omgøre en beslutning, han har taget dagen før. Det forudsætter mere samarbejde og enighed om løsningen af et ledelsesproblem. Lederne skal ikke eksportere problemerne rundt mellem hinanden. Det eroderer autoriteten hos dem, problemerne eksporteres til og får nogle ledere til at fremstå svage.

I det praktiske procesarbejde bør lederne heller ikke sættes i en position, hvor de skal højtlæse andres (fx konsulenternes) foils, det gør dem utroværdige og får dem ikke til at tage ejerskab.

Bedre netværk kan styrke den ledelsesmæssige sammenhængskraft. Flere påpegede, at SKATs ledernetværk (de faglige fora) kunne være mere aktive med at sætte proceskoordinering på dagsordenen og dermed profilere procesarbejdet mere, men at det var svært at prioritere netværkene pga. det daglige pres. Skal ledernetværk fungere, skal forventninger og rammer være klare.

Kommunikation skal sikre forventnings- afstemning

Uheldig kommunikation er også med til at erodere autoritet og skabe myter, fx når der skal kommunikeres mellem forskellige enheder, som følgende historie illustrerer:

En central medarbejder skrev ud om en pc-ordning. Vi havde ikke hørt noget om det og pludselig kommer en melding om, at nu kan man få en hjemmearbejdsplads. Budskabet skulle have været, at nu var det en mulighed, men det blev flere steder opfattet som om, at nu var ordningen der for alle, et tilbud. Det bevirker, at der er mange medarbejdere, som får den oplevelse, at mange på hovedcentret ikke ved, hvad der foregår her. Vi kender ikke hinandens arbejdsvilkår.

SKAT er generelt en åben og samarbejdsvillig organisation. Man skjuler ikke noget, man er ikke bange for at udtale sig, man laver massevis af dokumenter og rapporter. Det er samtidig en stor og kompleks organisation, hvor man bevæger sig hurtigt, og man bruger mange og grundige formuleringer til at beskrive de nye ståsteder. Små nuancer i formuleringer kan dække over større bevægelser.

**SKAT har en
åben kultur**

Det kan godt betyde, at man nogle steder i organisationen oplever, at toppen kører hurtigere end bunden, og den samlede læringsløjfe derfor sløres. Skal kommunikation lykkes, skal personalet i marken skifte værdier i samme takt, som strategien skifter.

Kommunikationen kan blive mere rammesættende, når den er kort, præcis og direkte. Det skal stå helt klart, hvad man realistisk kan forvente, så forventningsafstemningen bliver præcis og med et ærligt budskab. fx om man kan forvente en direkte sammenhæng mellem ressourcebudgettering, årsværksbesparelser og flytning af opgaver:

**SKAT er en
handlingskultur
og en sådan forventer klare or-
drer.**

De beregnede årsværk der spares, dem kan man ikke regne med. Der er eksempler som følgende: Opgaven flyttes til A, det betyder, vi sparer 2 folk, men de 2, der spares, burde flyttes som ressource-ramme ligeledes til A. Det bliver de ikke.

d. Løftestangen infrastruktur

Det er vigtigt, at en organisations informations- og styringssystemer afspejler dens processer. Det kræver, at systemerne løbende udvikles i takt med, at processerne indkøres. Det gælder fx det at kunne finde informationer om resultaterne af den arbejdsindsats, man har præsteret. Denne samtidighed i realiseringstakt kan være svær at overholde i praksis. En tilbagemelding fra interviewrunden er:

Før kunne man måle indsatsen løbende. Man kunne se, hvad der var lavet den sidste måned. Det kan man ikke i dag. Man kan ikke se resultatet af en forebyggende indsats her og nu. Man kan måske være heldig at måle en udvikling, at det ændrer sig i en positiv retning, men man kan ikke se, hvad den enkelte har præsteret.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

**Løftestangen
infrastruktur
vurderes til
niveau 1. Der er
mangler både i
forhold til sty-
ring af den dag-
lige drift og i
forhold til HR-
systemerne**

På spørgsmålet om det gør den daglige driftstyring sværere, svarede en afdelingsleder:

Ja – Den daglige driftstyring bliver sværere. Før var succeskriteriet at finde noget, nu er succeskriteriet ikke at finde noget. Vi er nødt til at ændre vores succeskriterier, det ville være rart med nogle effekter, som er synlige.

Som led i indsatsstrategien arbejdes i SKAT med tilfredsheds- og effektmål, og at indarbejde det i organisationens forskellige resultatmål og aflønningssystemer. Der er endnu ikke indbygget procesmål i de forskellige HR-systemer.

Et sted, hvor man kan blive præmieret, er i IdéBanken. Her har man mulighed for at indsende forslag til at forbedre den daglige opgaveløsning. I IdéBanken behandles forslagene herefter i relevante fora i organisationen. Fra TQM-projekter i 1990'erne ved man, at der er en risiko for, at man så ikke hører mere til de ideer, som indsendes. I SKAT har man derfor sat tidsfrister for besvarelse af de indsendte forslag.

e. Løftestangen måling

**Indsatsstrate-
gien kræver
redefinering af
målepunkter**

SKAT er meget bevidst om målinger. Man er i gang med at redefinere, hvad der skal måles på og med at ensarte målesystemerne. Som der blev sagt på nogle af ledelsesseminarerne:

Vi har ikke tid til at øve os, stolen er sat for døren. Vi er nødt til hurtigt at kunne måle, måleværktøjer er nødvendige.

SKATs indsatsstrategi kræver, at man redefinerer og omlægger nuværende målepunkter og styringssystemer. Det hænger sammen med de nye faglige udfordringer. Fx sagde man:

I stedet for at tage en liste og så starte fra den ene ende, så skal man nu prioritere den. Fagligheden skifter, prioritering mellem lovene frem for bare at kunne dem. Vi har brug for støtte til prioriteringen.

Der er også en proces i gang med at ensarte de administrative systemer, som SKAT bruger. En ledelsesgruppe sagde:

Indtil man får integreret målesystemerne i forretningsmodellen – indtil da vil der være forvirring. Hvis man kunne få en proces personaledimensioneret, så kunne man se, hvor overtalligheden var. Vi ved ikke, hvad vi bruger tid på, vi ved heller ikke, hvor ressourcerne bliver af efterhånden, som vi effektiviserer.

Målinger er pt. en barriere for den videre udvikling af procesmodenheden

Der var meget opmærksomhed på, hvordan man bedst sikrer, at besparelser af årsværk beregnes i forhold til de enkelte opgaver og enheder, fx når man flytter opgaver. Man er opmærksom på, at målinger er vigtige i procesarbejdet og gode til at aflive myter. Målinger og målesystemer tillagdes derimod ingen betydning i forhold til, at der er færre i SKAT i dag:

Grunden til at vi er blevet færre, det er ikke, at vi er blevet bedre, men det er fordi, der er nogen, der er rejst fra os, og så bliver vi nødt til at prioritere.

2. Organisationens arbejdsduelighed

Hammers andet modenhedsbegreb, organisationens arbejdsduelighed, havde følgende fire dimensioner:

Ledelse:	Den ledelse der direkte understøtter design og implementering af de nye processer
Kultur:	Styrken af kundefokus, teamwork, personlig ansvarlighed og ændringsvillighed
Ekspertise:	Kunnen og viden i metodisk procesarbejde
Styring:	Mekanismer for styring af komplekse projekter og ændringsinitiativer

Figur 22: De fire duelighedsdimensioner

a. Duelighedsdimensionen ledelse

Når man har valgt en kaskademodel, som den der gennem projektet SKAT og ledelse kick-startede procesarbejdet, forudsætter det oversættelse og fortolkning af signaler mellem de forskellige ledelsesniveauer for at implementering bliver effektiv.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Strategier og handlingsplaner skal fortolkes ned gennem hierarkierne

Makro implementering	Oversættelse – fortolkning af de politiske beslutninger i et generelt program
Adoption	Oversættelse af det generelle program i lokale projekter
Mikro implementering	Realisering af projekterne – der skal resultere i ændring af den lokale praksis

Figur 23: Fortolkningsprocessen Kilde: Berman (1978)

Budskaberne kan kun gå korrekt nedad, hvis de fortolkes og oversættes. Den oversættelse, der svarer til makro implementeringen, er rammesætningen. I SKAT er det fx strategiplanen, de strategiske målsætninger, indsatsstrategien, men dertil kommer også en række blødere rammer som fx, den øverste ledelses ønsker til projektarbejdet, fx det at procesarbejdet skal give mening for den enkelte medarbejder. I laget mellem makro implementeringen og adoption sker der en tydelig forenkling af ledelsens fortolkninger, idet der kommer et stærkt fokus på effektivisering.

Følgende budskab blev fx brugt til at klæde ledelsen på til procesarbejdet:

Der skal spares x-antal tusinde årsværk. Det betyder, at vi skal kigge i alle hjørner. Dertil kommer, at vi fremover formentlig kommer til at mangle medarbejdere på samme måde som resten af den offentlige sektor. Målet er at få en plan for, hvorledes dette præsenteres for medarbejderne og mellemlederne.

Opmærksomheden på ønsket om en væsentlig øget effektivitet kan derved komme til at skinne klarere igennem end ønsket om en ny kultur for løbende procesforbedring, som følgende dialog også illustrerer. Der blev spurgt om følgende:

Hvad hvis to enheder laver det samme procesarbejde, så vi får to processer for det samme? Hvad gør vi ved det, når vi i princippet skal være en enhedsorganisation?

Svaret på det var:

Det første og primære mål er at lære at arbejde med processer. Det betyder ikke nødvendigvis, at alt skal gøres ens. Vi skal passe på ikke at begrænse det lokale råderum. Jeg tror på, at det ordner sig af

sig selv via en form for selvorganisering, fx via koordineringen i det faglige ledelsesforum. Ønsket til det arbejde der sættes i gang nu er, at man skal opøve en proceskultur.

Der kan således allerede i rammesætningen opstå et dilemma mellem den løbende effektivisering og udvikling af en procesforbedringskultur. Der kan også ske en overvurdering af de strukturelle angrebsvinkler og en undervurdering af de blødere tilgange, fx så vægten mere bliver på management end på ledelse.

**Dilemmaer
håndteres eller
forstærkes i
fortolknings-
processen**

Når man arbejder med ledelse i forbindelse med procesarbejde, handler det ikke kun om kommunikation, men også om at man skal have forståelse for, at processer kan være komplekse, at procesarbejde kan tage lang tid (også længere end den, man synes, man har til rådighed), og man skal være opmærksom på at lytte.

Omstillingsprocesser skal skabe mening, og der skal tænkes på, hvordan de tilrettelægges for at skabe ejerskab.

Om meningsdannelse siger Weick bl. a. :

Meningsdannelse er starten på det at opbygge en platform for etablering af fælles mentale modeller, koordinere aktiviteter og interaktion for at skabe tætte sociale relationer. Mening gør organisering mulig.

Meningsdannelse er en tilbageskuende proces. Den følelse af hvem man er, er det centrum ud fra, hvilket bedømmelser af relevans og mening breder sig ud fra. Meningsdannelse er selvreferentiel, hvilket betyder at selvet – snarere end omgivelserne skal være den tekst, der har brug for fortolkning. Jo mere af selvet jeg har access til, jo mere mening kan jeg ekstrahere ud af situationen.

Meningsdannelse er mere drevet af troværdighed end nøjagtighed, dvs. vi skal have: noget, der understøtter troværdighed og sammenhæng, noget der er fornuftigt og let at huske, noget der er konsistent med tidligere erfaringer og forventninger, noget der omfatter både følelser og tænkning og noget, der er sjovt at konstruere.

Hvis det videre forløb skal kunne danne udgangspunkt for et samarbejde, der giver mening, har vi almindeligvis brug for at skabe nogle meningsfulde fælles billeder omkring en række temaer som f. eks.: historie og læringspunkter, fælles omverdensbillede, aktør- og samarbejdsidentitet, motivationsmønsteret, fælles fremtid og vejen derhen, organisering af rejsen og aktørernes forandringsberedskab.

Det ovenstående viser, hvorfor produktivitet ikke sælger billetter, således som Lean projektlederne har erfaret

Der var dog også eksempler på, at procesarbejdet blev betragtet som en ren beskrivelsesopgave snarere end en effektiv løftestang i kulturintegration og redefinering af fagligheder. At forståelsen var, at man bare skulle fortsætte som man plejede, som nogle medarbejdere sagde:

»Vi arbejder allerede med processer, det eneste der skal til er blot, at vi skal gøre det, vi allerede gør, blot nu lidt mere systematisk«.

Sammenhængskraft forudsætter enighed og fodslag omkring prioritering. Er procesarbejdet fx fraværende i ledelsesdialogerne, og kommer der forskellige udmeldinger, kan lederne på de øvrige niveauer blive i tvivl om, hvordan det ønskes, at de skal prioritere. En ledergruppe siger:

Der er forskellige statements om opgaveløsningen: e-indkomst, 8-10 punkter der bare skal løses, fælles projekter og lokale projekter. Prioriteringen kan gå endnu, men efterhånden som det bliver strammere, bliver det et problem. Hvordan prioriterer vi mellem de daglige opgaver?

Sammenhængskraften i ledelseslagene ses som den kritiske succesfaktor

Interviewrunden giver indtryk af, at det ledelsesmæssige fodslag også kunne blive bedre og mindre præget af konkurrence om ressourcer og resultater mellem de enkelte fagområder og enheder. Fx ved at bakke ledelsesudmeldingerne op og ikke, som der er enkelte eksempler på, undsige sig dem:

»Nu skal I høre om indsatsstrategien for 2010, som jeg ikke tror på, at vi kan gennemføre«.

Der er i SKAT opmærksomhed på, at fælles fodslag er en vigtig ting, hvis ledelsen fx skal blive bedre til at sælge muligheder frem for trusler. Som en ledergruppe udtaler:

Vi har også i gruppen fundet ud af, at hvis vi står sammen om udmeldingerne, så har vi væsentlig større gennemslagskraft opadtil og nedadtil, end hvis vi hver især sidder og pipper ude af takt med hinanden.

En anden ledergruppe siger:

I vores lederteam prøver vi at skabe en vis sammenhængskraft. Går man ud i en afdeling og siger, nu skal vi beskrive processerne, så vender medarbejderne sædvanligvis tommelfingeren nedad. Det er barnligt at skrive de ting ned, vi plejer at gøre, det er kontoriusseri, siger de. Derfor skal der være sammenhængskraft i ledelsen. Ledelsen skal være enig og skal vedholdende argumentere for procesarbejdet.

Man ved, at man skal være enig, men ved man også om hvor meget?

Men kommunikationen skal også være troværdig. Det var fx vigtigt for SKAT, at der var ligeværdighed i fusionen, og det blev kommunikeret tit og ofte. Men oplevelsen var, at det har gjort mere skade end gavn. Ulighederne blev meget mere synlige, og man fik stemt forventningerne uhensigtsmæssigt.

Omdefinering af fagligheden er en kritisk succesfaktor. Det er det generelle indtryk, at det er de ledere, som er mest faglige, som har haft det sværest i SKATs fusionsproces. En leder udtaler:

Jeg har lagt mærke til, at de ledere der har haft det sværest i fusionsprocessen, er dem, der har været mest faglige.

Fagligheden er det ømme punkt. Det er en vigtig del af den individuelle identitet

Jo mere faglig man er, jo sværere er integrationsprocessen, og det bør ledelsesstilen afpasses efter, så faglig ledelse kombineres med transformationsledelse. Det er ofte vigtigere med holdningsbearbejdning end struktur-redefinering.

En leder siger:

Holdningsbearbejdning: Det bliver vi nødt til at blive bedre til. I dag læser vi signalerne vidt forskelligt. Og det er vigtigt, at der er fælles fodslag. Selv om vi går og bekræfter hinanden i, at det går godt, så er virkeligheden jo, at alt ikke går godt. Vi tolker signaler og strategier vidt forskelligt. Det er det, der er vores problem. Det er vigtigt, at der er fuldstændigt fælles fodslag omkring, hvor vi skal hen.

Man har øje for udvikling af resonant lederskab

Der peges på, at skal man nå dertil, kræver det fx, at den lokale ledelse løfter sig fra det bare at gentage, hvad den øverste ledelse siger til at omsætte det til egen virkelighed og at tage ansvar for den retning, de går i.

SKAT kunne bruge sine værdier mere aktivt

De nye arbejdsgange rører ved flere af medarbejdernes inderste værdier og ved deres retfærdighedssans. Derfor hænger evnen til at kunne holdningsbearbejde og til at lede værdibaseret sammen. Værdibaseret ledelse er i dag ikke en måde, man arbejder på i SKAT, hvad interviewrunden også bekræftede. At arbejde mere med en løbende værdidialoger er vigtig. En ledergruppe siger:

Det kunne være godt at tage et værditema op på et afdelingsmøde. Det er vi ikke så gode til. Vi kan forbedre vores værdidialoger, fx en diskussion af »vi er blevet enige om det og det, men gør vi nu også det i handling?«

Der er også eksempler på, at diskussioner har været værdifulde, fx kan flere kommunale medarbejdere nu kan godt se, at det nye set-up giver større personlige udviklingsmuligheder end det gamle kommunale system. Ting kan være en trussel, men de kan også blive muligheder.

b. Duelighedsdimensionen kultur

SKAT's kultur er ikke umiddelbar proaktiv. Anledninger til forbedringer skabes bedst ovenfra. Man efterspørger sikkerhed (hvornår er det, vi laver, godt nok?). Der er levn af 0-fejls kultur, som kan give præstationsangst.

Procesarbejde har medført øget teamwork. Et eksempel er et Lean-projekt med 2 afdelinger, som fungerede forskelligt trods sammenfaldende opgaver. I de to første år efter fusionen var der forskellige værdier og prioriteringsmekanismer. Den ene gruppe styrede efter et vist antal minutter sat af til hver borger, mens den anden gruppe styrede efter, at borgeren skulle have en god oplevelse. I begge grupper opfattede man sig som to forskellige subkulturer. Procesarbejdet i Lean projektet førte til, at medarbejderne oplevede, at man ikke var så forskellige alligevel. Nu har man fælles arbejds- og ferieplanlægning, opgaveudjævning, fælles information, klart bedre arbejdsmiljø. Fagchefen udtaler:

Vi kører den rigtige vej, der er en større fællesskabsfølelse. Det har været muligt at flytte opgaver mellem medarbejdergrupperne, vi passer mere på hinanden etc. Med de ting vi har igangsat, så er problemerne nærmest forsvundet.

En medarbejder siger:

De fælles vagtplaner har givet en større sammenhængskraft mellem de to grupperinger, arbejdsmiljøet er blevet klart bedre.

En teamchef siger:

Projektet har også betydet, at den anden teamleder og jeg er kommet til at snakke bedre sammen, og at vi har fået afsat noget kvalitetstid sammen. Vi er kommet til at samarbejde bedre. Det har været rigtig godt. Jeg tror, at man opfatter os to som en sammentømret enhed. Lean burde have været startet for 2 år siden, da afdelingerne blev flyttet til [ny lokation]. Det havde været rigtig godt.

Den store forskel er det at være fælles om praksis og ikke bare fælles om en beskrivelse af praksis. Det er teamdannelsen, der bærer fusionen. At bevæge sig fra den individuelt praktiserende skattemedarbejder til holdspilleren. Alle var enige om, at projektet God start var det helt rigtige kick-off for en sådan udvikling. Flere af Lean-værktøjerne har også løftet praksisfællesskabet, fx nævnte flere, at styringsreolen var med til at understrege det fælles ansvar, vi kan prioritere sammen.

**Teamdannelsen
bærer fusionen**

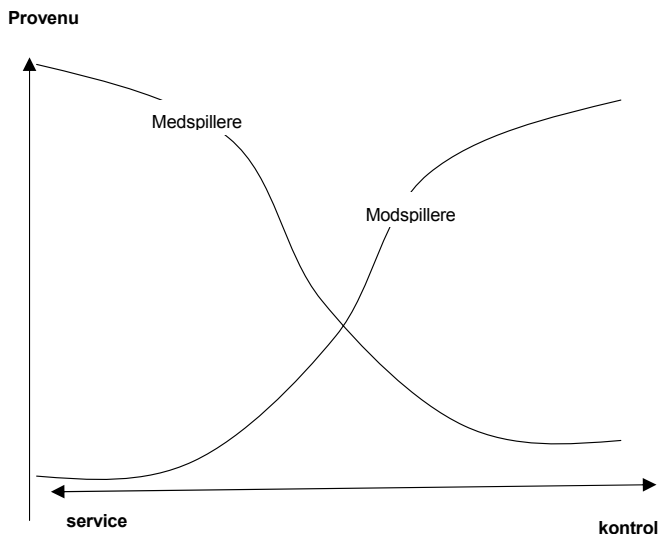
Procesarbejdet virker bedst på steder med mange nye medarbejdere, som ikke kender opgaven. Her er procesarbejdet tvunget af nødvendigheden.

Kundefokus er formentlig forskellig fra sted til sted. Hvor man er i direkte kontakt med kunderne hver dag, vil der naturligt være en høj grad af kundefokus, mens det kan være sværere de steder, hvor man sidder længere væk fra kunden. Det viser følgende udtalelse:

Der er fine opgaver og mindre fine opgaver, men dette synspunkt er under opblødning. Opgavehierarkiet hænger sammen med den måde, ens karrierestige hidtil har været designet.

Indsatspyramiden fortæller en del om kundefokus. Den blev ikke omtalt i de observerede forløb. Modspillerne ligner den type kunder, der normalt tænkes på i Lean. Kunder der skal have merværdi, service etc. Modspillerne er en anden type, de er ikke kunder. I forbindelse med modspillerne er det samfundet, kollektivet, der er kunden. Det giver i principper to forskellige s-kurver.

**Værdiskabelse
og karrierestiger
må ikke være i konflikt
med hinanden.**



Figur 24: Modspillere er principielt ikke kunder

Det er erfaringsmæssigt en god ide at kommunikere om, hvor smertepunkterne ligger i en ændringsproces. Lidt på samme måde som fødselsforberedelse: her gør det ondt, her kommer der veer, sådan kommer man bedst over smerten etc.?

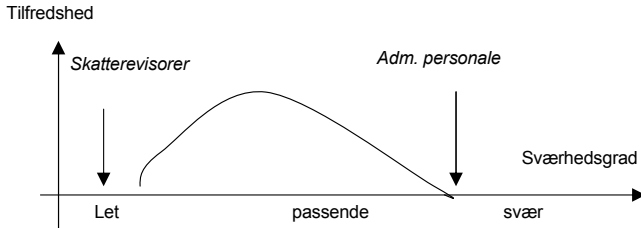
Kulturen er primært lokal forankret

I SKAT arbejdes med ændringsparathed og fleksibilitet indenfor egen afdeling fx i forberedelse af en ændringsproces indenfor egen afdeling. En afdelingsleder udtaler:

Vi skal være bedre til at forberede medarbejderne. Kan vi lave en form for indkøringsordning for nye medarbejdere i deres nye enhed? På samme måde som man indkører børn i børnehaver. Små besøg på forkant med pædagogledsagelse?

Der arbejdes helst med at flytte opgaver frem for fysisk flytning af medarbejdere, som er svær. Det betyder derfor noget, hvordan man er rustet til at modtage nye opgaver, og arbejdsindholdet er heller ikke uden betydning:

Vi flytter helst ikke medarbejderne – vi flytter opgaverne. Hvordan bliver vi bedst rustet til at kunne modtage de nye opgaver? Disse må gerne være udfordrende, der er størst problemer med de simple opgaver. I dag vurderes opgaverne efter, hvor de lå på den tidligere karrierestige.



Figur 25: Arbejdet kan både være for let og for svært

Der arbejdes med at sikre, at sværhedsgraden for nye opgaver har et passende niveau. Opgaverne kan både være for svære og for lette alt efter personalet, fx kan skatterevisorer finde at visse opgaver er for lette, mens administrativt HK-personale synes, at de for svære.

Svarende til procesmodenhedsniveau 1, er man blevet fleksibel inden for egen afdeling, mens der kan være træghed udenfor afdelingen fx i situationer, hvor løsningen af visse opgaver kræver fleksibilitet og samarbejde på tværs af afdelinger, eller hvis fagligt velkvalificeret personale skal hjælpe med opgaver, som er mindre krævende end deres naturlige opgaver. Der kan være en tendens til at lade sorteper gå rundt i kredsen i stedet for at tilbyde assistance på deltid.

Det var nemmere, hvis man kunne flytte deltidsnormeringer i stedet for fuldtidsnormeringer, så kunne medarbejderne bevare den tilknytning, de har. Det ville hjælpe på det problem.

Det kan det være lettere at være en lille afdeling, så risikerer hverken medarbejdere eller ledere at blive stillet overfor at skulle »hjælpe« med nye opgaver.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

c. Duelighedsdimensionen ekspertise

I procesarbejdet i SKAT har man valgt at have og vedligeholde interne kompetencer i første omgang i form af arbejdsproceskonsulenter og Lean-projektledere.

Arbejdsproceskonsulenterne bruges for det meste som håndværkere, der træder til med det praktiske. De trænes til at afslutte opgaver, når designet er færdigt, og der stilles ikke forventninger om, at de deltager med ideer eller i implementering. Flere procesejere udtaler:

Vi bruger kun arbejdsproceskonsulenterne til at rentegne de udarbejdede processer ofte efter, at de er lavet.

En anden leder udtaler:

Vi burde nok have inddraget dem noget mere. Vi skal nok også som ledere tænke anderledes. Vi er vant til holdningen, »det klarer vi selv«.

Arbejdsproceskonsulenterne kunne bruges bedre

En større brug af arbejdsproceskonsulenterne og tættere inddragelse i det videre procesarbejde kunne styrke vidensdelingen og øge medarbejdernes kompetence til at gennemføre det lokale procesarbejde. Det vil styrke læringssløjferne væsentligt.

Vidensdeling er højt på dagsordenen

En ledergruppe udtaler:

Vi skal til at kickstarte læringsprocessen. Deling af viden er et stort emne, nogen steder er det 2008 emnet. Der er ikke en effektiv læringssløjfe omkring procesarbejdet. Toppen kører hurtigere end bunden, der er slør i den samlede læringssløjfe. Personalet i marken skal skifte værdier i samme takt som indsatsstrategien skifter. Der er meget læring, der forbliver lokalt og ikke dukker op til overfladen. Den viden der genereres, er ikke let at finde. Vi deler ikke meget viden på det sociale og de bløde områder. De faglige fora er meget skattecentreret.

En systemisk angrebsvinkel er et godt startpunkt

De bløde seminarformer slår hurtigere igennem i den daglige praksis. Der var fx enighed om, at de bløde dele af projektet SKAT og Ledelse, hvor sigtelinier for, hvordan afdelingerne skulle arbejde i fremtiden, havde været utrolig fremmende for kulturen og den fælles forståelse. En ledergruppe sagde fx:

Det rykkede virkeligt, da vi havde været af sted på seminaret. Der kunne vi efterfølgende se en tydelig forskel på vores gangmiljø. Men i forhold til de strategiske målsætninger, der tror jeg ikke, at vi har set nogle tydelige effekter endnu. Men det er ved at komme.

Værdien i procesarbejdet ligger i, at det kan fungere som en slags forhandlingsøvelse om, hvordan man fremover skal arbejde (sammen), hvad skal man lave? Og hvad man fremover ikke skal lave?

Når vi siger strategi og målsætninger, så begynder der at ske noget. Vi får implementering af strategi og prioritering ind ad bagdøren.

En anden ledergruppe siger følgende:

Hvis vi skal give nogle råd er de følgende: sørg for at blande medarbejderne, tag udgangspunkt i forskellighederne og bland deltagere derfra. Bliv derefter helt enige om udgangspunktet. Hvad kan vi gøre noget ved, og hvad kan vi ikke gøre noget ved? Kør derefter igennem baseret på fælles beslutningstagning. Sørg for at give rum til udvikling. Det er det, der gør, at man glæder sig til at komme på arbejde. En vigtig værdi er respekt for den enkelte. Forskellighed er en styrke.

Afprøvningen af Lean-projekterne har ikke kun givet SKAT mulighed for at afprøve konceptet, men har også efterladt praktiske værktøjer i organisationen, fx tavlemøder og styringsreoler.

Lean-projekterne blev gennemført sammen med et eksternt konsulenthus og fulgte deres anvisninger og koncept. Lean-projekterne kunne derfor fra starten tilbyde en stor variation af værktøjer, som kunne finde anvendelse i praksis.

Lean-projekterne viser, at det i implementeringen ikke er nok at formulere værdier og kvalitetskrav skriftligt. Der skal løbende diskuteres, om adfærd svarer til værdierne. Tavlemøderne fungerede godt – ejerskabet for procesarbejdet bliver indlejret i praksis.

Procesværktøjsskabe bør udvides. »Bløde« værktøjer er lige så vigtige som de hårde strukturelle. Værktøjsskabet skal både indeholde struktursiden og aktørsiden og facilitatoren skal kunne anvende flere ændringsstrategier. Man bør være opmærksom på, at alle del-

En del Lean-værktøjer har vist sig værdifulde i dagligdagen

Der skal være flere bløde værktøjer i procesværktøjsskabet

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

tager, og at medarbejderne kan være usikre. Facilitatorerne skal have redskaber til at kunne håndtere det.

Tavse medarbejdere får ofte lov til at forblive tavse

Der er en tendens til, at det er de samme, der er aktive hele tiden. Den, som gennemfører procesarbejdet, skal være opmærksom på det tavse flertal. Det er de selvsikre, der fører sig frem. Det kan være vigtigt, at alle får mulighed for at deltage, og derfor skal de fysiske rammer være gode. De ældre medarbejdere er ikke vant til gruppearbejde. Det er de unge derimod. Derfor kan det være en god idé at gennemgå spillereglerne for et gruppearbejde med deltagerne. Det dæmper præstationsangsten. Bedre oplæg kan få gruppeprocesserne til at konvergere langt hurtigere.

Eksempel på et forløb, der har givet god målopnåelse:

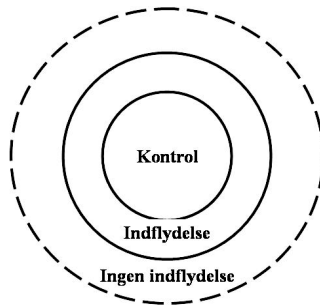
Trin 1: har alle forstået opgaven. Trin 2: er der accept for, at det her er de nye betingelser. Trin 3: her er opgaven. Trin 4: her er målet. Trin 5: her er ressourcerne. Trin 6: hvordan kan vi gøre det? Som lederne siger.

Figur 26: SOL projektets 6-trins aktivitetsmodel

Der er også behov for at supplere metodeværktøjskassen med kreativitetsværktøjer som fx: morfologianalyse, de 5 spørgsmåls metode (5 x hvorfor) etc.

I visse projekter blev kontrolcirklen brugt til at sætte grænser

Idégenerering og medvirken til løsningsmodeller kan blive en del af de interne konsulenters arbejdsområde. Det kræver at kontrolcirklen, det mulighedsrum man har til forbedring, ikke bruges til at sætte grænser, men til at sætte ord på muligheden for i fællesskab at gøre kontrolcirklen større, at skabe et større plussumsspil.



Figur 27 Kontrolcirklen: Det inderste felt er de situationer, vi har vi kontrol over, den næste cirkel er det, vi har indflydelse på, og den yderste er de situationer, vi ingen indflydelse har på

Der er i sagens natur stor forskel på interne konsulenter. Men følgende opmærksomhedspunkter kunne generelt give de interne konsulenter et løft:

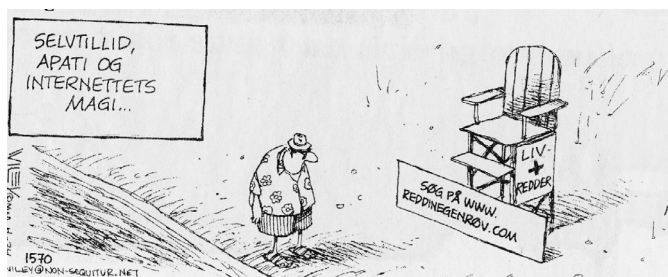
- Interne konsulenter skal kunne frigøre sig fra metoden (fx have evnen til at afvige fra forløbsmodellen, hvis det er nødvendigt) og ikke have for stærke personlige succeskriterier.
- Interne konsulenter skal kunne se, hvornår der er behov for »bløde« værktøjer og fremgangsmåder.
- Går et procesprojekt i stå, kan det også være en idé at skifte konsulent.
- Det er vigtigt, at mødelederen følger op på mødeprocessen.
- Det er mødelederens opgave at opfatte, når deltagerne hører noget andet end det, mødelederne prøver at sige.
- Det er også en konsulentopgave at holde igen på medarbejderne, når idegenereringen går over gevind, når der ikke længere er balance mellem den hårde og den bløde side.

Målet med SKAT's procesarbejde er at automatisere så meget som muligt og at øge selvbetjening over internettet. Medarbejdere, der gennem hele deres karriere har været vant til at betjene borgere, som henvender sig personligt, borgere der har svært ved at forstå skattereglerne. De er klart skeptiske overfor denne ambition. Ambitionen står i modstrid til den verden, de dagligt oplever. En vigtig opgave er at behandle følgende billede:

Når der skal gennemføres et kulturskifte, skal procesarbejdet også beskæftige sig med skyggesystemet

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 28: Ambitionen om borgernes selvbetjening som nogle opfattede den

d. Duelighedsdimensionen styring

Procesarbejdet har givet en fælles platform, og der er med SKATs forretningsmodel formuleret en fælles referenceramme.

Styringspraksis er med til at begrænse ændringsviljen

Der er endnu ikke fuld balance mellem de hårde og de bløde metoder, mål og koncepter. De kan godt skabe problemer for hinanden. Det gør forklarligheden vanskelig. Et eksempel på det er, at beregningen af årsværksforbruget på enkelte opgaver viser, at der kan spares årsværk steder, hvor der er overskud af årsværk. Selv om det ikke er meningen, bliver det til en diskussion om overtallighed: at man er for mange til at løse opgaven. Styring af opgaverne sker ud fra en overtalsfilosofi, og om hvem der kan undværes snarere end ud fra ideen om, at der så bliver mere tid til de spændende opgaver.

En ledergruppe siger:

Der er for meget fokus på det, der skal spares og for lidt fokus på det at lave spændende opgaver, at være noget for nogen. Det nye skal være mere attraktivt, visionen skal måske revitaliseres, forandringsbudskabet er ikke helt på plads.

Omstillingen fra faglige enkeltpraktiserende medarbejdere med på fuld viden om et lovområde, til en praksis for prioritering mellem lovområderne i forbindelse med samarbejdsprocesser på tværs af fagområder sætter også krav til, hvordan processerne tilrettelægges og styres.

I gamle dage havde medarbejderne de der 2-3 ringbind med skatte-lovene i reolen bag sig – og de kunne dem udenad – og der var ingen problemer – de skulle bare bruge dem – og alt var lige vigtigt. Men nu er situationen ikke længere den, nu skal der prioriteres, det er det, der er det svære, og det er der, effekterne kommer.

Derfor bliver omdefineringen af faglighederne til prioritering mellem lovene frem for udenadslære samt forankringen i de nye arbejdsprocesser central.

Smerten ligger i omdefineringen af fagligheden

3. Opsummering

Michael Hammers duelighedsdimensioner kan grupperes som vist nedenfor:

Struktur	Governance (læringscirkel omkring processen)
Aktør	Kultur, Ekspertise (i procesarbejde)
Ledelse	Lederskab

Ifølge Hammer så skal organisationen opbygge en vis kompetence for at få det rigtige afsæt i procesarbejdet. Sammenholder vi Michael Hammers anbefalinger, med det SKAT har gjort, får vi følgende billede:

Struktursiden	Funktionschefer ansvarlige for performance, procesejerne, den faglige søjle, er ansvarlig for forbedringsprojekterne. Der er en stærk gruppe, der er advokater for procesforbedring.
Aktørsiden	Begyndende arbejde med team og kompetenceopbygning i procesarbejde, løbende procesforbedring, øget kundefokusering og bearbejdning af ændringsvillighed.
Ledelsessiden	Større samarbejde mellem ledergrupperinger, procesarbejde sættes på ledelsesdagsordenen, der skabes en erkendelse blandt lederne gående på, at procesarbejde er nødvendigt.

Figur 29: SKATs arbejde med den organisatoriske duelighed

SKAT's fremgangsmåde passer godt med Hammers anbefaling. SKAT's fremgangsmåde blev planlagt, før Hammer offentliggjorde sin artikel. At øge den organisatoriske duelighed og at bringe den op til niveau 1, var netop det, man arbejdede med i SKAT, før man igangsatte procesarbejdet. Derefter kunne man etablere procesløftestænger på niveau 1.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Proces Løftestænger

Struktur	Design – Infrastruktur – Måling
Aktør	Medarbejdere (i processen)
Ledelse	Procesejer

Etableringen af procesløftestængerne arbejdede man med på følgende måde:

Struktursiden	• Design: I forbindelse med god start blev der arbejdet med formål: hvorfor er vi her, og med det at få identificeret omgivelser, kunder mv. Derefter tog man i det egentlige procesarbejde fat med at dokumentere den proces, der skulle foregå inden for den organisatoriske enhed. • Infrastruktur: Her arbejdede man med at etablere den nødvendige IT-support til de nye processer. En central opgave der foregik løbende, men i et andet regi end det, jeg kiggede på. • Måling: på grund af det markante skift i indsatsstrategien er måling nok det område, der halter mest bagefter. Det er et spørgsmål, om man reelt er kommet op på niveau 1, eller om man er på niveau 0
Aktørsiden	• Medarbejdere: niveau 1 er udtryk for, at medarbejderne kender den proces, de er en del af, og kan foreslå forbedringer til den. SKATs procesudviklingsarbejde har netop haft til formål at skabe denne »kunnen« hos medarbejderne, og det er lykkedes.
Ledelsessiden	• Procesejerskab: de to ledelsesspor samt den ledelsesmæssige vilje, der formentlig altid har været en del af SKAT's kultur, har gjort, at man i forbindelse med det indledende arbejde fik etableret en ledelsesside på niveau 1.

Figur 30: SKATs arbejde med procesløftestænger

En videre udvikling i SKAT til modenhedsniveau 2 forudsætter, at processerne udbygges, så de går ud over de lokale organisatoriske grænser. Det vil give en del yderligere udfordringer for SKAT

1. Procesdokumenteringen skal have en større kvalitet.
2. Ledelsesgrupperne skal have endnu større fodslag.
3. Man skal blive bedre til dels at opgive egne arbejdsgange og til dels at udfordre dem.
4. osv.

Konklusionen er at SKAT har gjort det rigtige. Man kunne ikke have fulgt Hammes anvisninger bedre. Imidlertid er slaget langt fra vundet, vellykket procesarbejde, særlig i sådan en kompliceret fusi-

on som den SKAT har gennemført, kræver meget og i mange år. Udfordringerne fremover, med det ambitionsniveau SKAT har, vil ikke blive mindre, snarere tværtimod.

E. Besvarelse af problemstillingen

I dette afsnit besvares problemstillingen, mens læringspunkterne opsummeres i næste afsnit.

1. Hvad kendetegner de brugte koncepter

SKAT har igangsat procesarbejdet i de enkelte enheder med fokus på en trinvis udvikling af procesmodenheden.

På det lokale niveau er serviceniveauerne veldefineret, og man har en fælles holdning til dem og følger op på dem. I SKAT er den enkelte leder klar over sit ansvar i forhold til procesarbejdet og primært styret af resultatkontrakter. SKATs forretningsmodel fungerer som den fælles ramme.

SKAT's koncepter retter sig mod såvel struktur som aktører og ledelse

I SKAT kendes og benyttes de værktøjer, som er stillet til rådighed i Procesværktøjsskassen, og man bruger også ProcesBanken. Arbejdsproceskonsulenterne kunne dog godt bruges mere og i en bredere rolle end den, de pt. har.

Kulturudvikling tager tid, SKAT er dog kommet rimelig godt i gang. Fx er brugen af tavlemøder startet i visse af Lean-projekterne, mens man i andre har haft svært ved at få dem i gang. Lean-projekterne kræver også en ledelsesindsats, ligesom tavlemøder endnu kun er introduceret de steder, hvor man har kendskab til Lean-projekterne.

I SKAT kunne analyse og data benyttes mere til at følge og følge op på processerne. Men SKATs indsatsstrategi er svær at effekt mål, og SKATs informationssystemer er endnu ikke indrettet, så måling af processerne kan lade sig gøre.

På nuværende tidspunkt er langt hovedparten af procesarbejdet lokalt, forstået på den måde, at man udarbejder egne lokale løsninger, mens tendensen til at orientere sig til siderne ikke er stor.

2. Hvordan blev koncepterne introduceret, adopteret i virksomheden

Man har forstået hovedlinierne i strategi- og udviklingsplanen, men man har endnu ikke taget ejerskab alle steder. Strategier og visioner er bredt ud, ned gennem ledelsesniveauerne, men der kan stilles spørgsmålstegn ved, om de er tilstrækkeligt fortolket.

De fleste steder ser man procesarbejdet som en nødvendighed og som noget, der har givet uvurderlige bidrag til fusion og omstilling

Dialog og koordination fungerer rimeligt indenfor de enkelte skattecentre. Dialogen og samarbejdet mellem de centrale og de lokale enheder udvikler sig i positiv retning, efterhånden som medarbejderne og kulturen bliver mere proaktiv. På skattesamarbejdsniveau er der et rimeligt fokus på målsætninger og opfølgning.

Det er forskelligt, hvordan procesarbejder udvælges, og hvordan de besluttet og implementeres. Nogle steder tager man fx de letteste processer, andre steder dem med størst potentiale.

I de analyser og statistikker, som SKAT har praksis for at gennemføre, kan spores svage forbedringer. De kan fx skyldes, at man er blevet mere vant til den »smerte«, som ændringer altid vil bringe med sig.

Procesmodenhed på niveau 1 har i første omgang været både nødvendig og tilstrækkelig

I SKAT har man en god fornemmelse for, hvad god ledelse er, og man har vilje til resonant ledelse. Ledelsen har den nødvendige indsigt i de metoder og filosofier, der ligger i SKATs ændringskoncept.

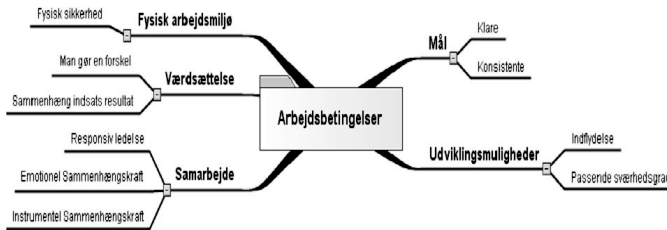
4. Førte koncepterne til målet

Der er endnu ikke en udbredt praksis for, at medarbejderne selv tager initiativ til forbedringer. Man har i for høj grad brug for nye øjne i processen, det virker, som om man har svært ved selv at levere de nye øjne.

5. Hvad kendetegner de situationer, hvor det lykkedes

De sociale læringssøjler er igangsat fx med teamarbejde, tavlemøder, styringsreoler og lignende. Der kan endnu være et stykke vej, inden man i SKAT har fået en praksis for at inspirere og udfordre hinanden. Man videndeler kun indenfor grænserne af teamarbejdet.

Det er teamarbejdet der kendetegner de situationer, hvor det lykkes



**Velfungerende
teams og godt
arbejdsmiljø
hænger sammen**

Figur 31: Kendetegnene for et godt arbejdsmiljø

For medarbejderne giver det endnu ikke mening at se sig selv i det store billede. Medarbejderne har defineret sig lokalt snarere end globalt.

F. De centrale læringspunkter

Udgangspunktet i SKAT har været individuelle processer forstået på den måde, at man flere steder har haft op til 15 forskellige måder at gøre det samme på. Dertil kommer, at der kan være klare forskelle fra skattemedarbejder til skattemedarbejder inden for den samme proces.

SKAT har valgt den rigtige fremgangsmåde til at skabe sammenhængskraft og fleksibilitet gennem procesarbejde. Der er således meget at lære af SKAT.

Der er dog flere koordinerings- og balanceringsopgaver, som SKAT fortsat skal løse. Den ene opgave er at sikre, at der hele tiden er sammenhæng mellem den udvikling, der foregår top down, og den der foregår bottom up, at læringscirklerne hænger sammen, at bunden har føling med toppen og omvendt. Den anden opgave er at sikre et fortsat balanceret udviklingsforløb, hvor løftestænger og kompetencer udvikler sig parallelt og i de rigtige trin.

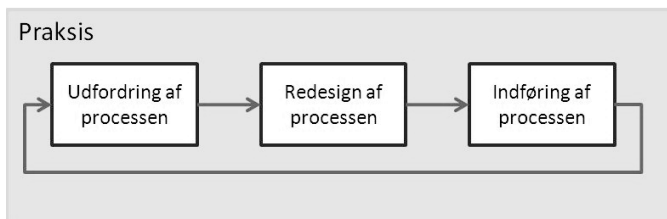
Den løbende praksis

Det endelige mål i SKAT med procesarbejde er udvikling af en procesorienteret kultur, hvor man løbende arbejder med procesforbedringer. Procesarbejdet foregår i en sløjfe bestående af re-design, indføring og internalisering af ny praksis. Samtidig med at processerne

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

forbedres, løftes den generelle procesmodenhed i SKAT. Sløjfen er vist nedenfor:



Figur 32: Løbende procesforbedring

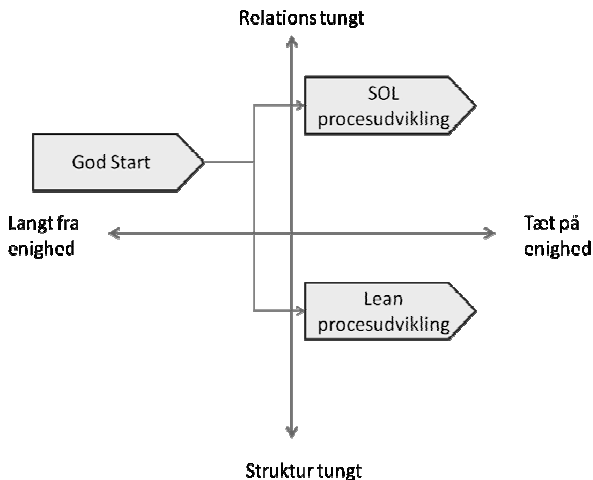
Redesign kan foregå fx gennem en procesdokumentation, hvor resultater derefter indføres i praksis, fx ved at skabe rammerne for indgåelse af indbyrdes aftaler, sådan som det foregår ved fx et tavlemøde. Det kan være svært altid at skille den løbende udviklingsproces i klare og afgrænsede aktiviteter.

Processen/ praksis

Procesudviklingsforløbet, dvs. den måde udviklingssløjfen kører rundt på, vil være og bør være afhængig af, hvad det er for en form for praksis, man har med at gøre. To yderpunkter er: 1. Struktur tungt (regelbundet, standardiseret praksis) og 2. Relationstungt (kontekstafhængig, sensitivitetsfølsom, fleksibel praksis).

Designet

Endvidere vil procesudviklingsforløbet være afhængigt af det design, man udgår fra. Her er der ligeledes to yderpunkter: 1. Tæt på enighed (processen er rimelig givet, og der eksisterer et delt design at udgå fra), og 2. Langt fra enighed (der er mange fungerende og konkurrerende design), en forhandling er derfor nødvendig.



Figur 33: De to forløb for procesforbedringer

Når det gælder det brede procesarbejde (SOL procesudvikling eller »Lean som kollage«), så er de 6 trin (se figur 26), der er brugt flere steder, et forløb der har vist sig at virke. Det betyder, at traditionel Lean og det brede procesarbejde (»Lean som kollage«) bør tilbydes som to forskellige forløb, der kan anvendes alt efter formål og tilpasset efter den organisatoriske modenhed. Der kan derimod etableres en fælles værktøjskasse, som kan bruges i begge forløb.

Når arbejdsprocesserne er regelbundet, og man er tæt på enigthed, så kan en traditionel Lean, således som den anvises i Lean bøgerne, være relevant.

Traditionelt Lean

Den særlige type af procesarbejde, der har været gennemført flere steder i SKAT's SOL del, kaldes her Lean som kollage. Den forløber på følgende måde:

Men man kan også gøre det anderledes

Trin 1:

Først og fremmest må der skabes et gensidigt engagement i de aktiviteter, som der skal skabes mening i. Er det aktiviteter, man selv har valgt, og er deltagerne nogenlunde lige fra starten, er det en fordel. En enig ledelse, der fungerer som et team, er en nødvendighed. Det gensidige engagement starter fra toppen. Der skal være en høj

Først findes det fælles tredje

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Så defineres og fordeles op- gaverne

sammenhængskraft i ledelsen. Ledelsen forpligter sig som team på at gennemføre processen. Man er enige om rammer, mål og midler. Holdninger afstemmes. Individuelle mål afbalanceres med de kollektive? Det aftales, hvordan konflikter mellem personlige mål og samarbejdsværdier håndteres.

Trin 2:

Der næst skal de fælles opgaver defineres. Det kan gøres gennem kollektive forhandlinger på baggrund af udarbejdede modeller af leveranceprocesserne. En leveranceproces er en kæde af aktiviteter. Processer er hændelsernes konkrete følgen efter hinanden. Den traditionelle måde at arbejde med leveranceprocesser er den at afbilde det der sker, for derefter at fjerne fejl, spild og andre former for uhensigtsmæssigheder. Man tuner organisationen, som om den var en maskine. Når opgaven er at skabe sammenhængskraft er kollagemetaforen ofte bedre end maskinmetaforen.

En kollage begynder med nogle eksisterende objekter som papir, metal, træ etc. og med en i materialet iboende struktur i tre dimensioner. Kunstneren samarbejder disse irregulære materialer og former disse til et harmonisk billede. Skabelsesprocessen er underlagt betingelserne i det brugte materiale.

Kollagemetaforen fortæller os, at en mulig løsning kunne være en, hvor vi lader alle medarbejderne deltage med udgangspunkt i deres identitet og særpræg, og hvor helheden alligevel opnår sin egen identitet og sit eget liv som noget mere end blot summen af de indgående dele.

Procesarbejdet efter kollagemetaforen tilrettelægges med en høj grad af metodefrihed. At alle arbejder med processer er vigtigere end den formelle måde, det gøres på. Der etableres situationer, hvor subkulturerne bruger procesmodellerne til at forhandle det nye samarbejde på plads. Der arbejdes med blandede grupper og nye øjne. Problemet sælges, ikke løsningen. Mulighederne sælges, ikke truslerne. Nedton fokus på spild, flow og værdistrømsanalyse. Læg vægt på: kundesyn, hvorfor er vi her, strategisk nytænkning og ledelsesinvolvering.

Trin 3:

Endelig skal et delt repertoire udvikles i form af symboler, historier, måder at gøre ting på. Repertoireudvikling finder sted i samspil mellem individer som erfaringsbearbejdning i en praksis. Den finder sted i en konkret social sammenhæng, i et praksisfællesskab. Praksisfællesskabet er den arena, hvor man kan danne sig erfaringer og tilskrive verden mening. Jo mere vi kan arbejde direkte med praksisfællesskabet jo bedre.

Så udvikles repertoire løbende

Her er en række Lean værktøjer anvendelige. Praksisfællesskab skabes og udvikles via team og ikke i den individuelle praktiseren. Styringsreoler bevirker, at man kan prioritere opgaverne i fællesskab. Målstyringstavlen gør det synligt, hvor teamet gør en forskel. Tavlemøder kan give den nødvendige plads til teamets løbende værdidialoger. Men vigtigst af alt er, at den nærmeste leder påtager sig rollen som holdningsbearbejder og coach.

Repertoireudvikling foregår forlæns, kompetence konstrueres baglæns. Det sker løbende i et samspil mellem handling og procesudvikling. Handling er den interagerende praksis, hvor vi etablerer gensidige forhold og forbindes med hinanden gennem processer. Gensidig anerkendelse er vigtig, og når denne anerkendelse sker, skabes vores identitet i praksisfællesskabet. Procesudvikling derimod er de beskrivelser og værktøjer, som skabes i og bruges i fællesskabet.

En holdbar udvikling foregår i trin. Det lette er at tegne procesmodeller og finde spild. Det svære er at etablere velfungerende teams og de værktøjer, der er nødvendige for at få det hele til at fungere. Derfor skal der ske en parallel og trinvis udvikling af processernes modenhed og organisationens kompetence. Det afgørende er, at der gives tid og rum til, at organisationen selv kan udvikle den.

Lean som kollage har tre markante fordele

1. Medens traditionelt Lean oftest arbejder med en driftsmæssig optimering primært gennem opgavedefinition og analyser, hvor det kendte gøres optimalt, så har Lean som kollage hovedvægten på repertoireudvikling, primært i praksis. Vi finder i fællesskab frem til nye måder at gøre tingene på.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Ejerskab skabes ved at være med

2. Acceptgraden fra medarbejderne er større. De arbejder løbende med deres egen situation og den måde, hvorpå de bedst passer sig ind i de nye arbejdsbetingelser. Det giver reelle og holdbare forbedringer frem for formelle og flygtige.
3. Der skabes basis for kontinuerte forbedringer frem for aperiodiske. Interesse for forbedringer skabes hos medarbejderne, frem for en situation, hvor forandringer nødvendigvis må initieres fra toppen hver gang.

Porteføljestyring er vigtig

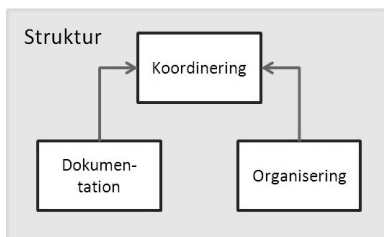
Hammers model er et godt udgangspunkt for overblik over en sådan udvikling og dermed også, hvad projektdesignet skal indeholde.

Men der er også forbedringsmuligheder

I procesarbejdet er der mange forbedringer muligt. Man kan med fordel inddrage flere systemiske teknikker. Det vil også give et mere vedholdende ejerskab.

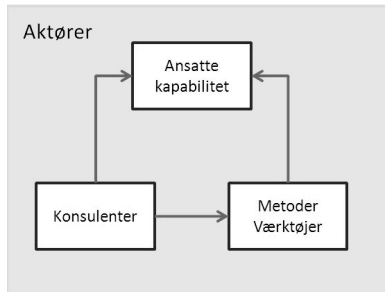
Dokumentationskvaliteten er vigtig

Kvaliteten af dokumentationen er vigtig, praksis vil flytte sig efter de aftaler, som aktørerne indgår med hinanden eller som følge af krav udenfor. Derfor er det vigtigt at vedligeholde dokumentationen, og det er ikke nogen banal opgave. Det ses ofte, at praksis bevæger sig væk fra den formelle dokumentation, og når den har gjort det, mister dokumentationen sin betydning. En særlig opgave er at kvalitetssikre den, så den bliver mere vedligeholdelsesvenlig.



Figur 34: Kvaliteten af dokumentationen har betydning for vores evne til at koordinere

Det løbende procesarbejde foretages af aktørerne selv, overvejende med støtte fra interne konsulenter og enkelte steder fra eksterne konsulenter.



Figur 35: Viden skal i første omgang opsamles hos de interne konsulenter og derefter hos medarbejderne

Hvis de erfaringer der gøres skal blive delt bredt i organisationen og ikke blot ligge som lokale erfaringer, er det vigtigt, at der er gennemgående personer i hele procesarbejdet, dvs. både i designfasen, i indførfingsfasen og i internaliseringen af praksis, og at disse personer kan flyttes rundt i organisationen i de forskellige udviklingsforløb. En sådan rolle kunne SKAT's interne arbejdsproceskonsulenter komme til at spille. Det forudsætter at:

1. Arbejdsproceskonsulenterne skal med i hele processen, ikke blot som rentegnere i designforløbet. Konsulentnetværket skal fungere som ankerpunkter i vidensopsamlingen.
2. Arbejdsproceskonsulenternes repertoire skal udbygges til to ben, et rationelt ben, som de delvist har nu og et mere socialkonstruktivistisk, systemisk ben.

Samtidig med at konsulenterne får et bredere repertoire, udbygges værktøjskassen i overensstemmelse hermed. I første række kan der peges på behovet for:

Værktøjskassen

3. At værktøjskassen udbygges med kreativitetsteknikker og »nye øjne« teknikker.
4. At værktøjskassen også indeholder noget om, hvordan man arbejder bedre i grupper. Man kan derved få bedre resultater ud af gruppearbejder.
5. At værktøjskassen har angrebsvinkler, der kan give vedholdende ejerskab (værktøjer i overensstemmelse med teorien om meningsdannelse).

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Der er nogle kulturelementer, som lægger en bremse på SKAT's evne til løbende procesudvikling. Her er de to vigtigste:

1. At bekæmpe 0-fejls kulturen.
2. At transformere »vi gør det selv« og »selvgjort er velgjort« kulturen til »stjæl med stolthed, kopier med stolthed« kultur.

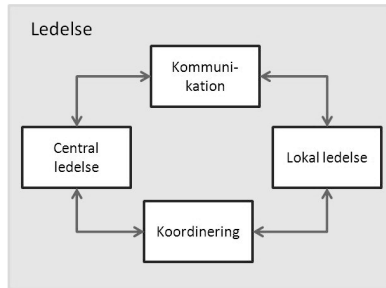
Lokal ledelse

Den faglige omstilling og den egentlige kulturintegration sker i det løbende arbejde (i praksis), og den vigtigste løftestang er teamarbejdet. Den lokale ledelse har en afgørende rolle her i form af direkte interaktion i praksisfeltet. Den er også en af de grundlæggende antagelser, der ligger bag hele SKAT's set-up.

De bløde del-projekter i projektet SKAT og Ledelse (God Start og God Ledelse) har været vigtige succesfaktorer, som kunne følges op i det videre procesarbejde. Interviewrunden pegede dog på, at der er forbedringspunkter:

1. Man kan gøre mere for kompetenceudvikling i værdibaseret ledelse.
2. Transformations- og omstillingsprocessen, herunder procesarbejdet, skal på dagsordenen i de fora, som har ansvaret for procesarbejdet.
3. Flere ledernetværk bør etableres og bruges som middel til samarbejdsudvikling, kompetenceopbygning etc. De lokale ledelser kunne samarbejde bedre.
4. Viden om ledelse i praksisfeltet (udvidet Lean-ledelse) kunne med fordel styrkes.
5. Større fleksibilitet i anvendelsen af årsværk, fx ved brug af del-årsværk frem for hele årsværk, vil øge viljen til samarbejde.

Stort set alle steder har erfaringen været, at der først sker noget, når mål og rammer sættes op. Mål er ledelsesmantraet. Derfor er måldebat afgørende. Kommunikationen om mål og rammer skal være skarp og gå begge veje, såvel ned som op.



Figur 36: Kommunikationen skal fortolkes og afhandles op og ned i ledelseshierarkiet

Strategien skal fortolkes ned gennem ledelseslagene. Der er peget på følgende forbedringsmuligheder:

1. Kommunikationen ovenfra skal være præcis nok til at hjælpe de ledere, der får prioriteringsdilemmaer.
2. De lokale ledere skal være bedre til at udlægge topledelsens direktiver i deres eget sprog og til at omsætte dem til de lokale kontekster.
3. Kommunikationen kan generelt blive mere positivt funderet, nye muligheder og mere spændende job, frem for besparelser og standardisering. Den skal udformes på en sådan måde, at medarbejderne ikke hører noget andet end det, der siges.

Parallelt med at SKATs processer ændres, skal styringssystemerne følge med. Måling af processerne er vigtig, både af hensyn til læring, af hensyn til selve transformationsprocessen og af hensyn til den daglige driftssituation. Måske kunne en revision af EFQM-modellens del om processer bruges, forfinet efter inspiration fra Hammers procesmodenhedsmodel. Her er der peget på følgende:

1. Hvordan kan vi se, at vi bevæger os i den rigtige retning og med en fornuftig hastighed?
2. Der er brug for nye succeskriterier og for at kunne måle dem.

Noter

1. Indenfor fx dataindberetning, personskat, web-løsninger og kundebetjening.
2. Fx dagpengemodtageres mulighed for at indhente dokumentation og arbejdsgivers mulighed for at afgive detaljerede oplysninger.

Litteratur

- Berman 1978 *The study of macro and micro implementation*, Public Policy (1978) nr. 2 pp 157-184
- Hammer, Michael; *The Process Audit*, Harvard Business Review april 2007
- Borum, Finn & John K. Christiansen 1993; *Actors and structure in IS projects: what makes implementation happen?;* Scandinavian Journal of Management, Vol 9, no 1. pp 5-28,
- Hammer, Michael & Steven Stanton 1999; How Process Enterprises really work; Harvard Business Review; November-December
- Weick, Karl E.; *Making Sense of the Organization*; Blackwell Publishing 2000
- Mintzberg, Henry ; *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall; 1983

Når fornyelsens vand hentes fra den dybeste brønd

Når procesorganisering bruges som løftestang til at frisætte energi og initiativ, og når ledelse bliver til deltagelse i selvorganiserende processer

Af Peter Beyer*

Casen er en af flere i phd.-projektet »2. generations PVM«. Projektet har til formål at undersøge, hvordan procesarbejde kan gennemføres, så der skabes ejerskab til løsningerne, og så disse fører til organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet. Casen er fra 2006.

Beskrivelsen bygger på en række kvalitative interview understøttet af en gennemgang af organisatoriske dokumenter og efterfulgt af refleksive workshopper. Organisationen er en konsulentvirksomhed.

I casen er procesorganiseringen indført med det formål at overlade flere beslutninger til medarbejderne. Det har i første omgang skabt energi og trivsel, men følgevirkningen har været nye krav til ledelsen.

Casen viser, at det er muligt at skabe gode organisatoriske resultater ved at kombinere procesorganisering, gennemsigelighed og selvledelse, men også at dette stiller særlige krav til ledelsestil og organisatorisk læring.

A. Indledning

1. Baggrund

Devoteam er en uafhængig konsulentvirksomhed, der rådgiver om anvendelse af IT og telekommunikation. Virksomheden har eksisteret i 29 år i Danmark. Den er i dag en del af en fransk concern med kontorer i 20 lande. Der er ca. 100 ansatte i den danske afdeling.

* Peter Beyer er akademiingeniør og erhvervsforsker hos Rambøll Management og ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL). Peter Beyer har en omfattende konsulentkarriere bag sig.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Den nye løsning indførtes i 2004

I 2004 indførte Devoteam en ny organiseringsform, hvor man gik fra en traditionel partnerbaseret konsulentorganisation opdelt i separate forretningsenheder, til det man i avisoverskrifterne efterfølgende har kaldt den titelløse organisation baseret på procesopdeling og udtrakt uddelegering af ledelses- og beslutningskompetence i form af en række roller. Medarbejderne har fået mulighed for at vælge deres arbejdsområder, deres chefer etc.

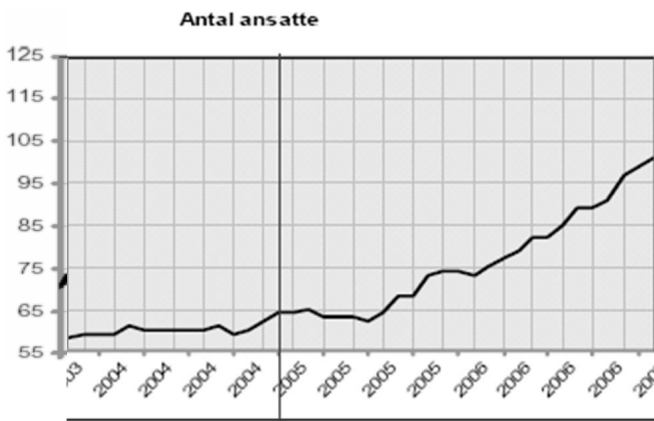
Motivet for denne ændring var ønsket om at frisætte initiativ og livskraft i organisationen, tilføre den større ledelseskraft gennem at uddelegere ledelsesopgaverne og efterfølgende at bruge energien og ledelseskraften til udvikling af såvel organisation som medarbejdere.

En fremgang er i hvert fald synlig

Devoteam er de sidste par år vokset voldsomt. I 2005 var væksten i omsætningen 20 % og væksten i overskuddet 24% i forhold til 2004, og i 2006 er omsætningen vokset 33% og overskuddet 89% i forhold til 2005. Inden for de sidste 14 måneder har virksomheden ansat 40 nye medarbejdere.

Det vendepunkt, som organisationen selv ser, var i november 2004, hvor en ny organisation blev præsenteret og derefter indført.

Samlede tal for perioden 2005 til og med 2006 var følgende: vækst i omsætning = 160 %, vækst i konsulenter = 156 % og vækst i overskud = 230 %.



Figur 1. Vækst i medarbejderantal pr. kvartal

Når man ser på Devoteam udefra, så ligner det en succeshistorie. Devoteam kan fremvise en stigende effektivitet samtidig med, at der er en markant øgning af arbejdsglæde.

Denne nye organisation har også udløst artikler i Mandag Morgen, i Børsen og andre steder. Artikler, der fremhævede de budskaber, som den nye organisation blev præsenteret med for medarbejderne. Budskaber, som også i dag fremføres bredt i organisationen. En organisation uden titler. Man kan selv vælge sin chef. Strukturen er sat op omkring en lang række roller, som man hvert år kan ønske sig ind på. Rollerne udfyldes gennem selvledelse, målene fastlægges i en dialog mellem ledelsen og rolleindehaverne. Beslutningsautoritet og budgetter er uddelegeret til rolleindehaverne. Den daglige praksis søges gennemført med et minimalistisk sæt af regler. Forventningen er, at medarbejderne er i stand til at handle ansvarligt også uden regler. Budskabet er klart – »Vi tror på medarbejderne«.

Løsningen har også kunnet skabe overskrifter

2. Udgangspunkt og problemstilling

Virksomhedens succes rejser nogle spændende spørgsmål:

1. Har vi at gøre med procesorganisering?
2. Har den nye organisationsform ført til større sammenhængskraft?
3. Har organisationsformen ført til større fleksibilitet?
4. I hvilken udstrækning har man opnået de forventede kvalitative og kvantitative effekter af løsningen?
5. Skyldes succesen et heldigt marked og andre ting, der kan klassificeres som heldige tilfældigheder?
6. Skyldes succesen radikal nytænkning og konkrete ledelsesinitiativer, således som artiklerne skriver?
7. Er der nogle dybere og bagvedliggende mekanismer, som betyder, at firmaets succes ikke bare kan eksporteres?

En radikal løsning stiller flere spørgsmål

3. Oversigt over artiklen

Afsnit A giver en kort beskrivelse af baggrund for casen og den problemstilling, der stilles skarpt på. Afsnit B indeholder selve casebeskrivelsen. Virksomhedens ledelsesprincipper, kulturkarakteristika etc. er trukket ud som margintekster. I afsnit C analyseres casen. Analysekonklusionerne er trukket ud som margintekster.

4. Centrale begrebsdefinitioner

Følgende begrebsdefinitioner er vigtige for læsningen.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Begreb	Definition
Proces	Proces er en kæde af aktiviteter. Der er ikke nødvendigvis altid input-output forbindelser mellem aktiviteterne i kæden. Proces er det, der hænder, og det indebærer en fokusering på, når det hænder. Processer er hændelsernes konkrete følgen efter hinanden.
Struktur	Strukturering har at gøre med det, der findes inden det hænder. Struktur kan gøre visse hændelser mere sandsynlige end andre
Procesledelse	Ideen om at styre en organisation som et system (ref: Rummler & Brache)
Organisering	At organisere ressourcerne i organisationen på en sådan måde, at opgaverne løses bedst muligt. At skabe størst mulig synergi mellem det der findes, og det der hænder.
Procesorganisering	Er karakteriseret ved en fokusering på processer som helhed snarere end ved fokus på de enkelte arbejdsopgaver hver for sig. Dvs. fokus på det, der hænder som helhed
Det der hænder som helhed	Kan karakteriseres ved en af følgende tre modeller: Value Chain. Value shop og Value network
Forretningsproces i en Value shop	I en Value shop vil en forretningsproces være kendetegnet ved: • Start: en kunde har et problem • Problemløsningen • Slut: problemet er løst I Devoteam vil forretningsprocesserne være de konkrete projekter, der gennemføres
Ejerskab	Integration af følelse, tænkning og villighed til at gøre.
Sammenhængskraft	Defineres som bestående af to dimensioner: <i>Emotionel sammenhængskraft</i> , som er det følte venskab mellem medarbejderne <i>Instrumentel sammenhængskraft</i> , som er gruppernes evne til at forfølge fælles mål hurtigt og effektivt uafhængig af individuelle bindinger
Fleksibilitet	Evnen til organisatorisk læring
Organisatorisk læring	Organisatorisk læring er et spørgsmål om, at medarbejderne ændrer deres billede af organisationen og ændrer måden, de løser problemer på og lærer af såvel fejltagelser som succeser.

Figur 2. De centrale begrebsdefinitioner

B. Case beskrivelse

1. Forhistorien

Forhistorien til ændringen startede med regeringsskiftet i 2001. De stramninger der skete i den offentlige sektor, betød, at Devoteams marked, på linie med en række andre konsulentfirmaers, skrumpede med mere end 30 % over en ganske kort periode. Alle advarselslamper lyste i 3. Kvartal af 2003.

Smerte skal ikke trækkes i langdrag

I Devoteam tog man hurtigt den konklusion at skære i omkostningerne og tilpasse sig de nye markedsbetingelser. Man reducerede de faste omkostninger, afskedigede en række personer, nedsatte lønningerne generelt og reducerede timepriserne. Det var drastiske ændringer, men de betød, at man hurtigt blev bragt i en situation, hvor man igen var konkurrencedygtig på det hårde marked, man nu var blevet sat i.

Den nye markedssituation igangsatte en række overvejelser i firmaet om, hvad kunderne var optaget af, og hvad deres behov ville være i tiden fremover. En række kunder blev interviewet. Det pegede på tre centrale udfordringer for de fremtidige konsulenttydelser:

Skab luft til en god tænkepause

1. At kunne reducere kundernes samlede omkostninger. Indsatsen fra konsulenterne skulle kunne ses direkte på kundens bundlinie.
2. At kunne hjælpe kunderne med at drive deres forretning mere effektivt også i fremtiden. At rådgive kunderne om den rette brug af IT, også selv om det ville betyde mindre salg.
3. At kunne gøre dette i et tillidsfuldt og ligeværdigt forhold til kunderne, ikke blot ekspert- og armslængdeforhold.

I Devoteam førte det til erkendelsen af, at det kunderne havde brug for lå i spændingsfeltet mellem den rene teknologirådgivning, som man ydede i IT forretningsenheden (T&S) og de managementydelser, man leverede i management forretningsenheden (MIT). Der blev peget på behovet for at kombinere ting på nye måder.

Der dannede sig et fælles billede af den bevægelse, man som firma var nødt til at foretage. Dette billede viste forskydning i forventningerne til medarbejderne.

Mange medarbejdere ville være nødt til at ændre deres værdier

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

FRA	TIL
Teknisk specialist	Forretningsmæssig generalist
Fokus på opgaven	Fokus på kunderelationen
Monolitisk faglig kultur	Pluralistisk faglig kultur
Helten er den der løser opgaven	Helten er den der genererer opgaven
Fast kontor	Åbent kontorlandskab
Koncentration om drift	Koncentration om drift og udvikling

Figur 3. Forandringen illustreret i et fra-til billede

På trods af at flere af de toneangivende personer i Devoteam havde denne erkendelse, var der stadig en række oplevede alvorlige barrierer.

Salgskulturen var ikke stærk nok. Det arbejdede man en del med. Man ansatte professionelle sælgere og fulgte tæt op på salget. Når konsulenter var ledige, var forventningen at de meldte sig til salgsstøtte. Efterfølgende blev der holdt møder, hvor man udvekslede erfaringer om, hvad der gik godt, og hvad der gik mindre godt. Der blev etableret en læringscirkel omkring salg.

En anden udfordring bestod i at kombinere kompetencer og services på en måde, der var mere attraktiv for kunderne. Siloerne var der stadigvæk, samarbejdet mellem dem var ikke tilstrækkeligt. Der var meget uudnyttet potentiale, som pegede på behovet for større helhedstænkning.

Spørgsmålet var nu: Kunne man ved en organisationsændring skabe den bevægelse, der var brug for? Og i givet fald, hvordan skulle den da se ud?

2. Den nye løsning

Det man ønskede var langt mere samarbejde på tværs og dermed en bredere faglig udvikling. I første omgang så man organisationsstrukturen og de tilhørende styringsprincipper som barrieren.

a. Visionen

Ledelsens mål med ændringen fremgår af den første udmelding ved annonceringen af den nye organisation. Den lød således: Vi vil have en virksomhed, der er kendetegnet ved:

- Respekt for det enkelte menneske.
- Lille afstand mellem ledelse og medarbejdere, selvledelse og stort ansvar – opgaver delegeres.
- Dialog om de mål, der skal nås.
- Klare værdier.
- Stor åbenhed og gennemsigtighed i alle forhold.

b. Procesorganisering skal skabe liv

Der er mange motiver for at arbejde med processer, i de fleste tilfælde er motivet at standardisere arbejdsgange, at fjerne spild og at strømline organisationen. Det gælder f.eks. de fleste LEAN-projekter. Hos Devoteam har formålet med procesarbejdet været et helt andet, nemlig at delegere kompetence til medarbejderne og derigennem skabe energi, dynamik og ekstra ledelseskraft. Tænkemåden har været den, at medarbejderne viser initiativ og energi, når de får lov at beskæftige sig med det, de har lyst til, og når man viser dem tillid. Det er min opfattelse, at dette forhold har haft afgørende betydning for succesen indtil nu.

c. Motiver og intentioner

Motiverne og intentionerne bag forandringen var udtrykt som en række kvantitative og kvalitative forventninger.

De kvalitative forventninger var: Transparens, mere energi og motivation, smidighed og dynamik, bedre vidensdeling, fornyelse og forbedring af samarbejde på tværs af fagområder. Opløsning af siloer, brede koncepter. Øget holistisk tilgang til »consulting« – nye innovative kombinationer og sæt af kompetencer. Professionalisering af arbejdsprocesserne og frigørelse af flere lederkræfter og færre flaskehalse i partnergruppen

De kvantitative forventninger var: marketing udadtil, øget vækst – støttet af organisering og incitamentsstrukturer, og fastholdelse af medarbejdere, tiltrækning af nye talenter baseret på de nye organisationsprincipper.

Det strategiske mål blev i 2003 formuleret således: »Vi skal have 15 % vækst om året og en overskudsgrad på 15 %, vi skal være 100 konsulenter inden for 5 år«.

Det strategiske mål blev nået allerede efter 3 år

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Procesorganisering skal først og fremmest skabe energi og fokus

Den nye organisation blev introduceret som en åben og tæt integreret netværksorganisation baseret på følgende principper: Ledelsesopgaver uddelegeres i stort omfang og styres via målstyringsaftaler. Faglighed er det bærende organisationsprincip. Fagligheden samles i et antal practice areas (PA). I PA ligger ansvaret for omsætning, dækningsbidrag, teamledelse, faglig udvikling og metodeudvikling. Konsulenterne får et primært tilhørsforhold til PA. Princippet bliver derfor en kompetenceopdeling af ressourcerne. Personale-referencelinierne kan være til ledere uden for PA. Konsulenterne kan have flere supplerende faglige tilhørsforhold.

Når man skiller personaleansvar og gruppeledelse – så giver det flere frihedsgrader

En afgørende pointe i den nye løsning var de mange nye roller, som reelt er udtryk for det delegerede ansvar og kompetence. De skulle skabe initiativ og energi. Rolletildelingen og rollevurderingen er baseret på følgende principper:

- Medarbejderudviklingssamtalerne er grundlaget for at identificere: individuelle rolleønsker, forventninger til rolleudfyldningen, målprofil og tidligere rolleperformance.
- Tildeling af roller sker dynamisk og efter behov. Den samlede rollebesætning vurderes som minimum årligt. De forskellige vurderinger kalibreres og ønskes til næste års roller koordineres.

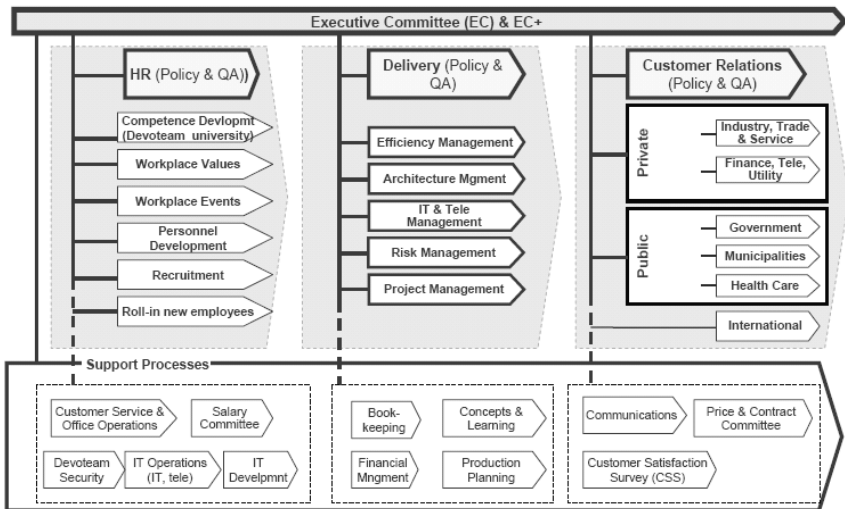
Strukturen er et samlet udtryk for, dels hvad vi har, og dels hvad vi har brug for at have

Det er ikke uden omkostninger at få det hele til at gå op i en højere enhed. Det kræver mange ledelsesressourcer.

Ændringsbudskabet havde følgende hovedlinier: Vi får en ny organisation baseret på nye principper, vi opløser grænserne mellem de to gamle områder: MIT og T&S, vi bygger organisationen op omkring vores practice areas, vi etablerer en lang række nye roller, personer kan optræde i flere roller, titler fastholdes, men primært knyttet til eksterne roller. Sigtet er at stimulere og belønne bidrag til vækst og forretningsudvikling.

d. Procesarbejde skal gøre det daglige arbejde effektivt

Ideen bag virksomhedsændringen var, at det meste af den energi der ville blive friset, kunne bruges til at styrke forretningsprocesserne, således at der kunne tilbydes kunderne sømløse konsulenttydelser i en større bredde. Målet blev formuleret således:



Figur 4. Devoteam's procesorganisation i sin første udgave. Struktureringsprincippet er en gruppering af de roller, der skulle udføres. Den er senere blevet kaldt den rollebaserede organisation.

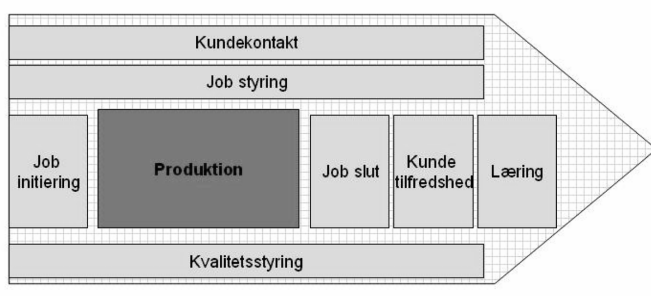
Vi skal frigøre kræfter ved at: genbruge de rutineprægede elementer som indgår i det meste af vores projektarbejde, skabe en fælles ramme for leverancerne (en fælles projektmodel), præcisere roller og arbejdsfordeling, udarbejde hjælperedskaber og cheklister, præcisere kvalitetssikringen og skabe procedurer for formidling internt af relevante erfaringer.

Den generaliserede leveranceproces (projektmodellen) er vist nedenfor:

Energien skal i første omgang bruges til at lette dagligdagen

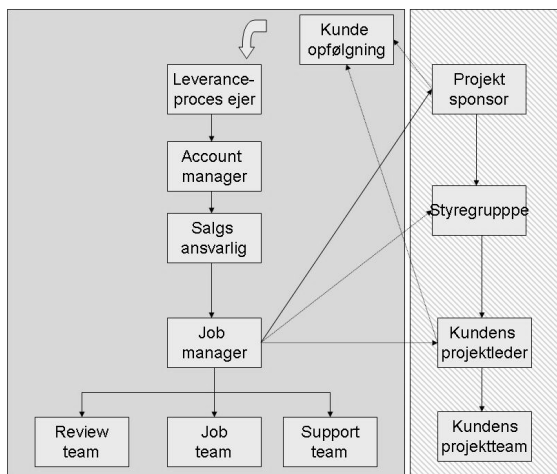
4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 5. Devoteams leverageproces

De roller, der skal udfyldes i forbindelse med projektarbejdet, er vist i den efterfølgende figur:



Figur 6. Devoteams projektstyringsmodel

Delegering og styring kan godt gå hånd i hånd

e. Alle måles, men alle har også indflydelse på egne måltal

Devoteams procesorganisering indeholder i dag 35 separate »processer« med hver deres procesejere og hver deres mål. Det betyder, at samtidig med at man distribuerer ledelseskraft og beslutningsret,

så distribuerer man overblikket, hvis ikke andet gøres. Derfor er det vigtigt at supplere med et styringsværktøj, der kan sikre sammenhæng og overblik. Det er i dette lys, man skal se Devoteams målesystem.

De vigtigste målepunkter i målesystemet er: personligt salg, personlig omsætning, kompetencemål og milepæle, træning af nye konsulenter, faste procesmål og milepæle.

I Devoteam er der gennemsigtighed i alle forhold. Lønforhold, den personlige performance, dvs. hvor mange timer man kan fakturere, hvad man har bidraget med i de interne processer, hvilken salgsindsats og resultater man har haft etc.

Styring gennem præcision og gennemsigtighed

Alle de medarbejdere, der har været interviewet, har sagt, at denne gennemsigtighed er en god ting. Det kan tolkes som et tegn på, at kulturen er stærk. Kulturen kan bære gennemsigtigheden, ligesom de enkelte medarbejdere også er så robuste, at de selv kan bære gennemsigtigheden. Man har tillid til sig selv og tillid til hinanden. Målesystemet virker, man manipulerer ikke med tallene.

f. Målstruktur og incitamentsmodel forhandles årligt

Der afholdes en årlig medarbejderudviklingssamtale hvor ønsker på kort og lang sigt kortlægges. Medarbejderne kan herunder vælge to practice areas, hvoraf dog det ene er det primære. Derudover kan medarbejderne ønske deres egen leder og coach.

Mål giver mening når de er forhandlet frem

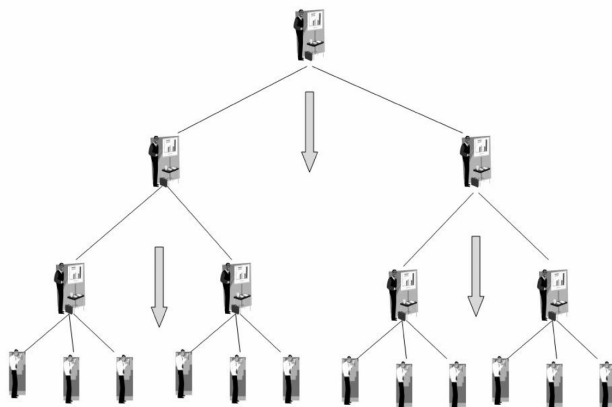
Der er en udviklingsbonus som belønner vækst og forretningsudvikling, den udgøres af en del af det årlige overskud, og fordeles blandt alle i forhold til konsulenternes personlige bidrag til vækst og forretningsudvikling. Desuden er der en traditionel lønmodel, som består af fast løn samt provision af eget fakturerbart arbejde og provision af slagsresultater.

Vi er alle ledere. Det handler om at tage ansvaret for egne opgaver og bestemme hvordan opgaverne løses, men også at finde nye veje, at have overblikket og udvikle sig selv – gerne i samarbejde med en anden dedikeret leder.

g. Lederudvikling gennem kaskaderende coaching

Det at skabe mere ledelseskraft var en vigtig drivkraft bag ændringen. Derfor er der meget fokus på ledelsesudvikling i Devoteam. Den nye organisation er også udtryk for, at der er rigtig mange ledere, der skal udvikles: Lederudviklingen sker på følgende måde.

Alle har fået tilknyttet eller valgt en chef. Det er søgt styret på en sådan måde, at de øverste ledere har taget sig af de ledere, der er lige neden under, og at disse igen har taget sig af dem, der har størst mulighed for at udvikle sig til ledere, hurtigst. Man kan sige at lederkompetence på den måde via mentoring og coaching kaskaderes ned i organisationen.



Figur 7. Lederudvikling gennem kaskaderende coaching

Antagelsen er at vi kan lære hinanden at lede

Der er igangsat et coaching program, som alle ledere skal igennem. Det er lederens opgave at coache.

h. Selvledelse på basis af værdier

Devoteam praktiserer selvledelse med udgangspunkt i tre nøgle-værdier, som er understøttet af en række adfærdsformuleringer. Det betyder, at værdisættet er overskueligt og håndterbart samtidig med, at det gennem adfærdsformuleringerne er operationaliseret. Værdisættet bruges aktivt i det daglige. Der er en løbende organisatorisk

dialog om, hvorledes man i handlinger bedst udtrykker værdierne.
Værdisættet er følgende:

Åbenhed

- Giv alle relevante informationer til dine kolleger
- Lad ikke interne ting påvirke din effektivitet negativt
- Skab forbedringer, lad være med blot at kritisere, giv i det mindste altid et forbedringsforslag
- Fortæl hvad der er bedst, oplys om risici og sig til hvis du ikke føler dig kvalificeret til arbejdet
- Analyser ærligt dine succeser og fiaskoer ud fra forskellige perspektiver og lær af dem

Respekt

- Behandl de folk du arbejder med, som du selv vil behandles
- Se dine kollegers tid og arbejde som lige så værdifuldt som dit eget
- Integrer nye folk i teamet og få dine gæster til at føle sig velkomne
- Vær professionel i dit daglige arbejde
- Opfyld aftaler

Passion

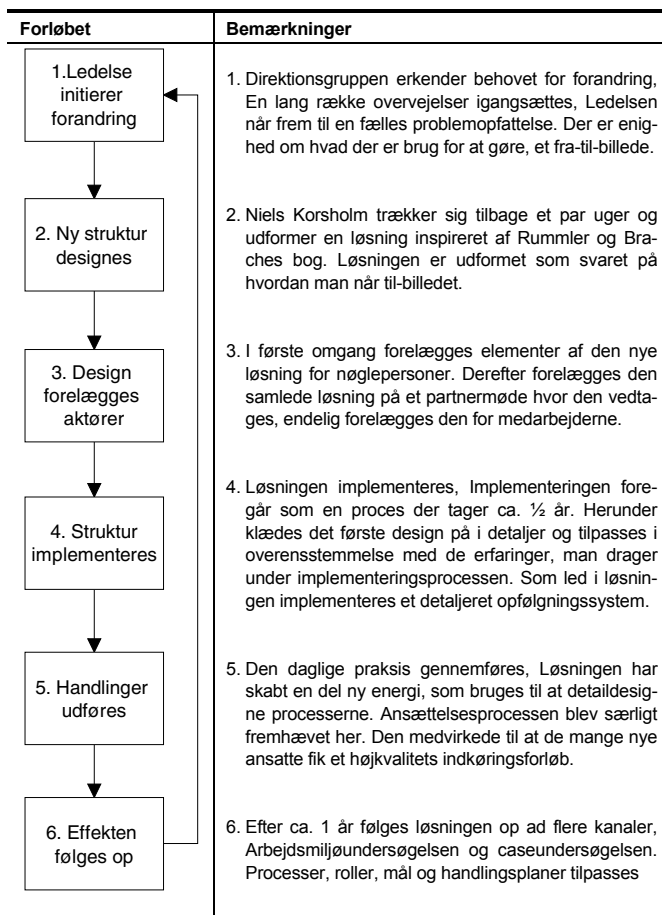
- Se muligheden i alle forandringer
- Vær stolt af dine kolleger, dit arbejde og den værdi, du leverer til kunderne
- Hjælp med at udvikle Devoteam
- Du skal altid handle så det opmuntrer, beskytter og styrker langtidsholdbare relationer
- Giv værdi, nye ideer og del viden med dine kolleger

i. Implementeringsprocessen

En kort oversigt over forløbet er vist i nedenstående figur:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 8. Oversigt over implementeringsforløbet i Devoteam

j. Ændringsstrategien

Forslaget til den nye organisering blev designet af den administrerende direktør Niels Korsholm i en periode på tre uger lige før et ordinært partnernøde.

Lav om, når det går godt

Der var tænkt en del over timingen. Det var den administrerende direktørs erfaring, at ændringer bedst gennemføres netop, når det går

godt. Her er de ansatte optaget af at drive forretning. Derfor vil der ikke blive unødvendigt fnidder omkring detaljer, som måske ikke er så væsentlige, ligesom man vil have den økonomiske kraft, der skal til for at bære omkostningerne ved ændringen. Dertil kommer, at der vil være større sandsynlighed for, at medarbejderne opfatter ændringen som strategisk og ikke drevet af sparehensyn og omkostningsreduktion.

Taktikken var at undgå en langstrakt diskussion før ændringen, at gennemføre den hurtigt og så rette op bag efter. Rette de detaljer som nødvendigvis ikke kunne være på plads fra starten af. Vigtig for denne taktik var, at det første oplæg havde en kvalitet, der gjorde det muligt, at diskussioner kunne tages på et fælles grundlag. Desuden skulle oplægget være designet på en sådan måde, at alle de efterfølgende lokale tiltag ville konvergere og ville kunne hænge sammen.

De diskussioner, der blev gennemført i perioden lige op til ændringen, ledte frem til følgende konklusioner: Vi er nødt til at skabe bedre samarbejde på tværs, vi er nødt til at tænke i nye helheder for vores rådgivning, vi skal have bedre styr på alle vores arbejdsprocesser, vi skal vokse hurtigere, og vi skal fokusere i overensstemmelse med vores strategi. Forslaget blev set som svaret på disse konklusioner.

Forslaget til den nye organisation blev præsenteret på et partnermøde den 11. november 2004. Mødet havde oprindeligt en helt anden dagsorden, men den blev ryddet af Niels Korsholm, der så gik oplægget igennem.

C. Analyse af casen

1. Vurdering af forløb og strategi

I Devoteam har man gennemført implementeringen på samme måde, som Rummler og Brache anbefaler, nemlig som en løbende proces og ikke som en hændelse. Det kendetegner i øvrigt de fleste af de initiativer, der implementeres i Devoteam.

Derfor var oplægget et idéoplæg, skitseret i form af en række tekstfulde powerpoint, detaljerede nok til at alle vigtige principper var defineret, men også åbent i den forstand, at en lang række nødvendige beslutninger og detailudformninger var åbne for senere udfyldning, i forbindelse med at organisationen trinvist faldt på plads.

Og tag diskussionerne efter ændringen

Værdi skabes gennem samarbejde

De store linier skal være genemtænkte

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Forløbet i Devoteam har vist, at der har været et behov for løbende at justere og tilpasse organisationen. Nye processer er blevet defineret, andre er splittet op, og andre igen er slået sammen. Organisationsmodellen har skiftet udseende på en sådan måde, at tyngden af de enkelte funktioner hele tiden dels har afspejlet de ting, som Devoteam internt har haft fokus på og dels har afspejlet de udviklingsmuligheder, som Devoteam har set i markedet.

Detaljerne kan sættes på efterfølgende

En af de gode erfaringer har været, at procesorganiseringen og de principper, der ligger bag, har været robust i forbindelse med ændringer. Den har været mulig at holde levende, også selv under større omvæltninger.

Konklusionen er, at procesorganisering godt kan foretages uden at stifte organisationen, når man arbejder med en hierarkisk procesmodel med en høj grad af modularitet, og når man mere beskriver principper end konkrete og detaljerede arbejdsgange og funktionsbeskrivelser.

Det er min vurdering, at følgende punkter har været vigtige for det vellykkede forløb: Implementeringen kunne startes med det udgangspunkt, som Kotter betegner som en styrende koalition. Det var muligt at skabe god mening i ændringsbudskabet set i relation til de foregående 2 års erfaringer i konsulentfirmaet. Ændringen kunne ses som en naturlig forlængelse snarere end et brud med historie og tradition. Implementering blev lagt til rette som en løbende proces på baggrund af et overordnet og robust procesdesign. Endelig skete implementeringen på et tidspunkt, hvor det gik godt.

De fysiske rammer må ikke begrænse dynamikken

2. Det åbne kontorlandskab har givet dynamik

Fysisk er virksomheden indrettet med åbne kontorlandskaber uden faste pladser. Free sitting blev indført 1½ år før den nye organisation blev indført. Det generelle indtryk er, at det har givet en ekstra dynamik. Flere af medarbejderne skifter i dag ofte pladser netop for at få mulighed for at snakke med nye kolleger, medens andre medarbejdere placerer sig i mere stabile mønstre af hensyn til projektarbejdet. Den fysiske placering er, ligesom en række andre forhold i Devoteam, styret af selvorganisering.

Man har suppleret med en fleksibel infrastruktur, dvs. at man har fjernet alle stationære pc'er og indført bærbar pc'er med trådløst netværk til alle medarbejdere. Man har også fjernet alle faste telefoner

og indført mobiltelefoni, der er integreret og understøttet af omstillingsbord i receptionen. Der er indført elektronisk arkiv og dokumenthåndtering (understøttet af skanningsfunktion). 80 % af alle reoler er afskaffet, og der er fuld adgang fra hjemmearbejdspladser og andre destinationer via trådløst net.

3. Ledelsen er vokset op indefra og er et team

Virksomheden ledes af et direktørkollegium på 4 personer. Alle med en lang forhistorie i virksomheden. Den administrerende direktør blev ansat som den femte i firmaet i 1982. De andre direktører har i gennemsnit mere end 10 års anciennitet i firmaet.

4. Kulturen er åben

Et af de mest markante træk ved kulturen er dens åbenhed, en nyan-
sat medarbejder udtaler således:

**Åbenhed er
motiverende**

Som ny følte jeg mig meget hurtigt hjemme. Jeg begyndte ret hurtigt at omtale virksomheden som vi. Der er en rigtig god stemning, og man føler sig meget velkommen.

En anden medarbejder udtaler:

Man får hurtigt at vide, at man er en del af Devoteam, og at en del af kvaliteten ved Devoteam er, at du er her. Det er vi gode til at fortælle hinanden. Tidligere var jeg et sted, hvor folk gik til frokost uden at spørge, om jeg ville med. Folk kom og gik uden at sige hej. Det er små ting, der gør, at man føler sig velkommen.

**Anerkendelse
skaber selvtilid**

Åbenheden oplevede jeg selv den første gang jeg var rigtig sammen med organisationen. Vi mellemlandede i Frankfurt lufthavn på vej til virksomhedskonferencen i Milano, hvor jeg skulle præsentere resultaterne af mine undersøgelser for alle medarbejderne, så medarbejderne bagefter kunne diskutere dem og konkludere på dem. På det tidspunkt kendte jeg kun de 14 personer, jeg havde mødt i forbindelse med interviewene, og de var alle taget med et tidligere fly. I køen til indcheckningen var jeg dog blevet kort præsenteret for nogle af dem, jeg rejste med.

Da vi sad og ventede i transitområdet, så jeg chancen til at forberede mig lidt mere på det indlæg, jeg skulle holde i Milano. Da jeg havde siddet for mig selv i 5 til 10 minutter og forsøgt at koncentrere mig,

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

blev jeg kontaktet af en medarbejder, som kom over til mig og sagde: »Siddet du her helt alene? Hvis du vil, så kom over til os.«

Man bliver der hvor man er værdsat

Min oplevelse efterfølgende, når jeg har gået rundt på gangene, har været, at medarbejdere hele tiden har god føling med hinanden. Man kommer aldrig uden at føle sig velkommen. Man får klart indtryk af et firma, hvor man holder af hinanden. En af de medarbejdere, der har været i organisationen længe, udtrykte det på denne måde:

Jeg havde 10 års jubilæum i august, og så tænkte jeg, ok hvad er det der gør, at jeg er her efter 10 år – Man bliver der, hvor der er nogle, der holder af en. Det er det, som jeg har lyst til at sætte øverst. Jeg har nogen, som jeg har fulgt med. Jeg har en historie med. Jeg kan rigtigt godt lide dem, og jeg føler, at de holder af mig. Og jeg holder også af dem.

Anerkendelse skaber anerkendelse

5. Medarbejderne er gode til at give hinanden anerkendelse

Denne stærke emotionelle sammenhængskraft har formentlig meget at gøre med, at man er god til at give hinanden anerkendelse. Følgende udtalelse illustrerer dette.

Jeg synes jeg har nogle rigtige dygtige kolleger, når jeg er ude med mine kolleger, så sidder jeg ved siden af og tænker, hvor er han god til det, han laver. Jeg føler, jeg kan stå inde for det, og være stolt af det.

6. Der er ingen tabe-vinde spil

Jeg har selv 33 års baggrund i konsulentbranchen og har derfor kendt mange virksomheder, også konsulentvirksomheder. Der hvor jeg synes Devoteam mest markant adskiller sig fra de andre, er ved fraværet af intern konkurrence og tabe-vinde spil. En direktør beskrev det således:

I Devoteam har vi ingen albuere, de ville blive moppet ud. De bliver også sorteret fra i ansættelsesprocessen. Vi har folk med ambitioner, det anerkender vi også, men vi finder os ikke i albuere. Vi finder os ikke i at blive snydt, at blive forbigået etc.

De menige konsulenter udtrykte det således:

Man taler ikke om men til folk, det med egen vinding på bekostning af andre, det har vi slet ikke. Det jeg synes er fantastisk her er, at der er meget få taktiske spil.

Vi hører det også fra vores kunder, som siger, at når der kommer flere konsulenter herfra, så foregår det på en anden måde og med en god tone, end den de oplever hos andre konsulentfirmaer, hvor de kan opleve konkurrence – fx »nå, det var den afdeling, og det var også fordi osv.«

**Fjern alle tabe-
vinde spil, brug
i stedet »give et
bidrag spil«**

Bag dette kulturelement ligger den meget bevidste holdning i ledelsen, at intern konkurrence er den direkte vej til problemer med kunderne.

7. Al information er tilgængelig

Et af de vigtige principper i Devoteam er princippet om fuld åbenhed. Det betyder i praksis at alle kan få adgang til alt, det gælder også den personlige fakturering, den udbetalte løn og bonus for samtlig medarbejdere inkl. ledelsen.

**Princippet om
åbenhed kan
ikke gradbøjes**

Fra andre virksomheder har vi mødt den situation, at man har været interesseret i fuld åbenhed – bare det ikke var omkring ens egne ting. Vi gjorde derfor noget ud af at teste, om det var rigtigt, at medarbejderne også satte pris på åbenheden – således som ledelsen mente det, de gjorde. Her var der virkelig god overensstemmelse som følgende udtalelser også viser: *Ledelsen er meget åben, og vil gerne have stor gennemsigtighed i organisationen. De lægger op til, at medarbejderne skal have adgang til så meget som muligt. Og jo mere indsigt, desto mere motiveret bliver vi også.*

8. Værdierne bruges aktivt

Der diskuteres ofte værdier i Devoteam. I forbindelse med projekterne er konsulenterne meget værdibevidste. I flere projekter sættes en værdi-dagsorden. Der bruges også en del tid på at snakke værdier i forbindelse med indskolingsforløbet for nyansatte konsulenter. En fra ledergruppen udtalte f. eks.:

**Værdier er også
levende. Er de
ikke det, er de
enten glemt eller
blevet til dog-
mer**

Der kan godt komme værdidiskussioner op i den store ledergruppe af typen: »jeg har lige oplevet dette, hvordan takler man det, giv mig lige lidt sparring omkring det.« Det bliver meget hurtigt en værdidebat.

9. Medarbejderne ser hinanden som specialister

At man er god til at anerkende hinanden, har formentlig baggrund i, at man ser sig selv og hinanden som specialister. Som to medarbejdere udtrykte det:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Når man går ned ad gangen her, så får man en klar fornemmelse af, at hvis man går ind og spørger en eller anden person om noget, så har man adgang til spidskompetence.

Det man gør, skal man gøre godt

Her i huset er der en ånd, der siger, at vi er specialister. Vi er meget glade for os selv, men på en god måde, uden at være det på en brov-tende måde.

10. Ledelsesfilosofien er udstrakt selvledelse

Styrings- og ledelsesfilosofien i Devoteam går på størst mulig selvledelse, frie rammer, plads til selvorganisering, minimumsstandar-der etc. Sandsynligvis er det også medvirkende til de flotte resulta-ter i firmaet. Men som alle andre ting giver det også udfordringer.

Selvledelse har sine egne ud-fordringer

Udfordringen er, at det i stor udstrækning er op til medarbejderne at skabe de læringssøjler og det konceptarbejde, der skal sikre inte-grationen af kulturer, arbejdsprocesser, ydelser, lederstile etc. Magt og ledelsesopgaver er lagt ud til medarbejderne. Deres opgave er nu at finde balancen mellem integration og differentiering. Analysen peger på, at dette endnu ikke er lykkedes i fuld udstrækning. En medarbejder siger således:

Retningslinier, metoder og værktøjer for-tolkes. Proble-met kommer, hvis fortolknin-gerne ikke er forenelige. Fx: hvor ofte skal vi ajourføre salgspipelinen? Hvor vigtige er evalu-eringsmøderne ved projektaf-slutning. Frihed, energi og udvik-ling kan give or-ganisatorisk di-vergens og tab af fokus.

Jeg oplever, at der er meget forskellige faglige kulturer i de her ho-vedprocesser, som jo trods alt er kernesøjler i virksomheden. Man-ge ting drives forskelligt, selv om man har fælles ledelsesværdier. Det er relativt personafhængigt. Fagligheden er også forskellig. Det bevirker, at det på en vis måde bliver mange små virksomheder, vi taler om.

Det er ikke redskaberne, der er noget i vejen med, men måden de bliver implementeret på, som er meget forskellig, og det er hele ve-jen rundt. Det er forskelligt, hvilke ting man tager mest alvorligt. Der er både duer og høge.

Analysen peger på, at der er fordele ved at blive mere integrerede. En større integration vil løse en række problemer. Den kulturelle inte-gration er stor, men den strukturelle integration har mangler, og derfor er synergien mindre, end den behøver at være. En anden medarbejderudtalelse illustrerer dette:

De første 3 måneder oplevede jeg som en fantastisk introduktions-proces, men når du så har været her ½ år, så begynder du at savne

lidt mål, og mening, fordi du indgår i mange forskellige processer, med mange måder at gribe tingene an på. Det er der, du møder loftet, fordi du mangler en form for samlende helhed omkring virksomheden. Men på tværs af de her kulturer, der er en meget høj etik. Det er i hvert fald noget, der gennemsyrrer huset.

Principperne i Devoteam er langt hen ad vejen de samme som nævnes som succesprincipperne i LEAN: De enkelte processer har »end to end« ansvar så langt man kan komme. Ledelsen er synlige i praksisfeltet. Skorekortet fungerer som målstyringstavle. Ledelse består primært i coaching ud fra en dyb forståelse af konsulentprocessen. Procesejerne virker som en form for Kaizen konsulenter, der i forbindelse med de nye strategier får udleveret et mål, fx bedre indrulleringsforløb for nyansatte. Procesejerne bliver dem, der skal gennemføre forbedringerne, og procesforbedring bruges ikke til cost cutting. Det er den øverste ledelse, der sætter hjørneflagene. Når lederne italesætter, er det, medarbejderne hører, inddragelse, respekt og tillid.

**Devoteam
praktiserer de
bløde aspekter
af LEAN**

11. Der er kun ændret på struktur og magtfordeling

En kortfattet og generel opsummering af det der kendetegnede virksomheden før ændringen i 2004, er vist i nedenstående tabel.

Dimension	Kendetegn
Relationer	• De tætte relationer er primært bestemt af faglighed. Der er en stor følelse af fælles identitet baseret på den etablerede familiekultur. Fysisk sidder man sammen. Helten er den der med stor faglighed løser en given opgave. Arbejde hos kunden går forud alt andet
Tid/rum	• Kantinen er det samlende »hjemlige« punkt. Ellers mødes man på søjlemøder
Struktur	• Det strukturelle princip er søjleopdeling baseret på faglighed, hver »søjle« drives af en partner – som en slags forretning i forretningen. Traditionel partnerstyring
Aktør	• Man gør meget ud af at vise at man er stolt af eget og sine kollegers arbejde. Man diskuterer det der lykkes og kritiserer ikke. Der er ingen konkurrenceadfærd
Magt	• Topledelsen er et velfungerende team, der er ingen tabe vindespil, der vises stor tillid til medarbejderne.
Handling	• Der er klare forventninger om, at medarbejderne handler på eget initiativ

Figur 9. Kort beskrivelse af organisationen før ændringen

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Tabellen viser, at udgangspunktet for ændringen var gunstigt. Der var en enig og slagkraftig ledelse bag, kulturen var forholdsvis robust, og aktørerne var i stand til at bære frihed etc. Flere af medarbejderne modtog den nye organisation således:

Den nye organisation er en tillidserklæring fra ledelsens side. Ved at dele ud og vise den tillid at give det ansvar fra sig, så får ledelsen meget igen.

En kortfattet og generel opsummering af det, der kendetegnede virksomheden efter transformationen i 2004, er vist i nedenstående tabel.

Der var store ændringer på struktur- og magtsiden. Men stort set ingen omkring basiskulturen. Ændringsprocessen var derfor i første omgang teknisk-rationel.

Dimension	Der hvor der ændres
Relationer	Der skabes supplerende relationer gennem de nye faglige grupperinger, de gamle relationer er dog fortsat stærke. Helten er den der skaber omsætning. Arbejde på de indre linier er vigtigt
Tid/rum	Ingen ændring
Struktur	Det strukturelle princip er Value shop princippet med et bagland primært struktureret efter faglighed
Aktør	Ingen ændring
Magt	Magten uddelegeres i stor udstrækning, der er dog flere niveauer, EC, EC+ osv.
Handling	Ingen ændring

Figur 10. Kort beskrivelse af ændringen på samme dimensioner

De store ændringer er sket på magt- og strukturdimensionen. Der er skabt en vis ændring i relationsmønstrene, og der er flyttet mere energi til de »indre« linier. Der er generelt skabt mere liv og dynamik. Derimod er der ikke ændret meget ved aktørsiden. Den grundlæggende kultur er den samme, værdierne er de samme, holdningen til faglighed er den samme. Der er dog skabt flere interaktionsmønstre på tværs af de faglige grupperinger. Da organiseringen løsnest skal integration og læring nu principielt foregå gennem selvorganisering.

D. Besvarelse af de stillede spørgsmål

1. Har vi at gøre med procesorganisering?

En ledelsesopgave er at organisere ressourcerne i organisationen på en sådan måde, at opgaverne løses bedst muligt. Organisering kan forstås bredt som det at skabe orden. Hvad er procesorganisering set i dette lys? Giver procesorganisering da en bedre orden?

Ved procesorganisering vil jeg forstå en orden, der sammenkæder personalet i »teams« på en sådan måde, at de bedst muligt kan producere eller støtte de aktuelle leveranceprocesser. Denne organisering har til formål at: Fremme samarbejdet. Fokuserer indsatserne omkring fælles mål. Øge evnen til hurtig tilpasning. Lette planlægningen og afkorte kommunikationslinier mellem grupperne

Når vi skal lave en procesorganisering, må den i første omgang tage udgangspunkt i den generelle type af proces, virksomheden udøver. Der er tre hovedtyper jfr. nedenstående tabel (ref. Stabell, 1996)

Svar: Devoteam er en value shop procesorganisering, men value shoppen burde træde tydeligere frem i organisationsmodellen

En fundamental fejl er at tage udgangspunkt i et forkert procesperspektiv

	Chain	Shop	Network
Opgave	Fremstilling af et produkt til en kunde	Løse et problem for en kunde	Sætte en kunde i forbindelse med en anden kunde
Hvad skal processen	Fremstille produktet med mindst muligt spild	Allokere de ressourcer der skal til for at løse problemet optimalt	Gøre det let for kunderne at finde hinanden
Proces	Indgående logistik Operation Udgående logistik Marketing Service	Diagnose Allokering af ressourcer Løsning af problem Opfølgning	Netværks skabelse Kontraktstyring Service Infrastruktur drift
Relationer	Sekventielle	Reciproke, skal rekonfigureres løbende	Skiftende

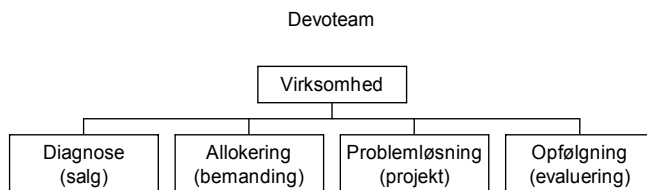
*Figur 11. De tre hovedtyper af procesmodeller
(Kilde; Stabell, 1996)*

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Devoteam er organiseret efter Value shop modellen

Devoteam er et konsulentfirma, dvs. en value shop. Det betyder, at vi tager udgangspunkt i følgende procesmodel:



Figur 12. Den hierarkiske procesnedbrydning

Modellen er nedbrudt hierarkisk. Dvs. at vi under nedbrydningsprocessen arbejder med målnedbrydning, opgavenedbrydning og med start-stop for de forskellige opgavetyper.

Princippet er, at man under nedbrydningsprocessen arbejder parallelt med tre hierarkier: et proceshierarki, et målhierarki og et hierarki for ledelseopgaven. De tre hierarkier svarer til hinanden en til en, således at der til hver delproces hører mål, budget og en veldefineret ledelsesopgave.

Dette står i modsætning til den måde, man arbejder med procesmodeller, når man arbejder med Value Stream. Der arbejder man med sekvensmodeller og med fokus på input-output sammenhænge, på ventetider, procestider etc. som basis for strømlining.

Intuitivt så virker den hierarkiske procesmodel i fin overensstemmelse med den måde, man sædvanligvis tænker struktur, når man arbejder med et organisatorisk design.

En procesmodel skal kunne rekonfigureres løbende (dette har Devoteam haft behov for i flere tilfælde)

Fordelen ved den hierarkiske model er mulighed for rekonfiguration, da den ikke er tænkt sekvensbundet. Jeg vil derfor vove følgende hypotese:

Procesorganisationen skal designes ud fra en hierarkisk procesmodel, ikke ud fra en sekvensmodel

Det gode spørgsmål er så – kan vi kalde det procesorganisering? Ostroff har anført følgende kendetegn for procesorganisering: Tværfunktionel organisering på basis af kerneprocesserne. Etablering af procesejerskab. Teams er hjørnestenen i det organisatoriske design. Mindskning af hierarkiet, delegering af beslutningskompetence. Integration med kunder og leverandører. Medarbejderudvikling. Udstrakt brug af teknologi. Udvikling af brede kompetencer og motivation hos den enkelte. Måling af processer og effekt og en åben og samarbejdende virksomhedskultur. I hvert fald må man sige, at Devoteam lever op til de fleste af disse kendetegn.

Mens man var god til at håndtere den daglige drift, dvs. at håndtere salgsprocesserne, bemandingsprocessen, at styre de konkrete kundeprojekter og levere kvalitet til den aftalte pris etc., så kneb det mere med udviklingsprocessen.

Man var klart bedre til drift end til udvikling

Dette var tankevækkende: For det første var den nye organisation jo indført med det formål at skabe energi, som igen skulle skabe udvikling af nye kompetencer. Den interne udvikling var blevet væsentligt opprioriteret. For det andet adskilte de interne udviklingsprojekter sig ikke væsentligt fra de kundeprojekter, man købte i den daglige drift. Det kan derfor undre, at man ikke håndterede dem med den samme fasthed.

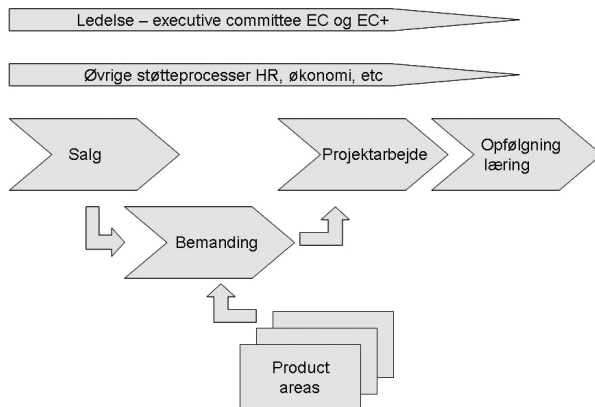
Det var således ikke naturligt at opfatte det, der sker internt på samme måde, som det der sker eksternt. Det er også en generel konsulentefaring. Det interne ses som noget man laver, når man ikke har fakturerbart arbejde. Helten er ham, der fakturerer.

Et problem jeg påpegede på medarbejderseminaret, og som der efterfølgende er arbejdet med, er, at Devoteams organisationsmodel skjuler det faktum, at organisationen procesmæssigt er en value shop. Herved bliver udviklings- og læringsproblematikken sløret i organisationens officielle handlingsteori. En revideret organisationsstegning kunne dog rette op på dette som vist nedenfor:

En value shop sætter mere fokus på lærings- og udviklingsperspektivet

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi



Figur 13. Procesmodellen som Value Shop

2. Har den nye organisationsform ført til større sammenhængskraft

Svar: Den emotionelle sammenhængskraft blev yderligere styrket, fordi man nu også fik noget enestående at være fælles om, men den instrumentelle sammenhængskraft blev ikke styrket i det ønskede omfang

For at belyse dette, har jeg brugt følgende model, som består af to dimensioner:

a. Emotional sammenhængskraft: Er det føjte venskab mellem medlemmerne i en gruppe. Emotional sammenhængskraft forudsætter, at der er grundlæggende tillid mellem parterne.

Testspørgsmålene er:

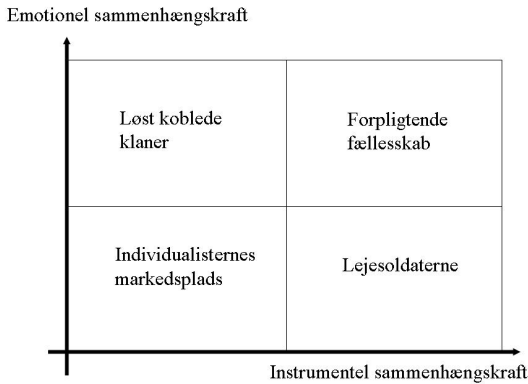
- Vi kommer godt ud af det med hinanden
- Vi har stærke personlige relationer til hinanden, også uden for arbejdssituationen
- Når folk forlader virksomheden holder vi forbindelsen vedlige
- Vi fortæller hinanden private ting, vi giver hinanden fortrolighed
- Vi gør hinanden tjenester, fordi vi kan lide hinanden

b. Instrumentel sammenhængskraft: Er en gruppes evne til at forfølge fælles mål hurtigt og effektivt uafhængigt af individuelle bindinger. Instrumentel sammenhængskraft forudsætter at motivationen er på plads.

Testspørgsmålene er:

- Alle i gruppen forfølger samme mål
- Vi er enige om, hvem vores konkurrenter er
- Arbejdet bliver gjort med stor effektivitet lige fra marketing, over salg til leverance
- Når en fordelagtig mulighed viser sig, er vi hurtige til at udnytte den

Vi får derved et billede som efterfølgende:



Figur 14. Virksomhedskulturer opdelt efter sammenhængskraft
(Kilde: Goffe Rob & Gareth Jones, 1996)

I det følgende beskrives de fire kulturtyper kort.

Folk på **individualisternes arbejdsplads** arbejder ofte med døren lukket eller hjemmefra. Organisationerne kan virke, når arbejdet kan struktureres således at de enkelte medlemmer kan arbejde uafhængigt af hinanden. Når innovation og fornyelse primært skabes af enkeltpersoner. Når standardisering opnås gennem produktinspektion snarere end via procesevalueringer og procestilpasning, og når vi kan leve med, at den professionelle stolthed lægger en barriere for vidensdeling. Ledelsen af individualisternes arbejdsplads kan betragtes som en slags ledelse med »løst« inventar.

De **løst koblede klaner** er en kultur, hvor der i virksomheden godt kan være et hierarki, men hvor de ansatte forstår at komme uden om det. Kulturen virker godt, når forretningsstrategien har lang levetid. Når den forretningsmæssige succes er summen af de lokale succeser og når den kritiske succesfaktor mht. markedsviden er detailviden om enkeltkunder eller viden om meget små segmenter

I en kultur med **lejesoldater** hører man fx aldrig følgende: »Det var en skam, vi måtte sige farvel til John. – han var en flink fyr. Leje-

Her vurderes Devoteam til at være i dag. I stedet for et hierarki har vi måske et høvdingråd.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

soldat-kulturen virker godt, når ændringerne er stadig hastigere. Når indtjeningen kan sikres gennem oprettelse af centre of excellence, der kan blive drivkraft for resten af organisationen. Når virksomhedsmålene er klare og målbare, og når konkurrencesituationen er klar og veldefineret

Her ønsker Devoteam at bevæge sig hen. Bevægelsen peger på et balance-problem.

I **det forpligtende fællesskab** er det vigtigt at passe på spændingen mellem emotionel og instrumentel sammenhængskraft. Kultur virker stærk, når udvikling kræver intensivt teamwork. Når der er synergimuligheder mellem enhederne og stor mulighed for organisatorisk læring. Når strategi er mere langsigtet end kortsigtet, og når de forretningsmæssige omgivelser er komplekse og dynamiske.

Denne bevægelse kræver en større instrumentel sammenhængskraft i Devoteam. Den kan man opnå ved skærpelse af mål og strategier, så de kan bruges i praksis som prioriteringsinstrument af processejerne og ved at styrke den organisatoriske læringscirkel. Det sidste kan opnås ved en organisatorisk forankring af value shop modellen.

3. Har organisationsformen ført til større fleksibilitet

Devoteam deltager årligt i en større landsdækkende klimamåling. Resultaterne fra denne undersøgelse har været stigende gennem årene. De vigtigste resultater for 2006 er vist nedenfor:

Ledelsen er ærlig og etisk korrekt i sin forretningsmetoder	=> 92 %
Medarbejderne her får tildelt meget ansvar	=> 97 %
Medarbejderne bliver behandlet rimeligt uanset køn, alder, etnicitet osv.	=> 100 %
Man kan regne med at folk gerne vil samarbejde	=> 90 %
Som ny på arbejdspladsen føler man sig velkommen	=> 93 %
Ledelsen stoler på at man gør et godt stykke arbejde uden at kontrollere	=> 92 %
Jeg føler at jeg gør en forskel på arbejdspladsen	=> 90 %

Figur 15. Klimamåling 1996

Svar: Organisationen har endnu ikke ført til den ønskede større fleksibilitet, men den kan komme hurtigt, når de vigtigste feedback sløjfer (ledelsesfeedback, projektevalueringssmøder, erfaringsgeneralisering) formaliseres og internaliseres. Devoteam har kulturen til double loop læring.

Såvel interviewene som klimamålingen viser, at Devoteam værdimæssigt, ledelsesstilmæssigt og kulturelt har de betingelser, der skal til for double loop læring. Udgangspunktet for at skabe fleksibilitet er derfor fint. Det der står tilbage, er at få de strukturelle betingelser helt på plads. At arbejde med den instrumentelle sammenhængskraft.

Weick og Westley (1999) argumenteres for at organisering forekommer i fast koblede systemer og målet er orden, mens læring forekommer i løst koblede systemer, og midlet er uorden. Denne antagelse ligger tæt på Piagets og andres fortolkninger af første og anden ordens læring. Deres synspunkt er at organisatorisk læring er muligt, såfremt læringen indlejres i organisationskulturen, qua »action routines«, artefakter, sprog. Men organisering alene er ikke nok for den lærende organisation, og læring alene er heller ikke en realistisk mulighed. Organisationen ville i sidstnævnte tilfælde simpelthen være for løst koblet og risikere at falde fra hinanden. Derfor må organisationen, Z, forsøge at finde en balance: { *Organisering* < > *Z* < > *Læring* }

Selvorganisering og struktur kommer i bedre balance når Value Shop modellen indlejres i strukturen med dennes fokus på læringsløjferne

Weick & Westley opfatter organisationen på to måder, dels som et opbevaringssted eller en fond (repository – som i IT jargon betegner en database), dels som et »self-designing« system. Pointen er at struktur og selvorganisering skal være i balance

Selv om Devoteam har stor fokus på ledelse, så var ledelse en af de ting, der blev efterlyst i undersøgelsen. Der var stor forskel i ledelsespraksis fra gruppe til gruppe. Devoteam har godt nok en række værktøjer, men de er i praksis implementeret forskelligt. Der er mange måder at svinge en hammer på. Det gjorde specielt de nye medarbejdere usikre, fordi de netop tit blev flyttet fra område til område og dermed ikke oplevede den forventede sammenhæng i konsulentpraksisen.

Endvidere efterlyste særligt de nyere konsulenter mere feed back fra lederne af to årsager, først og fremmest for at vide om de udførte deres arbejde tilfredsstillende og dernæst for at lære mest muligt.

Det er også værd at bemærke, at Rummler og Brache ser disse feed-back-sløjfer ned til medarbejderne som helt afgørende i deres model.

4. I hvilken udstrækning har man opnået de forventede kvalitative og kvantitative effekter af løsningen

På nuværende tidspunkt er det formentlig for tidligt at give en endelig evaluering af løsningen, fordi den endnu ikke har indlejret sig fuldt ud. Nyten af den nye løsning vil formentlig ændre sig med tiden. En første evaluering er dog følgende:

Svar: Man har opnået mange af de forventede effekter, man vil formentlig kunne opnå dem alle med tiden.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Motiver og Intentioner	Opnået effekt
Kvantitative effekter	
Marketing udadtil	Lykkedes, idet løsningen har været meget omtalt i medierne.
Vækst	I første omgang en pæn vækst, drevet af markedet og gennem rekruttering af gode medarbejdere.
Tiltrækning af talentmasse	Forventningen om at den nye organiseringsform i sig selv skulle tiltrække medarbejdere blev ikke indfriet. De fleste nye der blev præsenteret for organisationsmodellen havde svært ved at bedømme den. Alle de interviewede var blevet headhuntet ind i virksomheden af folk, de kendte, og som selv var ansat. Det var således medarbejderne, der solgte virksomheden som et godt sted at være og udvikles, til dem de kendte Det gav formentlig den fordel, at dem man så ansatte, dels passede med kulturen, og dels havde den »faglighed«, som man lægger vægt på i virksomheden
Kvalitative effekter	
Transparens	Blev forstærket med indførelsen af det nye målesystem og med de elektroniske arkiver
Energi og motivation	Blev øget væsentligt hvad trivselsundersøgelserne også klart viste
Smidighed og dynamik	Den øgede energi og motivation gav øget dynamik. En større smidighed kom af, at man nu organiserer sig som value shop, dvs med en klar salgsproces og en klar bemandingsproces. Bemandingsprocessen var velfungerende. Der blev ikke bemandet ud fra lokale hensyn.
Bedre vidensdeling	En del snævre læringscirkler blev etableret. I første omgang omkring de formulerede »processer«, men uden den store indflydelse på den bredere organisatoriske læring.
Nye karriere stier	Nye konsulenter kunne hurtigere arbejde sig frem ad.
Aktivering af flere ledelsesressourcer	Der blev skabt flere ledelsesressourcer. I første omgang via de nye roller. Det skabte dog et problem med meget forskellige ledelsesstile
Fornyelse, samarbejde på tværs	Effekten på fornyelse og samarbejde var væsentlig mindre markant pga følgende følte barrierer: Svært at prioritere på tværs af »processerne«. Svært at få forenelighed og synergi mellem de forskellige delkoncepter. En meget løs styring af udviklingsprojekterne.
Brede koncepter	I første omgang ingen kendelige effekter her. Hovedparten af viden forblev som specifik viden, som var svær at generalisere.

Figur 16. Oversigt over de opnåede effekter

De opnåede effekter pegede umiddelbart på konkrete forslag. Potentielle initiativer var: Bredere læringscirkler, fx omkring udvikling af ledelseskompeter. Forankring af value shop modellen. Etablering af et koncept for konceptudvikling med henblik på at sikre for- enelighed og synergi. Udmøntning af strategien på en sådan måde, at den kan bruges som prioriteringsgrundlag for udviklingsarbejdet, og at udviklingsprojekter målsættes, følges op og konkluderes – evt. med lukning af udviklingsprojekter til følge.

5. Skyldes succes en et heldigt marked og andre ting, der kan klassificeres som heldige tilfældigheder?

Det er givet, at Devoteam har været begunstiget af et heldigt mar- ked. Væksten i Devoteam har dog været større end i de fleste andre sammenlignelige konsulentvirksomheder. Det er min vurdering, at denne vækst primært skyldes den energi og den motivation, der er blevet skabt med den nye organisation.

Svar: Succesen skyldes primært motivation og energi

Væksten er primært sket på de områder, som Devoteam traditionelt behersker. Det har været sværere at skabe nye områder og vokse på dem. Vækst på nye områder vil kræve større instrumentel sammen- hængskraft, så de bredere koncepter kan skabes.

6. Skyldes succes en radikal nytænkning og konkrete ledelsesinitiativer, således som artiklerne skriver?

Det er ikke muligt at bedømme, hvor meget af effekterne, der skyl- des en heldig markedsudvikling, og hvor meget der skyldes nytæn- kende ledelse. Min vurdering er dog, at ledelsen i hvert fald er ny- tænkende på to væsentlige områder:

Svar: Såvel organiserings- form som ledel- sesprincipper er radikale og ny- tænkende

Det første område er det faktum, at ledelsen tør slippe så meget kon- trol, som den nye organisationsform er udtryk for, og at de tør møde medarbejderne med den udstrakte tillid, som både løsningen og den efterfølgende praksisudfoldelse er udtryk for.

Det andet område er en styringspraksis, som minder om den, som kaosteoretikerne foreslår, en praksis, hvor man opsøger de dilem- maer, der udfolder sig i praksis og løbende forsøger samtidigt at øge begge sider af de fundne dilemmaer. I Devoteam ser billedet således ud:

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Dilemmaer	Bemærkning
Anerkendelse – kritik	Man er ekstremt god til anerkendelse, men tilsvarende dårlig til at give kritik. En gammel firmanorm – don't criticize – improve. Kulturen har udviklet sig ud fra denne værdi på en sådan måde, at den ofte lukker for selv berettiget kritik. Opgaven bliver at arbejde med selvbilledet, at vi er nu så robust en familie, at vi også kan give hinanden kritik på en kærlig måde.
Frisættelse – kontrol	Begge sider af dilemmaet er løftet op på et højere plan gennem balanceringen af procesorganisationen med incitamentsmodellen og skorekortet
Mangfoldighed – forenelighed	Den faglige mangfoldighed trives stadig. Når der skal sammenbindes på tværs, gøres det ved, at enkeltpersoner, har rådgivningsben i flere lejre. Der mangler faglige koncepter, der spænder over mange discipliner.
Improvisation – risikostyring	Der er vide grænser for improvisationsevnen netop på grund af den distribuerede organisation, de frie rammer og den lille formalisme. Kombineret med den store tillid, så betyder det, at den organisatoriske risikostyring er baseret på enkeltindivider og deres vurderinger.
Vækst – sammenhængskraft	Sammenhængskraften bevares på trods af stor vækst, primært fordi medarbejderne rekrutterer folk, de kender, og fordi kulturen er åben og tager imod de nye. Ved øgning af væksten kan dette balancebillede vælte.
Grokraft – grænser	Der er en meget stor grokraft på grund af det høje faglige og arbejdsmæssige niveau kulturen selv sætter. Dertil kommer en kultur, der siger, at når nogle har travlt, har vi alle travlt. Vi hjælper den, der har svært ved at nå det. Ledelsesniveauet er klare arbejdshest-rolle-modeller. Med den store delegering og de frie rammer har specielt de nye svært ved at afgøre hvornår det er godt nok – Stress er ikke noget, man taler om,

Figur 17. Vurderingen af balancebilledet

Dilemmaerne er udtryk for punkter, hvorom der skal skabes organisatorisk double loop læring. Pointen er, at man ikke må fokusere alene på den ene side af dilemmaet. Man skal behandle begge sider simultant. Ved at arbejde med såvel de relevante holdninger som med angrebsvinkler simultant for begge grene, skal det sikres, at den nye løsning løfter begge sider af dilemmaet.

Et dilemma skal forstås på følgende måde: Man har et ønske om at gøre noget, fx intentionen om at skabe energi gennem frisættelse. Frisættelse vil imidlertid skabe et dilemma, nemlig dilemmaet, hvordan kan man sætte fri og samtidig beholde kontrollen? Løsningen er at balancere frisættelse ved samtidig at styrke kontrollen, her i form af at skabe større gennemsigthed.

7. Er der nogle dybere og bagvedliggende mekanismer som betyder, at firmaets succes ikke bare kan eksporteres?

Kan man ikke bare kopiere Devoteams løsning? Kan vi ikke bare opdele organisationen i en række diskrete enheder, give hver af dem et mål udvalgt et passende sted fra i virksomhedens målhierarki og derefter give frit løb? Er procesorganisationen ikke bare en funktional organisation, der er drejet 90 grader?

Det afgørende er styrken af samarbejdet. Det er ikke nok at frisætte organisationen, vi er også nødt til at sikre samarbejdet. Her er det, at Devoteams afsæt har haft stor betydning.

- Den solide kultur baseret på en familie-samarbejds-model, en stor åbenhed overfor nye, fravær af interne taber-vinderspil, og stor tillid til ledelse og kollektiv.
- En stor grad af faglig stolthed, meget fokus på kvalitet og professionalitet i konsulentydelse
- En sammentømret ledelsesgruppe, med en fælles lang faglig historie.
- En løbende opmærksomhed på det indre liv, løbende tilfreds-hedsmålinger etc.
- Hyppigt tilbagevendende refleksioner omkring: hvor kan vi gøre det endnu bedre? Også i tider, hvor det endda går overordentlig godt. Som en olympiadedeltager, der hele tiden arbejder med at forbedre sine mellemtider.
- Det, medarbejderne er kommitteret til, arbejdsmiljøet, har de fået lov til at beholde, måske endda i en forbedret form.
- Man har vist tillid til medarbejderne, og det er den bedste måde at skabe tillid på, ved selv at vise den.
- Ændringen kan ses som en form for værdiforstærkning, den kan ses som en styrkelse af de værdier, firmaet i forvejen bygger på.
- Indflydelse sendes nedad i organisationen, herved øger man den samlede mængde af indflydelse, jævnfør Tannenbaums kontrol-kurveteori.

Devoteams ledere er gode til at balancere dilemmaer

Svar: Devoteam havde i udgangspunktet den kultur, der muliggjorde den nye løsning

Proces-organiseringen virker først når samarbejdet er som ønsket

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

- Sammenhængen på tværs af hovedprocesserne sikres i dag af ledelsesgruppen. Der bemandes og sælges mv. ud fra virksomhedens overordnede interesse, ikke ud fra de enkelte partners interesse. Det gør, at den samlede proces opfattes som retfærdig og velfungerende af medarbejderne. Der er tillid til systemet.
- Der er god balance mellem den frisættelse, som procesorganiseringen giver, og det overblik og den styring, som incitamentsmodellen og skorekortet giver.

Min konklusion er, at en kopiering kun vil lykkes, hvis man har det samme afsæt som Devoteams.

Men udvikling kræver også mere end motivation og energi

Der, hvor man ikke er nået i mål endnu, er omkring konceptualisering og metodearbejdet. Konceptualiseringstanken støder på en eller anden måde mod kulturen. Det er tankevækkende, dels fordi det er en ingeniørkultur, som burde være præget af konceptualiseringstænkning, og dels fordi konceptualiseringen var et vigtigt motiv for ændringen. Selv om man er god til at løse problemer, behøver man ikke at være god til at bygge værktøjer til problemløsning. Det er en særlig udfordring at generalisere erfaringer.

E. De centrale læringspunkter

Selvledelse via procesorganisering skaber energi og dynamik

Procesorganisering kan bruges som et middel til at frisætte organisationen og skabe energi, vækst og glæde. Det er muligt at få et solidt plussumsspil ud af procesorganisering. Udgangspunktet er at organisere ressourcerne, så der skabes mest mulig energi og synergi, ikke at strømline bestemte arbejdsgange. Pointen er »Bevar kernen og stimuler til fornyelse«

Men ledelsesopgaven bliver bestemt ikke mindre

Det er en klar fordel, at lederskabet er vokset op indefra, og at ledernes opgave er at bære værdierne og kulturen videre. Ledelsesopgaven er afgørende. Det løsningsdesign, der lægges ud med, skal være løst for ikke at begrænse aktørerne, men det betyder også, at der er en integrationsopgave efterfølgende. Det kræver fodslag i ledelsesgruppen. Der må ikke være for store variationer i ledelsespraksisen, og i den måde man ser virksomheden på, særligt ikke når der er så stor tilgang af nye medarbejdere og rokering mellem opgaver. Medarbejderne sættes hele tiden i situationer, hvor de møder nye ledere, og hvor de selv skal være ledere for nye folk. Ledelsesopgaverne skifter hele tiden

Når implementeringen er en løbende proces, så kræver det, at feedback kommer løbende og uden filtrering og forvanskning. Det gælder feedback om effekten af de handlinger, man foretager i projekterne, og feedback fra de refleksionsprocesser, aktørerne selv foretager hele tiden. Der skal være en dobbelt læringsløkke.

Grundlæggende tillid og effektiv feedback er motoren

En både-og-kultur er muligt at opnå. En kultur, hvor man både kan have det sjovt og tjene penge, men hvor det også er et hårdt sted at være for dem, der ikke passer i kulturen, medarbejderne »mopper« dem der ikke passer. Frisætning kræver, at ledelsen har tillid til medarbejderne, ligesom den kræver, at medarbejderne har tillid til ledelsen og til hinanden.

Don't fix it if it ain't broke, eller skal vi? Kanter skriver i bogen Confidence: Det er vigtigt, at man hele tiden arbejder på at holde tilliden højt, så man forbliver et vinderhold. Et hold, der henter sammenhængskraften fra en stribe af løbende sejre.

Fix it when it ain't broke

At man er på et hold, der vinder lige nu, er ikke en garanti for, at holdet vil blive ved med at vinde. Selv om Devoteam scorer højt på tillidsdimensionerne, så er det ikke sikkert, at man vil blive ved med at gøre det. Der kan ske ting og komme situationer, hvor tilliden begynder at forvitte. Argyris ser f. eks. en manglende strukturel sammenhængskraft som en trussel i den forbindelse.

Hvad sker der i Devoteam, hvis tilliden går af fløjten? Det vil være svært at forudsige, men som Kanter skriver, så vil der komme: Taber-vinder spil, gåen efter egoistiske målsætninger, mistet engagement og energi etc.

Går tilliden af fløjten, er risikoen smuldring af en eller anden art. Konsulentfirmaer i krise er typisk udsat for smuldring. Konsulentfirmaer er karakteriseret ved, at de er meget tilpasningsfleksible. Man kan hurtigt nedjustere firmaet ved at afskedige og omkostningstilpasse. Smuldring kan også ske i form af afknopning fra firmaet. Konsulenter er kendetegnet ved, at de enten selv hurtigt kan starte egen virksomhed, eller at de relativt hurtigt kan blive ansat andre steder.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

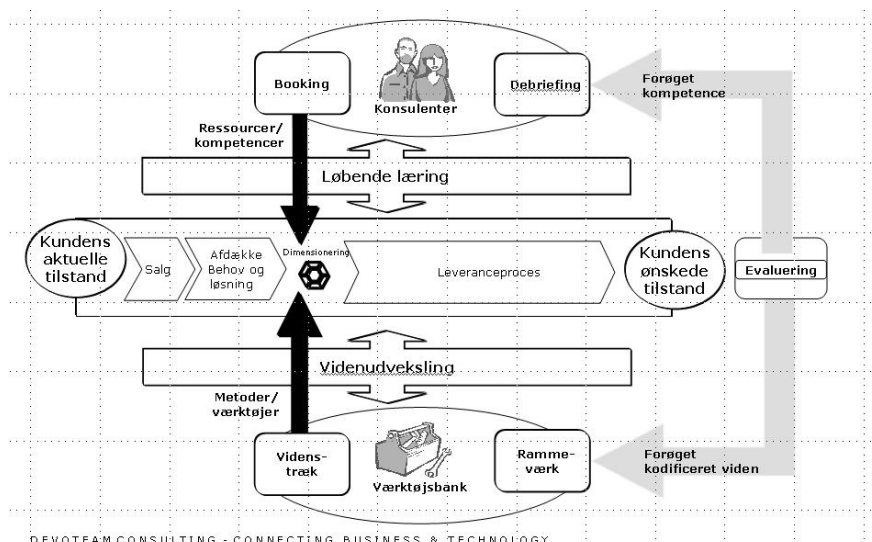
Hvad kan man gøre yderligere

Uanset hvor man er, kan der altid gøres mere. I Devoteam er de fokuspunkter, man arbejder med følgende:

Stærkere læringssløjfer

Stærkere læringssløjfer – herunder den læringssløjfe der giver proceserne styrings- og ledelseskompetence. Hvad vil det sige at skabe forretning? Hvad vil det sige at udvikle personale og ydelser? Etc.

Efter Seminaret i Milano har Devoteam arbejdet med Value shop modellen. Den er nu en del af den organisatoriske tænkning.



Figur 18. Value shop modellen i Devoteam

Strategi som prioriterings-instrument

Skarpere strategi, så den giver et bedre udgangspunkt for prioritering af indsatserne specielt i ressourceknappe perioder, hvor det gælder om at nedprioritere visse af de uddelegerede delmål frem for andre. Der er rigtig mange mål, alle har flere mål at gå efter, og det er svært at prioritere. Hvornår er visse delmål vigtigere end andre?

Hver af de mange procesejere har til opgave at udvikle ydelseskonceptet for den ydelse, deres proces skal levere. Der er udarbejdet en grov model for konceptudvikling, men konceptudviklingen kunne gå hurtigere og med større sikkerhed, hvis der blev udarbejdet et mere detaljeret koncept for konceptudvikling.

Et koncept for konceptudvikling

En dialog omkring værdisiden specielt med fokus på, hvordan man kan få mere selvkritik ind i kulturen uden at det ødelægger den store fordel, som Devoteam i dag har, som en organisation, der er præget af tillid og åbenhed og venlighed mm. Hvordan kan man komme med kritik uden at blive set på som et brokkehoved? Hvornår er det udtryk for tvivl, og hvornår er det sure opstød?

Selvkritik i kulturen

F. Konklusion

På kort form kan konklusionen opsummeres således: Handlefrihed skabes af ledelsen, den kommer ikke af sig selv. Medarbejderne handler ansvarligt, når de tildeles ansvar. Ethvert problem kan løses ved at gå efter bolden. Fornyelse nedefra frigør medarbejdernes udviklingspotentiale. Men der er brug for effektive vidensløjfer. En af ledelsens primære opgaver er at fastholde fokus. Styring bliver derfor et spørgsmål om balance.

Det bliver spændende at se, om Devoteam kan fastholde den imponerende udvikling, de pt. er inde i. Indtil nu tyder det på, at det er muligt.

Litteraturliste

Giddens Anthony(2004): *The Constitution of Society*. Polity Press

Argyris C. & Schön D (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

Argyris C.(1990): *Overcoming organizational defences, facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon, USA.

Argyris Chris (1999): *On organizational learning*. , Blackwell

Argyris, Chris(1971) *Management and organizational development*. New York

Borum, Finn & John K. Christiansen(1993): *Actors and Structure in IS Projects: What Makes Implementation Happen?* Scandinavian Journal of Management Vol 9 No. 1. pp5-28

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Kapacitets- og udviklingsstrategi

Goffe, Rob & Gareth Jones(1996): *Hvad holder den moderne organisation sammen*. Harward Business Review November-december

Kanter, Rosabeth Moss(2005): *Confidence*. Random House Business Books

Kotter, John P. (1999): *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeld,

Ostroff, F. (1999): *Horizontal Organizations*, Oxford University Press

Nilsson, Göran(2002): *Procesorientering og styring – regler, mål eller vurderinger*. EFI, Handelshøjskolen i Stockholm

Rummler, Geary A; Alan P. Brache(1995): *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, San Francisco

Stabell, C.B.F.Ø.D. (1996): *Value configuring for competitive Advantage: On chains, shops and networks*. Norwegian School of Management.

Stacey, Ralph(1995): *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*; Strategic Management Journal; Vol. 16, 477-405; 1995

Weick, Karl E & Westley Frances(1999): *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*, Handbook of Organization Studies, SAGE Publications, London