

Bernd Schröder
forandringsledelse

Organisatoriske forandringsprocesser

Bernd Schröder

Januar 2008

Indledning.....	3
Motivation	4
Problemformulering	5
Afgrænsning af problemstillingen	5
Motivation af Teori	6
Teori	6
Forandringsteori	7
Humanistiske ændringsstrategi	7
Teknisk rationel ændringsstrategi	8
Kulturel ændringsstrategi	9
Politisk ændringsstrategi.....	11
Eksplorativ ændringsstrategi.....	12
Konfliktteori	13
Mål	13
Perspektiver	13
Empiri.....	16
Proces	18
Analyse.....	18
Forandringsanalyse	18
Humanistisk synsvinkel.....	18
Teknisk rationelle synsvinkel	19
Kulturel synsvinkel	19
Politisk synsvinkel.....	20
Eksplorativ synsvinkel.....	20
Konfliktanalyse	22
Projektplanlægning	23
Gennemførelsen	24
Trin 1	25
Trin 2	26
Trin 3	26
Trin 4	27
Trin 5	27
Trin 6	27
Resultat af gennemførelsen	27
Konklusion og vurdering.....	30
Refleksioner.....	31
Perspektivering	31
Litteraturliste	32

Indledning

Organisationer forandrer sig med tiden. Organisationer er sociale systemer som bevist er konstrueret for at realisere et bestemt mål. Forandringen kan ske på mange forskellige måder og det er vigtigt at forstå hvordan og hvorfor forandringen sker i organisationerne. Ved forandring forstår jeg ikke blot resultatet af forandringen, forandring er ligeså et udtryk for en proces indenfor et længere tidsrum.

I dette projekt ønsker jeg at beskæftige mig med organisationsudvikling inden for industrien, helt specifikt et industrisegment, som udvikler og producerer frekvensomformere til motorer. Det er et udviklings- og produktionsmiljø for grupper med forskellige færdigheder, som arbejder sammen om en fælles løsning til en kunde.

Det er et emne, som jeg direkte er berørt af i mit daglige arbejde og det er meget spændende, da der i den seneste tid har budt flere store udfordringer inden for organisationen.

Jeg tager udgangspunkt i Borums (1995) forskellige ændringsstrategier. Det gør jeg, fordi jeg ikke kun ville undersøge en forandring i projektet som havde fundet sted. Jeg ville prioritere de bagvedliggende årsager, som giver anledning til en organisationsændring som ikke startede.

Jeg har valgt denne opbygning af opgaven, fordi jeg har mulighed for at gennemføre et forandringsprojekt i organisationen jeg arbejder i. Her vil jeg inddrage erkendelsen fra forandringsprojektet i organisationen i den foreliggende opgave.

På baggrund af teorien starter jeg bredt i at analysere organisationen med forskellige synsvinkler. Jeg vil bruge en af de strategier med lidt supplerende af en yderligere ændringsstrategi og starter en forandringsproces i organisationen. Alle aktiviteter skal til sidst munde ud i en konklusion til problemformuleringen.

Motivation

Jeg er leder af software teamet i organisationen, hvor jeg har gennemført forandringsprojektet. Softwareteamet er afhængig af et godt samarbejde med hardwareteamet. Organisationen står foran mange nye udfordringer, mens mange gamle problemer stadig ikke er løst. Lige nu er der mange problemer i samarbejdet mellem softwaregruppen og hardwaregruppen.

Der er hovedsagelig to hovedpunkter, der motiverer mig mest med at starte projektet.

- Priser på microcontrollere falder og samtidig stiger ydelsen af dem. Tendensen er, at mange implementerede funktioner, oprindeligt er indført i hardware, flyttes til software. Problemet med at flytte funktioner fra hardware til software er at man fjerner magten fra hardwaregruppen og formindsker deres indflydelse på produktet. Samtidig bliver antallet af medarbejdere i hardwaregruppen mindre. Magten af softwaregruppen stiger, antallet af medarbejdere øges og indflydelsen på produktet vokser. Dette forskyder magtbalancen og skaber muligvis konflikter. Men succesen er afhængig af et tæt samarbejde mellem hardware- og softwaregruppen, fordi det er nødvendigt at have en dybere hardwareforståelse for hardwarenære software implementeringer.
- Organisationens plan er at vokse på omkring 50% i det næste år. Hver ændring i personalesammensætningen har en forandring til følge. En ny medarbejder forandrer organisationen ikke kun kulturel, men også politisk. Nye forbindelser mellem forskellige grupper bliver dannet som ikke har bestået i forvejen.

Efter min vurdering kommer der i den nærmere fremtid meget pres på softwaregruppen, hvis man ikke starter en forandring af samarbejdet.

Problemformulering

Jeg arbejder i en afdeling af en større organisation som altid ser ud til at være under forandring. Organisationen udvikler og producerer teknologiske produkter. Dette indebærer en stor del af projektarbejdet.

Selve projektarbejdet betyder også forandring for den enkelte medarbejder, fordi medarbejderen får nye kolleger med nye frihedsgrader og nye privilegier. En ny projektmedarbejder betyder også en forandring for selve projektet, fordi et nyt gruppe medlem indbringer nye vaner og nye fortolkninger og dette forandrer projektets miljø.

Fokus i denne opgave ligger i samarbejdsproblematikken. Hvor forandringen kan være en løsning til en bedre forståelse af hinanden, som har en stor indflydelse på medarbejderens arbejdsglæde og engagement.

Afgrænsning af problemstillingen

Problemstillingen er meget bred. Det er ikke muligt at belyse hele samarbejdsproblemet i omfang af opgaven. Derfor har jeg valgt at sætte fokus på to grupper i afdelingen.

Softwaregruppen og hardwaregruppen er meget forskellige i vores organisation og står foran en stor organisationsændring. Derfor har jeg valgt at sætte fokus på de to grupper i det jeg belyser dem med de forskellige ændringsstrategier, analysere konflikter, som er mellem de to grupper og starter til sidst en praktisk forandring med mål at opnå et bedre samarbejde og forståelse af hinanden.

Problemformuleringen starter i en bred problemstilling:

- Hvilke forandringsstrategier kan anvendes i virksomheder?
- Hvilke indflydelse har konflikter for samarbejde?
- Hvad er konsekvensen for samarbejdet mellem de forskellige faggrupper i afdelingen med ændring af arbejdsprocessen?

Motivation af Teori

Der er skrevet mange bøger om organisationsændring, men Borum (1995) forbinder teori med en praktisk organisationsændring. I sin præsentation af en forandringsledelse i en organisation var han observator, mens en anden har gennemført projektet. Han præsenterer projektet i mange detaljer og har en meget tydelig fremgangsmåde, som er afgrænset af forskellige trin. Efter jeg har læst bogen kunne jeg genkende nogle problemområder i Borums beskrivelse, som også passer til min organisation. Nogle af sine erkendelser og måder at angribe problemer ville efter min mening også fungere i projektet som jeg ville gennemføre i min organisation.

Jeg har jeg valgt Borum (1995) og hans fremgangsmåde ikke kun fordi jeg mener at sine fire ændringsstrategier har en tæt forbindelse til organisationen hvor jeg gennemfører projektet. Jeg har også valgt Borum (1995), fordi det lykkes ham at forbinde teori og praksis som munder i en analyse af et forandringsprojekt.

Bogen af Borum (1995) er opbygget lidt anderledes, som jeg har opbygget mit arbejde. Borum starter i en bred præsentation af en organisation navnet ABACUS og præsenterer både, sine forskellige teoretiske perspektiver og en forandringsledelsen på organisation. Jeg har trukket teorien og den måde man starter en praktisk forandringsledelse ud af bogen. Udover det, har jeg brugt hans måde at belyse organisationen med de forskellige teoretiske indfaldsvinkler. Bogen forbinder dermed 3 elementer, som efter min vurdering er essentiel for en forandring. Borum præsenterer empirien fra organisationen. Bagefter præsenterer han teorien samtidig med, at han gennemfører en praktisk forandringsledelse.

Jeg har opbygget mit arbejde med alle 3 elementer fra Borums bog, men jeg har valgt en anden rækkefølge. Først præsenterer jeg teorien. Samtidig supplerer jeg teorien fra Borum (1995) med teorien fra andre forfattere. Derefter præsenterer jeg empirien, som jeg vil anvende teorien på. Bagefter belyser jeg empirien med de forskellige teorier. Til sidst gennemfører jeg en forandring af min organisation. Dermed ligner min opbygning af forandringen meget den forandring af ABACUS casen i bogen med undtagelsen af, at jeg har en anden rækkefølge plus, at jeg separerer meget tydeligt de enkelte emner af teorien, empirien og den praktiske forandringsledelse fra hinanden.

Teori

Som teoretisk baggrund af mit projekt tager jeg teorien fra Borum (1995) med hans fire ændringsstrategier. Ud fra hans fire ændringsstrategier splitter jeg den kulturelle ændringsstrategi af, fordi jeg lægger specielt vægt på nogle kulturelle aspekter i den humanistiske ændringsstrategi. Dermed har jeg fem teoretiske belysningspunkter til organisation. Udover forandringsteorier belyser jeg også konfliktpotentialer i organisationen.

Dette gør jeg, fordi den teoretiske afhandling og analysen af organisationen kun er den første del af min opgave, den anden del er, at jeg gennemføre et praktisk projekt på baggrund af teorien. Og vurderer på basis af en observation, hvor god den teoretiske baggrund passer til projektet og organisationen.

Forandringsteori

Humanistiske ændringsstrategi

Den humanistiske ændringsstrategi står i en stærk kontrast til den bureaukratiske optimering af effieience. Hvor effieience her er defineret som forhold mellem indsatsen og udbytte.

Bennis citeret i Borum (1995:42)

”Organisationsudvikling er en reaktion af forandring, en kompleks uddannelsesstrategi, der sigter mod at ændre organisationers tro, holdninger, værdier og struktur, så de bedre kan tilpasse sig nye teknologier, markeder og udfordringer, og selve forandringens svimle fart.”

Kurt Lewin referer til den psykologiske økologi og introducerede i denne sammenhæng felt begrebet.

(Borum 1995:44)

”Han betragtede et socialt system, som et felt af kræfter, inden for hvilket en kvasi – stationær tilstand opretholdes som et resultat af samspillet mellem drivkræfter og bremsende kræfter.”

”Planlagt forandring kræver en analyse af det totale felt – inklusive både dets psykologiske og ikke psykologiske aspekter.”

Dermed sker der ingen forandring, hvis alle kræfter er i ligevægt. Den eneste mulighed at introducere en forandring er at forandre den eksisterende kræftligevægt med at introducere nye kræfter, eller svække eller forstærke drivkræfter i feltet. De nye kræfter skal forankres. Det er ikke nok med at introducere nye kræfter i perioden hvor ændringsprogrammet kører. Efter afslutningen af programmet kommer de gamle kræfter tilbage og feltet bevæger sig tilbage til den oprindelige tilstand. Det centrale mål i denne ændringsstrategi er at ændre adfærd af individer og grupper. Interventionen kommer udenfor og ændrer adfærd. Den ændrede adfærd af individer og grupper introducerer de kræfter, som skal ændre feltet.

Efter Lewin sker forandring i 3 faser, som er centralt i den humanistiske ændringsstrategi.

1. Optøning af systemets nuværende niveau.
Dette beskriver en handling som bringer feltkræfterne i ubalance.
2. En flytning af systemet til et nyt.
At ændre kræfter eller introducere nye kræfter på denne måde så feltet flytter sig i denne retning man selv ønsker.
3. En fastfrysning af det sociale system på det nye niveau.
Hvordan sikrer man at medarbejdere har ændret deres adfærd.

Borum beskriver en antagelse om, at vi kun opbygger en forpligtelse over for løsninger, hvis vi selv opfinder løsningen og dermed ejer løsningen lige så meget som problemet.

Nøgleaktionen indenfor den humanistiske ændringsstrategi er at opnå en situation at aktørerne selv oplever et behov for forandring. Der er fokus på de dybere liggende aspekter, som Borum (1995:43) har defineret i det organisatoriske isbjerg. Over vandet af isbjerget ligger formelle aspekter, mens de uformelle aspekter, som antagelser, opfattelser, holdninger og følelser ligger under vandet.

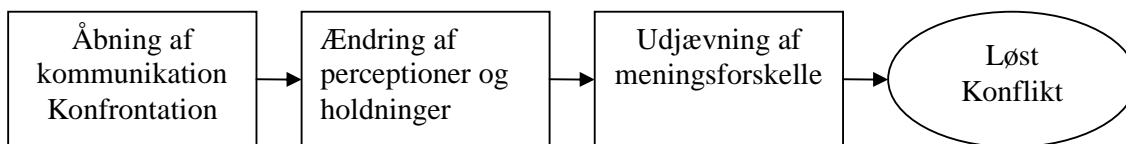
Interventioner skal rette sig mod hele systemet. Man arbejder med individer i starten og går over til gruppearbejde som hovedkomponent. Grupper definer vi som sekundærgrupper (ledergruppen), som har stor indflydelse på organisation; primærgrupper, medarbejdere fra funktionelle afdelinger og til sidst temporære grupper. Disse grupper arbejder i træningssituationer. Sensitivitætsstraining er en af de klassiske teknikker. Her ligger måske den svage side in den humanistiske ændringsstrategi. En træningssituation adskiller sig fra dagligdagen. I denne ændringsstrategi bliver problemet, hvordan man transformerer denne ændring fra trainingssituationen tilbage til den organisatoriske dagligdag, ikke løst. Man vender ofte tilbage til de gamle vaner, når man kommer hjem.

En yderlig del af den humanistiske ændringsstrategi er den kognitiv mekanisme, hvor der beskrives en opfattelse af en forankring i en harmoniopfattelse af organisationen. Man forudsætter at man igennem en forbedring af kommunikationsprocesser og en afdækning af problemområder kan nå den forandring til alles fordel. Konflikter tages som udgangspunkt til diskussioner for at medføre forandringer.

Borum definer rolleanalysen som et hjælpeværktøj for at analysere sin egen rolle, hvordan man selv ser den og hvordan andre ser rollen. Hvert enkelt individ har en anden rolle i organisationen. En rolleanalyse afpersonificerer rollen. En fremgangsmåde, som skal skabe sikkerhed og klarhed og definere gruppens og individets egen fortolkning af rollen. Rolleanalysen kan anvendes proces og indholdsorienteret på både individer og grupper. Dermed kan nogle teknikker anvendes med forskellige hensigter og dermed er teknikken ikke helt entydig og gennemsigtig.

Borum (1995:51) beskriver processen i tre trin. Hvert trin korresponderer til samme trin i Levin procesbeskrivelse.

Figure 1
Borum (1995:51)



Men hvordan ved man efter interventionen, at forandringen bliver gennemført? Borum svarer på dette spørgsmål med ”Holdninger og værdier er indikatorer på mulige ændringer i de dybereliggende organisatoriske lag”.

Teknisk rationel ændringsstrategi

Den teknisk rationelle ændringsstrategi ser en organisation fra en anden synsvinkel. Mens den humanistiske verden ser en organisation, som en levende organisme med holdninger, adfærd og flertydighed i sin adfærd. Den teknisk rationelle verden ser en organisation mere som en maskine,

uden at tage meget hensyn til holdninger af enkelte individer. Effektivitet og efficiensen af organisationen er i fokus. Jeg definerer effektiviteten med et målbart udbytte, men efficiens måler effektiviteten i forhold til input.

Organisationen bliver defineret i målsætningen og outputs mål. Borum(1995:66) har defineret konturerne af den teknisk rationelle ændringsstrategi.

1. Problemer / mål, der behandles	Effektivitet og produktivitet er i fokus.
2. Grundlæggende perspektiv på organisationer	En organisation er et produktionssystem, som transformerer input til output.
3. Principiel løsningsmetode	Redesign, reparation eller udskiftning
4. Ændringsagenter	Ledere, planlægger eller designer
5. Ændringsteknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Grupper og afdelinger er den organisatoriske komponent. • Rationel kalkule, beregning og konsekvensvurdering er den kognitive komponent • Problemanalyse og redesign af organisation tilhører til de hovedfaser. • Kvalitet eller kvantitet af output er de afgørende indikatorer.

Thomsen & Tudens refereret i Borum (1995:53)

Thomsen & Tudens har defineret 4 beslutningssituationer i den tekniske forandringsproces. Hvis man har et klart mål og klare midler, så er det nemt at regne sig frem til resultatet. Hvis man har et klart mål men ingen midler til at nå målet, er der en vurdering om, hvor meget man vil nå med de midler man har. Har man til gengæld de midler men ingen klare mål, så er der et kompromis at definere mål eller at beslutte sig, hvilket mål man ville nå. Har man hverken et mål eller midler så befinder man sig i inspirationsfasen.

	<i>Enighed / klarhed om mål</i>		
<i>Enighed / klarhed om mål- middel sammenhænge</i>		<i>Ja</i>	<i>Nej</i>
	<i>Ja</i>	<i>Kalkulation</i>	<i>Kompromis</i>
	<i>Nej</i>	<i>Vurdering</i>	<i>Inspiration</i>

Kulturel ændringsstrategi

Borum definerer den kulturelle ændringsstrategi som en del af den humanistiske ændringsstrategi. Jeg har bevist defineret den kulturelle ændringsstrategi som en egen strategi, da jeg efter min mening kan trække meget ud af den kulturelle ændringsstrategi til mit projekt.

Der eksisterer to forskellige tilgange til kulturbegrebet inden for ændringsstrategien. Det normative kulturbegreb anser kultur som en variable, mens det etnografiske kulturbegreb anser kultur som en fast del af organisationen. Hvor det normative kulturbegreb har ledelsen som indgang for interventionen i organisation, mens det etnografiske kulturbegreb er mindre ledelsesfokuseret. Her betragtes ledelsen bare som en subkultur med en vis mængde indflydelse.

Dermed anser jeg den kulturelle ændringsstrategi lige som organisationsudvikling en organisation som en organisme eller et naturligt system i modsætning af den teknisk rationelle ændring, som anser en organisation mere som en rational arbejdende maskine. Organisationsudvikling og kulturel ændringsstrategi har til fælles, at de begge skal kunne brydes med etablerede rutiner og vaner.

Den kulturelle ændringsstrategi adresserer mere den tilpasning til omverdenen med en integration af medlemmer, i forhold til formelle strukturer. Holdninger, følelser og uformelle relationer får mere opmærksomhed. Den kulturelle ændringsstrategi bryder ikke med en oplødnings af stivnede interaktionsmønstre og kommunikation, men lægger mere vægt på kulturelle identitet og aktørers fortolkninger. Ændringen er en selvrefleksion i læreprocesser. Det er en opfattelse, at organisationer er åbne sociale systemer. Schein definerer substansen i de følgende antagelser som ikke observerbare:

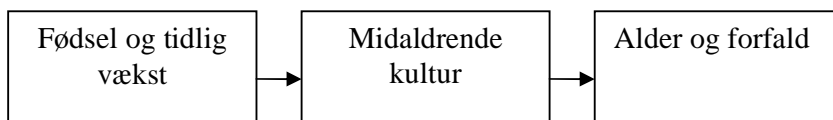
- Forhold til omverden
- Virkelighed, tid og rum
- Menneskelig natur
- Menneskelig aktivitet
- Menneskelige relationer

Disse grundlæggende antagelser stammer oprindeligt fra organisationsudviklingsteorien, men passer også til den kulturelle ændringsstrategi.

Borum (1995:70) definerer en organisation i afhængighed af et defineret udviklingstrin. På hvert alderstrin er der andre ændringsmekanismer som passer bedst til udviklingstrinet.

Figure 2

Organisatorisk Udviklingstrin:



Den kulturelle ændringsproces kan deles op i tre komponenter, i en organisatorisk komponent, en kognitiv komponent og en central komponent.

Den organisatoriske komponent arbejder med subkulturer. Den kognitive komponent ligger fokus på kulturforandring. Den centrale komponent er spørgsmålet hvem og hvad identificerer grupper og individer sig med. Komponenten med selve forandringen beskæftiger sig med, hvordan den organisatoriske og den kognitive komponent kan anvendes. Eksempler på anvendelsen er degradering, belønnings- og integrationsritualer. Organisationsudvikling har samme komponenter som kulturelle ændringsstrategier, men fremtræder mere rational og mindre emotionel end

kulturændring. Kulturændring har basalt set samme problemer i gennemførelsen som organisationsudvikling.

Det centrale problem ved organisationsudviklingen er transformationen fra trainingssituationen til den reale verden. Det er de vaner som individer og grupper falder tilbage til.

I den kulturelle ændringsstrategi kender man ikke individets og gruppens holdninger og følelser. Man ved ikke på forhånd, hvordan individet og gruppen fortolker de nye signaler.

Politisk ændringsstrategi

Den humanistiske ændringsstrategi og den kulturelle ændringsstrategi ser en organisation med fælles værdier og normer mellem individer og grupper. Den politiske opfattelse af en ændringsstrategi peger i en anden retning at magt og kontrol holder en organisation sammen. Som Braverman citeret i Borum (1995) er ”kontrollen over arbejdsprocessen ikke blot et middel til opgavevaretagelse, men også i sig selv”. Han definerer faktisk stabiliteten af organisationen med konfliktopfattelsen. Ændring af organisationen sker kun sammen med et ønske af den dominerende koalition.

Figure 3

Harmoni – og konfliktopfattelsen

Borum & Enderud, 1981 refereret i Borum (1995)

Harmoniopfattelsen	Konfliktopfattelsen
En organisation er en stabil struktur.	En organisation er altid under forandring.
En organisation er opbygget af velintegrerede elementer.	En organisation rummer altid uenighed og konflikt.
Alle organisationens elementer har en funktion, dvs. bidrager til organisationens opretholdelse.	Ethvert element i organisationen bidrager til organisationens opløsning og forandring.
En fungerende organisation er baseret på medlemmernes enighed og værdier.	En organisation er baseret på nogle medlemmers udøvelse af tvang over for andre.

Efter den politiske ændringsstrategi er en organisation et åbent system, mens en dominerende koalition har mulighed for at lukke systemet i forhold til omverdenen. Der er ikke tilstrækkeligt autonomi fra individer og grupper således at et indgreb ikke umiddelbart er muligt. Derfor er det faktisk muligt kun at intervenere med topledelsens accept. At intervenere i en forstand, at få indflydelse på handlinger af andre i omverdenen. At have indflydelse på andre, forudsætter en besiddelse af magtbaser. En magtbase bliver defineret som en social relation, kontrol over belønninger eller sanktioner.

Figure 4 Oversigt over magtbaser
(Borum 1995:82)

gruppesammenhold energi	evnen til at agere som en enhed og tid til rådighed for aktioner
sagkundskab	evnen til at analysere de politiske processers emner
autonomi	uafhængighed af andre grupper og aktører
politiske forbindelser	relationer til andre grupper, afdelinger og aktører
strategisk kompetence	Evnen til at kontrollere ændringsprocessens forløb

Hvis en ændring sker på basis af magtprocesser som tvang og overtagelse, bygger den svagere part ikke på det nødvendige ejerskab af forandringen. Dette kan føre til modstand på et senere tidspunkt.

Eksplorativ ændringsstrategi

I denne synsvinkel ses en organisation ikke som et velafgrænset system. Det er forskellige entiteter med løse koblinger ind i mellem. Det betyder, at samarbejde mellem de entiteter er meget dynamiske. Mens den humanistiske ændringsstrategi anser systemer med løse koblinger som et problem og har integration som mål, peger den eksplorative ændringsstrategi i samme retning og argumenterer for at et system med løse koblinger har forandring bygget i sig.

Borum (1995:96)

1. Løse koblinger mellem hierarkiske lag kan afskærme arbejdsoperationer
2. Løse koblinger mellem grupper kan bidrage til eksperimenter og kreativitet.
3. Løse koblinger mellem individer kan sikre selvbestemmelse og forøger frihedsgrader.

Dette bærer fordele men også ulempe i sig.

En mulig ændring af løse koblet systemer, det vil sige systemer, som ikke har den statiske struktur er forskelligt og bliver præciseret mere af

Orton & Weick refereret i Borum (1995:94)

systemteoretisk opfattelse	1. Mellem individer 2. Mellem afdelinger / grupper 3. Mellem hierarkiske lag 4. Mellem organisation og omverden
opfattelse af organisationer som aktivitetsstrømme	5. Mellem aktiviteter
aktørens fortolkninger og koblingerne mellem disse handlinger.	6. Mellem ideer 7. Mellem intentioner og handlinger

Organisationer som er tegnet ved netværk, omverdensorienteret og deltidsdeltagere er defineret som løse koblede organisationer. Organisationer med løse koblinger har bygget forandring ind i sig. I denne organisationsform kræver det energi at opretholde struktur, mens i en stabil statisk organisation, kræver det energi at nedbryde strukturer.

Ud fra denne betragtning definere Kanter refereret i Borum (1995) et stabilitetsbegreb ud fra en dynamisk opfattelse af organisationer, som kan brydes ned i 3 forskellige typer af pres.

Makroevolutionære: et samspil mellem organisation og omgivelserne

Mikroevolutionære: som definerer udviklingen af organisations bestanddele.

Politiskrevolutionære: som definerer den interesse af magtpositioner og indflydelse i organisationen.

Konfliktteori

Mål

Konflikternes opgave er at sætte spørgsmålstejn ved gamle rutiner og normer for at undgå, at de bliver fordomme og ubegrundet den eneste rigtige måde at løse opgaver og problemer på.

Konflikter hjælper organisationer med at bevar dynamikken og bevare selvrefleksion og dermed evne til forandringen. Dermed er en konflikt en forudsætning til en organisationsforandring.

Perspektiver

Organisationer er en foranderlig verden. Magtbaser er ikke defineret en gang for alle. Magtbaser er genstand for forhandlinger, omfortolkninger og erobringer. Derudover er usikkerhed og tværdisciplinært samarbejde det centrale forhold som producerer spændingsfelter.

Hvis man overfører organisation til projektorganisationen så inddeler Mette Morsing (1996) projektorganisationen i tre forskellige perspektiver.

- Planlægnings perspektiv:
Konservative planlægnings ritualer, hvor rationelle planlægningsprocesser er dominerende, med forskellige faser. Men de sociale værdier nedtones i dette perspektiv.
- Eksplorativ perspektiv
Her sættes den sociale faktor i centrum og dermed antyder projektorganisation som en konfliktfyld organiseringsform, men her fremhersker harmoni forestilling og konflikter skal nedtones.

- **Konflikt perspektiv**
Et perspektiv som er præget af konflikter. Den foranderlighed opmuntrer til en stadig omdefinering af roller og arbejdsopgaver. Dette skaber usikkerhed og er med til at institutionalisere konflikter. Samtidig er det ikke hensigten at opfordre naivt entydig til konflikt. Konflikt uden fælles struktur og stabilitet i strukturen er meningsløs. En nedtoning af konflikterne løber risikoen for samtidig nedtoning af den dynamik, som er organisationen ambition.

Spenningsfelter i organisationen

Mens Morsing (1996) argumentere på basis af projektorganisationen, så vurderer jeg, at vi har de identiske spændingsfelter også i almindelige organisationer.

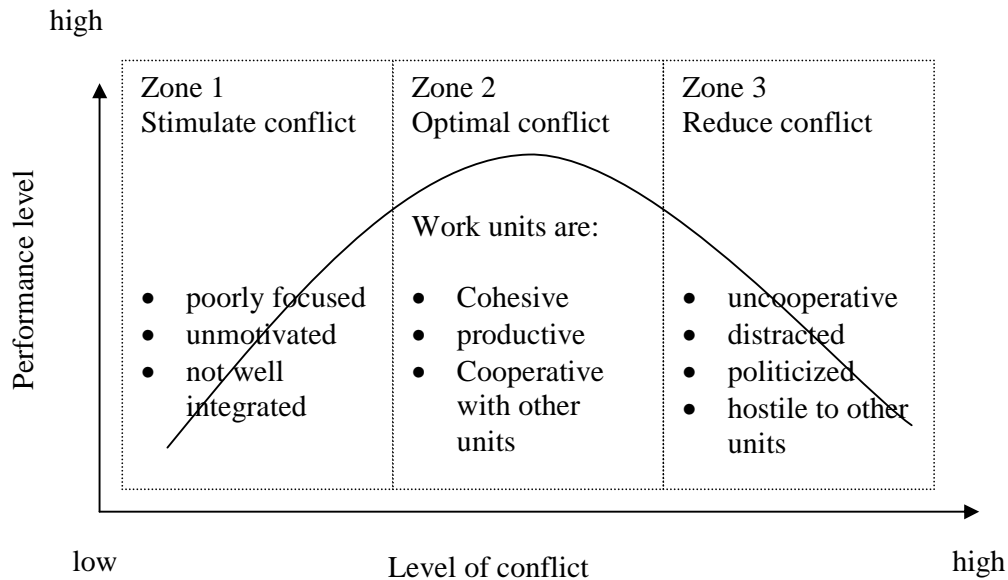
Figure 5 Spændingsfelter
Morsing (1996)

Lederrollen	vejledende – kontrollerende	arbejde – dialog
Viden	udveksling – tilbageholdelse	ekspert eller generalist
Evaluering	individ – grupper	Karriereudvikling
Kultur	Fagkulturer	Subkulturer

En leder befinder sig ofte i en dobbeltrolle, hvor han både er sparringspartner og samtidig ansvarshavende. Fagfællers har en behov for udveksling af viden, men har også en fordel ved tilbageholdelse af viden for andre. Eksperterne har ofte en bekymring at tværfagligt arbejde fremmedes på bekostning af opdatering af den enkelte disciplin. Bedømmelse af en gruppe resultater kan give spænding mellem belønning af individet og af gruppen.

Hatch (1997) argumenterer for, at en organisation har en dårlig præstation, hvis man ikke har nok konflikter i organisationen. Organisationen kører for harmonisk, alle er enige med beslutningerne. Til gengæld er præstationen af organisationen lige så dårligt, hvis konfliktniveau er for høj. Beslutningerne for ingen opbakning, da nogle grupper underdeterminerer beslutningen på grund af andre konflikter. Efter Hatch (1997) har enhver organisation et bestemt konfliktniveau, hvor præstationer er på sit maksimum. Dette niveau er afhængigt af organisation størrelse, af gennemsnitsalder af ansætter, og kulturel sammensætning.

Hatch, Mary Jo. (1997)



Hvis man observerer, at ens organisation ikke befinder sig på det rigtige konfliktniveau, så er det muligt at bruge værktøjer til at justere på niveauet.

Hatch. (1997)

Ways to reduce conflicts	Ways to stimulate conflicts
<ul style="list-style-type: none"> Physical separation Increased resources Repress emotions and options Create superordinate goals Emphasize similarities Negotiate Appeal to higher authority Rotate jobs Physical proximity 	<ul style="list-style-type: none"> Acknowledge repressed conflict Alter established communication channels Hold back information Overcommunicate Deliver deliberately ambiguous messages Differentiate activities or outcomes among subordinates Challenge the existing power structure

Morsing (1996) argumentere i spørgsmålet, hvordan man skaber en konflikt meget mere praktisk i forhold til Mary Hatch.

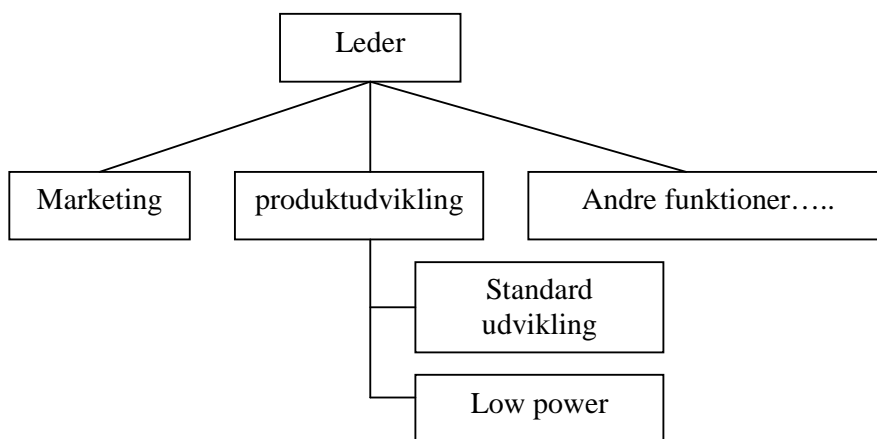
Morsing (1996:173):

”En påstand er, at konflikter ikke er ontologisk bestemte. Enhver tilstand kan være udgangspunkt for en konflikt. Det kræver blot, at man påstår, at den nuværende tilstand ikke er god nok, eller at der er grund til at være uenig i en beslutning. Af en eller anden art.”

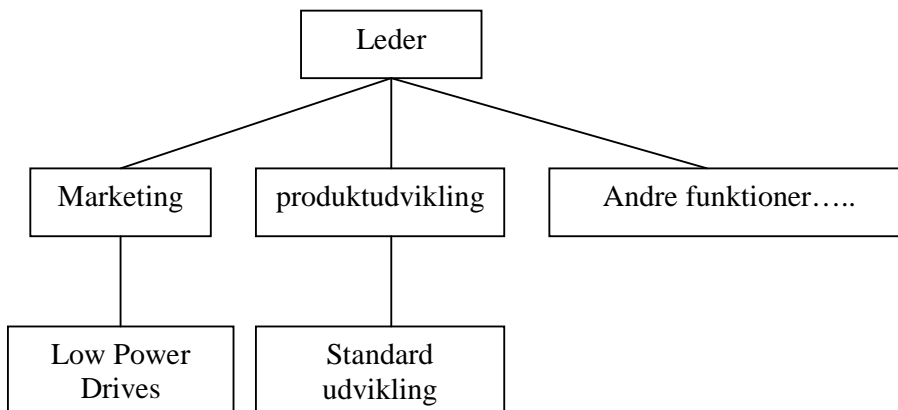
Efter udarbejdningen af den teoretiske baggrund vil jeg belyse empirien og derefter belyse empirien med alle fem teoretiske vinkler.

Empiri

Danfoss Drives A/S producerer frekvensomformere i forskellig størrelse, til forskellige typer motorer og til forskellige applikationer. Området af applikationer starter fra en blæser fra 1 KW størrelsen til en havekran i 1.2MW størrelsen. Produktet er et samspil mellem mekanik, hardware og software.



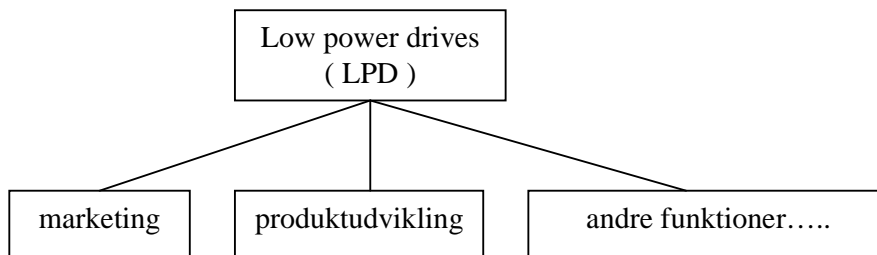
For nogle år siden blev markedet i det mindre segment under 1KW større. Her ligger applikationsprofilen til vaskemaskiner, vandpumper, vakuumpumper etc. For at servicere dette markedssegment blev der etableret en lille afdeling i organisationen med navn "Low Power Drives" LPD. Nu var dette ikke længere en standardforretning. Der er en stærk integration med kundens produkter og kræver derfor stærkere kunderelation og kundeinvolvering i projekter. For at synliggøre den tættere kunderelation bliver afdelingen separeret fra produktudviklingen og integreret i marketing afdelingen.



På etableringstidspunktet fremherskede ideen at udvikle en frekvensomformer i dette "low cost" område uden software. Microcontroller var for dyre at indføre i produkterne og dermed bestod en omformer i dette markedssegment på dette tidspunkt kun af mekanik og hardware.

På grund af det enorme prisfald på mikrocontroller i de sidste år, har man for 3 år siden besluttet at indføre software i produktet. Det var en stor forandring for afdelingen, da nu softwaregruppen stillede krav til hardwaregruppen.

Første step i introduktionen af software i produktet var, at produktet skulle have en bedre kommunikation til omverdenen. At produktet er parametriserbar, at det var muligt at tilpasse produktet mere præcis til de enkelte forskellige applikationer. Kraven steg med takt af mulighederne og softwaregruppen og deres indflydelse på produktet voksede. To år senere startede man at implementere tekniske hardwarefunktioner i softwaren som før var implementeret i hardwaren. På dette tidspunkt afspejlede kvaliteten sig direkte af softwaren i produktkvaliteten. I slutningen af sidste år blev der besluttet at afdelingen i organisationen blev en selvstændig enhed.



Midt i året 2007 blev low power organisatorisk separeret i en lille landsby udenfor hovedorganisationen. Dermed blev low power en autonom enhed. Der fremherskede usikkerhed under medarbejdere. Der er mange områder som bliver navnet, men ikke bliver løst tilfredsstillende fra ledelsen. Medarbejdere frygter at tabe deres netværk til hovedorganisation, at tabe daglige kontakt til andre funktionelle grupper med lignende opgaver i andre afdelinger. Der er en tradition i vores organisation at man har mulighed for at trække på fagligt kompetent folk på tværs af afdelingen. Hvis man flytter ud til et kontor som ligger i en anden by, så vil man over en bestemt tidsperiode miste sit netværk man har bygget op.

Men vores organisation er faktisk den mest internationale afdeling i organisationen. Organisationen består af medarbejdere fra Danmark, Island, Korea, Italien, Kina, Rumænien og Tyskland. Jeg vurderer dette forhold til en fordel og kilde for innovation og nytænkning, men det kunne også være en basis for kulturelle konflikter. Jeg kunne ikke trække alle fordele af organisationens internationalitet i mit forandringsprojekt og bruge en kulturel forandringsproces, fordi hardwaregruppen er dansk mens softwaregruppen er en blanding af Island, Italien og Tyskland.

Proces

Efter jeg har præsenteret teorien for organisationsændring og selve organisationen i empirien, vil jeg nu belyse organisationen med alle perspektiver, som jeg har præsenteret i teorien. Det er muligt at bruge alle teoretiske perspektiver for at gennemføre en forandringsanalyse.

Fokus af dette arbejde er at udføre en praktisk forandringsproces i min organisation. Dette gør jeg ved hjælp af teoretiske forandringsstrategier i forbindelse med en praktisk udførelse af en forandringsproces. Derfor lægger jeg allerede i analysen af organisationen vægt på mine forskellige roller, som jeg ville have når forandringsprojektet kører, og ville allerede i analysen vurdere de forskellige perspektiver i forhold til hvor gode den enkelte perspektiv passer til organisationen. På grund af omfanget af projektet begrænser jeg det praktiske projekt på et forandringsperspektiv, som jeg ville senere gennemfører og vurderer på basis af de praktiske erfaringer, hvor gode den teoretiske tilgang passer til vores organisation.

Når jeg gennemfører projektet har jeg rollen som forandringsagent. Når jeg analyserer projektet har jeg rollen som analytiker. Jeg vil prøve at adskille de to forskellige perspektiver.

Analyse

Organisationen low power befinder sig på nuværende tidspunkt under marketing afdelingen. Jeg ville belyse organisationen på nuværende tidspunktet med alle fem organisationsstrategier fra Borum og en tilsvarende konfliktanalyse.

Forandringsanalyse

Humanistisk synsvinkel

Low power drives (LPD) er en mindre ung afdeling som står foran en transformation til en egen organisation. Der fremhersker et lav formaliseringskrav i afdelingen. Alle har mulighed for at indbringe deres ideer og ønsker. Arbejdsorganisationen er delt op i funktionelle arbejdsprocesser som munder ud i tre grupper, der repræsenterer mekanik, hardware og software.

Den fundamentale ændring, som LPD står foran, stilles krav om tilpasninger af enkelte medarbejdere. På grund af informationspolitikken er der usikkerhed blandt medarbejderne.

Kommunikationen fra ledelsen er ikke præcis nok vedr. transformationen til en egen organisation. Der trænger informationer om nye økonomiske rammer ind, som skaber yderlige usikkerhed. Efter min vurdering kræver en separation fra en hovedorganisation en fælles orientering og mål.

Men medarbejderne inddrages ikke i beslutningsprocessen. Efter Borum er en del af den humanistiske ændringsstrategi den kognitive mekanisme, som kan beskrives med, at alle har en interesse i at tilpasse sig til det nye eksistensvilkår og er afhængige af hinanden.

Softwaregruppen er høj i grad afhængig af hardwaregruppen, som begge er afhængige af mekanikgruppen.

Men tilpasningen til de nye eksistensvilkår kan være forskellige fra de enkelte afdelinger og enkelte individer i den nye organisation. Teknisk orienterede medarbejdere kan opleve ændringsprogrammet som uvedkommende indgreb i deres arbejdsliv.

Set en forandringsproces fra forandringsagenten så ville jeg køre projektet i de tre faser: Optøning, flytning og fastfrysning med forskellige underpunkter.

Set projektet fra et analytisk perspektiv, så er det vigtig for mig at sikre at alle er enige om mål i optøningsfasen, at alle er med, når vi flytter system til et andet system. En succes kriterium af projektet er fastfrysning fasen, hvordan holder jeg systemet på det andet niveau og hvordan sikre

jeg at vi falder ikke tilbage. Set fra et analytisk perspektiv ville jeg køre analysen igen og vurderer derfra om holdninger er stadigvæk på det andet niveau.

Teknisk rationelle synsvinkel

Arbejdsmetoden af LPD organisationen ligger i den venstre grå kolonne af Thompson's & Tude's (1959) kvadrant som bliver behandlet i teorien. Problemet er klart afgrænset og løsningen er forstået. Hvis der ikke er tid nok, bliver opgaven outsourcet til eksterne udviklere. Outsourcing i denne fokus er mere en uddelegering af opgaver i et mindre omfang, hvor eksterne udviklere har en større ekspertise som interne har.

	<i>Enighed / klarhed om mål</i>		
<i>Enighed / klarhed om mål- middel sammenhænge</i>		<i>Ja</i>	<i>Nej</i>
	<i>Ja</i>	<i>Kalkulation</i>	<i>Kompromis</i>
	<i>Nej</i>	<i>Vurdering</i>	<i>Inspiration</i>

LPD står over for store omstillinger, men der er ingen plan for at få assistance fra eksterne konsulenter på grund af ændringsprocessen. På grund af transformationen i en egen organisation kommer der også nye funktioner til, som f. eks. kræver marketingmæssige kompetencer. Ledelsen tager ikke stilling til forøgelsen af kompetencer i organisationen. Ledelsen venter på at problemerne løser sig selv.

Set forandringsprocessen fra forandringsagenten så passer dette perspektiv ikke rigtig til vores organisation. Det ville være sikkert muligt at køre en forandringsproces med hjælp af den teknisk rationelle ændringsstrategi, men de problemer i organisationer baseret mere på holdninger og antagelser. Derfor ser jeg bort fra dette perspektiv.

Kulturel synsvinkel

Ud fra en kulturel synsvinkel er LPD en midaldrende organisation, men ikke alle subkulturer er på ens niveau. De tre forskellige funktionelle subkulturer er forskellige med hensyn til alder og udviklingstrin. Mens alderen i hardware gruppen ligger midt i 50'erne, er mekanikgruppen placeret i 40'erne, og softwaregruppen midt i 30'erne. Ud fra udviklingstrinet ser jeg hardware og mekanikgruppen som gamle subkulturer mens softwaregruppen er ung. Software kom først for tre år siden ind i organisationen. På dette tidspunkt har hardware og mekanik været veletablerede funktionelle grupper i organisationen. Nu blev der etableret en ny afdeling i organisationen, som sætter en anden fokus. Dette skaber subkulturer i organisationen.

I en kulturel ændringsstrategi er vi nødt til at tilpasse strategien til forskellige trin af subkulturer og benytte forskellige ændringsmekanismer.

Mulige ændringsmekanismer efter Schein refereret i Borum (1995)

Mekanisk gruppen og hardware gruppen:	Ændring ved tilførsel af udestående. Optøning ved skandaler og punktering af myter. Ændring ved kursændring. Ændring ved frivillig tvang.
---------------------------------------	--

	Opløsning og genfødsel
Software gruppen	Gradvis ændring ved generel og specifik udvikling. Ændring ved indsigt fra organisatorisk terapi. Ændring ved at fremme hybrider i kulturen.

Set forandringsprocessen fra forandringsagenten så er her mange muligheder. Organisationen består af 6 forskellige nationaliteter, men en tilførsel af udestående i hardwaregruppen eller en kursændring er ud over min indflydelse. Dermed kan man køre projektet i en trainings situation, men man falder i hvert fald tilbage til de gamle vaner.

Set projektet fra et analytisk perspektiv, så ville det være et spændende projekt at observere gruppen når en udestående bliver etableret i gruppen. Men efter min opfattelse er den kulturelle ændringsstrategi ikke så planlagt og bagefter målbart i forhold til den kulturelle ændringsstrategi. Derfor siger jeg også bort fra den kulturelle ændringsstrategi.

Politisk synsvinkel

For at tydeliggøre omsætningen af vores afdeling og for at imødekomme de store forventninger som kommer fra ledelsen, er det besluttet på koncernniveau at transformere afdelingen til en selvstændig organisation. Koncernledelsen har fokus på afdelingen. Processen er ikke tydeligt og har ingen indflydelse på daglige arbejdsprocesser. Man kan ikke identificere et politisk magtspil i organisationen.

For at gennemføre en politisk forandringsproces er det nødvendig at har en magtbase, derfor siger jeg også bort fra en politisk forandringsproces.

Eksplorativ synsvinkel

Low power organisationen tilhører til IT – feltet, som bliver beskrevet af en dynamisk og højteknologisk organisation.

Low power er en del af en større organisation, men bliver i midten af året en selvstændig enhed. Dermed kan Low power betragtes som et entreprenørsamfund, som omfatter mindre IT virksomheder.

Efter Borum (1995:99) er et entreprenørsamfund indenfor IT virksomheder kendetegnet ved meget varierede kvalifikationer, lav alder, differentierede karriereforløb og en ret hyppig skift af arbejdspladsen. Man kan indenfor softwaregruppen organisationen skitsere billedet, at arbejdspladsen kun er interessant, hvis arbejdspladsen tilbyder en ramme for den personlige udvikling. Medarbejderne bruger ikke tid på at udvikle deres egen organisation. Dette blev mere tydeligt da beslutningen blev offentliggjort, at afdelingen blev separeret fra hovedorganisation og etableret som en selvstændig enhed. 25% af udviklerne rejser fra organisationen. Denne kultur definerer et meget løst system mellem individerne.

I teorien havde jeg beskrevet at løse koblede systemer altid indebære forandringen og strukturelle bindinger fra individerne til organisationen er svage.

Low power har en klar opdeling i grupperne. Forskellen mellem grupperne er ikke kun en funktionel gruppering mellem hardware, software og mekanik. Forskellen er også tydeligt at se i alder fordelingen og udviklingstrin. Hardware og mekanik er gamle afdelinger og veletablerede i

Bernd Schröder
forandringsledelse

organisationen. Derimod er softwareafdelingen en ny afdeling. Softwareafdelingen er først 3 år gammel. Softwareafdelingen bliver oprettet med hensyn til at have en mere kundeorienteret "Mennesker – maskine" interface eller at flytte løsninger fra hardware til software. Der er næsten kun rekrutteringer udenfor, eller rekrutteringer fra hovedorganisationen. Interne rotationer eksisterer ikke.

Fra et hierarkisk synspunkt over løst koblede systemer ligger ledelsens strategi på den selvansvarlige autonomi. Medarbejderne er ikke nødt til at være på arbejde i 8 timer hver dag, selvom timerne bliver registreret på de forskellige projekter. Fokuset blev for nogle år siden flyttet fra et tidsorienteret syn til et opgaveorienteret syn. Ledelsen skaber en ramme, hvor medarbejderne fri kan bevæge sig indenfor i rammen.

Kanters et al. Refereret i Borum (1995) definerer i sin stabilitet eller bevægelsesdefinition 3 hovedpres:

Makroevolutionære pres:

Low power organisationen var i lang tid en lille afdeling i en stor organisation. Kundekontakten var lidt anderledes som kundekontakterne var i hovedorganisationen. Udover det, var økonomien fra afdelingen ikke så synlig over for koncernledelsen. Derfor har man besluttet at separere afdelingen fra koncernen til en selvstændig organisation og få nogle økonomiske styringskoncepter.

Mikroevolutionære pres:

Tidligere har jeg allerede nævnt, at de forskellige grupper i organisationen ikke kun afgrænser sig på funktionelle niveauer, men også på alder og udviklingstrin. Mekanikgruppen sammen med hardwaregruppen er veletablerede i organisationen. Mens Mekanikgruppen stadigvæk vokser, kan der dokumenteres en stagnation i hardware gruppen, som ikke vokser yderligere på trods af forøgede opgaver. Softwaregruppen er ung i udviklingstrinet og relativt ung i alderen og repræsenterer en ny måde at implementere funktioner, som før var implementeret i hardware.

Politisk – revolutionære pres:

Ud fra min position i organisationen har jeg ingen informationer om, hvor vidt der er politiske processer i gang. Men man kan alligevel konstatere "bottom – up" processer, hvor medarbejdere forsøger at gennemføre deres individuelle karriereplanlægning. Set forandringsprocessen fra forandringsagenten så passer dette perspektiv rimelig godt til min organisation. Organisationen er en løst koblede system hvor medarbejdere ikke tænke på organisationen men mere på deres individuelle karriereplanlægning. Problem med at gennemføre en eksplorativ forandringsproces er, at processen er irreparabel efter gennemførelsen og derfor siger jeg også bort fra den eksplorativ perspektiv.

Konfliktanalyse

Efter min analyse har jeg fundet forskellige aktioner, hvor organisationer bliver udsat for konflikter. Jeg kan ikke verificere om disse aktioner er bevist eller ubevist.

Low power står foran nogle store forandringer. For at diskutere målet bruger ledelsen visioner. Hvis man bruger visioner indfører man en forskel mellem nutid og fremtid, dermed bliver nutiden genstand til fortolkning. Der skal defineres nogle punkter i nutiden, som skal give anledningen til utilfredshed og som skal ændres for at opnå en bedre fremtid. Synliggørelse af forskellen mellem nutid og fremtid kan være en aktiv skaber af tidskonflikter, som kan justeres og sætter organisationen under pres.

I foråret startede en art direktør for en 4 ugers praktikum i afdelingen. Hun kommer fra en reklameafdeling og ville observere vores arbejdsvaner og afsluttende ville hun komme med tilbagemelding. Dette budskab fik vi.

Hvis man inviterer omverdenen indenfor en kortere eller længere periode, så skaber man spændingsfelter gennem fremmed iagttagelse. Den fremmede tvinger til begrundelse, den kræver en forklaring om hvorfor sådan og ikke sådan. Selve tilstedeværelsen kan udløse spørgsmål om arbejdsvaner. Morsing (1996) skriver: "I organisationer kan den fremmede iagttager være en radikalt anderledes type medarbejder. I en ingeniørvirksomhed kunne det være ansættelse af humanister."

Udover de introducerede konflikter eksisterer der også mange basiskonflikter. Specielt mellem hardware og softwaregruppen er der mange konflikter på gruppeniveau, men ikke på individniveau. Efter Hatch (1997) befinder sig de to grupper hardware og software i Zone 3.

Konflikter er ikke et perspektiv i sig selv. At forstå konflikter i organisationen er med til at adaptere en af de ændringsstrategier mere præcis til den reale organisation.

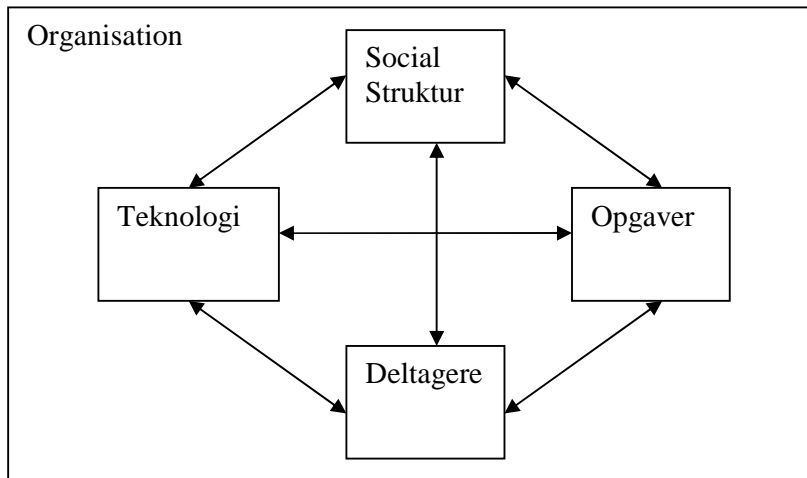
Projektplanlægning

Det er nødvendigt at overveje, hvilke opgaver der skal løses, når man skal skabe forandringen i en organisation. Yderligere vigtige informationer er, hvordan organisationen er opbygget, hvilke ressourcer er til stede og hvilke aktioner er nødvendige for at gennemføre en ændring. For at besvare dette kan man bruge en af de forskellige modeller som beskriver en organisationsændring.

Borum (1995:29)

Leavitts systemmodel beskæftiger sig med organisationsudvikling og ændring. Jeg bruger modellen i mit arbejde som en planlægningsmodel. Systemmodellen beskriver en organisation ved hjælp af fire komponenter. Alle komponenter er afhængige af hinanden. Konfliktteorien tager modellen ikke hensyn til, selvom konflikter altid er årsagen til en forandring. Derfor vil jeg aktiv inddrage erkendelsen fra konfliktanalysen ind i projektet.

Figure 5 Leavitt's organisationsmodel



I low power organisationen kan de fire komponenter fra Levitts model beskrives som følgende:

- Opgaver beskriver de arbejdsopgaver som organisationen skal udføre. I low power er opgaver en teknologisk udvikling af kunderelaterede produkter, som har en stor integration med kundens produkter.
- Teknologi, beskriver hardware, software og mekanik som bruges i de daglige arbejder og har dermed en indflydelse af samarbejde.
- Social struktur beskriver en arbejdsfordeling mellem deltagerne. Her ser jeg også den interaktion, hvordan deltagerne påvirker hinanden, forventninger af arbejdskolleger, forventninger på forskellige hierarkiske niveauer og mellem grupperne.
- Deltagere: arbejdskolleger, som er ansat i organisationen med fokus på de mennesker som arbejder med i projekter. Her ser jeg de holdninger, erfaringer og færdigheder deltagerne har.

Hver komponent er dermed afhængig af alle andre komponenter. Hvis man ændrer en komponent, ændrer man automatisk de øvrige komponenter. I dette ændringsprojekt tager jeg udgangspunkt i den sociale struktur og deltagerne og specielt deres interaktion mellem hinanden. Begrundelsen for at jeg ikke tager alle fire komponenter med er, at jeg ikke har indflydelse på opgaver, da produktet

er et delprodukt af en større enhed. Teknologien i vores organisation har en langt stærkere binding til opgaverne end til deltagerne eller til de sociale strukturer. Teknologien er koblet sammen med opgaver og dermed har jeg ingen indflydelse på teknologien. Jeg anser den sociale struktur mellem deltagerne i organisationen, som et problemområde og er dermed genstand af ændringsprojektet.

Gennemførelsen

Planlægningen af projektet er i højt grad afhængig af min analyse af organisationen på baggrund af Borums teorier. Jeg har fundet nogle aspekter fra alle perspektiver. Og det ville være muligt at gennemføre projektet på 4 forskellige fremgangsmåder hvis man koncentrerer sig på et af de fire forskellige perspektiver. Men efter min vurdering er specielt emner fra den humanistisk- og den kulturel synsvinkel værdifuldt for projektet. Og jeg finder i min analyse de fleste aspekter i de to synsvinkler. Derfor ville jeg beskænke projektet med metoder som benytter sig af den humanistisk- og den kulturel synsvinkel

Afhængig af hvilken ændringsstrategi man anvender, står der forskellige teknikker til rådighed. Ud fra empirien har jeg den opfattelse at, den bedste fremgangsmåde ville være en blanding af den humanistiske og den kulturelle ændringsstrategi.

Jeg har valgt den kulturelle part i strategien, fordi begge funktionelle grupper både er forskellige, i udviklingstrin og alderen af gruppen. Softwaregruppen er en ung gruppe. I udviklingstrinet er gruppen 3 år gammelt, men hardwaregruppen eksisterede fra starten af hele organisationen. I gennemsnit ligger alderen i softwaregruppen i 30erne, mens hardwaregruppen ligger midt i 50erne. Begge grupper har dermed et behov for forskellige strategier i organisationsændringen.

Jeg benytter mig af den humanistiske part i strategien, fordi Low power organisationen efter min vurdering kan beskrives med felt teorien fra Lewin.

Selv om vi står foran en organisatorisk forandring kan jeg ikke se forandringsprocesser i organisationen. Kræfterne er i ligevægt. Der er ingen, som introducerer nye kræfter, svækker de bestående kræfter eller forsøger at bringe kræfterne i ubalance.

Ud fra den humanistiske ændringsstrategi arbejdede jeg med en rolleanalyse for individer og grupper i softwaregruppen og hardwaregruppen. Dette har jeg valgt for at reducere usikkerhed og uklarhed, for at definere gruppens egen fortolkning og oplevelse af rollen, for at analysere gruppens oplevelse af andres forventninger til gruppen og for at definere andres rolledefinition af gruppen. Der er ikke kun forventninger om rolleindehavere som individer, der udfylder en speciel rolle. På samme måder gælder dette et niveau højere, da en organisation forventer, at en gruppe udfylder en bestemt rolle.

En yderlige del af den humanistiske ændringsstrategi, som jeg benytter mig af, er den kognitive mekanisme. Her beskrives en opfattelse af en forandring i en harmoniopfattelse af organisationen. I trin 4 i projektet forsøger jeg i en diskussion af rolleanalysen at nå en forbedring af kommunikationsprocessen og en afdækning af problemområdet.

Ud fra den kulturelle ændringsstrategi har jeg en etnografisk tilgang til organisationsændring. Fordi ledelsen er med, men ikke spiller en aktiv rolle. I den etnografisk tilgang betragtes ledelsen bare som en subkultur med en vis mængde indflydelse.

Program:

Trin 1	slutningen af august	Indledende informationsmøde
Trin 2	slutningen af september	Udlevering af rolleanalysen til medlemmer af softwaregruppen og hardwaregruppen.
Trin 3	starten af oktober	Diskussion af rolleanalysen.
Trin 4	slutningen af oktober	Fælles tværgående møde til løsning af arbejdsrelevante problemer og bryde subkulturers isolation.
Trin 5	starten af november	tværgående grupper for planlægning af projektarbejde
Trin 6	slutningen af november	Opfølgning

Trin 1

I slutningen af august inviterede jeg en stor del af medarbejderne til et informationsmøde. Deltagere var en blanding af medlemmer af de funktionelle grupper som hardware og software, ledelsen plus nogle interesserede. Ud fra ledelsen er der ingen planer om at skabe en bevist organisationsændring i organisationen. Der var heller ingen tvivl om, at ledelsen har skabt rum og tid til at understøtte mit projekt i stedet for at stå bagved ideen om organisationsændring. På grund af dette vurderer jeg projektet om organisationsændring i low power endnu mere vigtigt for organisationen, da muligheden for ændringen i organisationen baserer på mit projekt alene. Til informationsmødet gennemgik jeg i hovedtræk de enkelte punkter i programmet.

Ideen med at gennemføre informationsmødet var at informere kollegaer og inddrage dem i virksomhedsændringen. Alle må være indstillet på at en organisationsændring er meget ressourcekrævende, fordi organisationen skal forandre sig med, at den daglige drift skal køre. Lederen var med til mødet, så projektet får den nødvendige prioritering plus at projektet har kommunikation kørende på horisontalt og vertikalt niveau. Det var ikke muligt at sætte ledelsen som bannerfører ind i projektet, som Borum forslår i litteraturen, da ledelsen ikke prioriterer projektet så højt, at de selv ville arbejde med det, men de skaffede plads og rum i opgaveprioriteringen til alle medarbejdere fra grupperne får mulighed for at deltage i projektet. Til det indledende informationsmøde præsenterede jeg også rolleanalysens indhold og mening. For at afpersonificere rollen og personen, for at have en fælles fortolkning af gruppens opgaver og at synliggøre andres forventninger af gruppen.

Set projektet fra forandringsagenten så var det mere et informationsmøde og en indledning i rolleanalysen for at afpersonificer rollen.

Set projektet fra analyse siden, så var det meget interessant at de meste var ikke klar over at en organisationsændring medføre at medarbejderne skal ændre og tilpasse sig. Det var svært at forklare, hvorfor arbejdsmetoder og vaner skulle ændres bar fordi organisationen vokser.

Trin 2

I andet step udleverede jeg rolleanalysen til medlemmerne af softwaregruppen og hardwaregruppen. Trin 2 var bare en aflevering af rolleanalysen.

Trin 3

I starten af oktober mødtes vi igen. Mål med mødet var en analyse og diskussion af rolleanalyserne vi havde gennemført. Problemerne fra software og hardwaregruppen ligner hinanden mere end jeg havde forventet.

Jeg gennemførte diskussionen af rollen i et fælles møde, fordi jeg synes at diskussionen af de fortolkninger og forventninger af hver enkelt gruppe har haft gavn for de andre grupper.

Resultatet af en tidskrævende diskussion har jeg sammenfattet som følgende.

Efter en lang diskussion kommer vi frem til faktisk 7 punkter. Det er et fælles problem, både for software og hardwarefolk, at vi har alt for mange små projekter på markedet. Et produkt på markedet kræver en del vedligeholdelsesarbejde. Hvis man har flere små produkter er procentdelen i vedligeholdelsesarbejdet højere i forhold til end hvis man kun har nogle produkter i højt antal på markedet.

Et fælles mål, både for software og hardwaregrupper at vi er nødt til at starte teknologi projekter. For at sikre fremtiden er vi nødt til at udvikle produkter på basis af de nyeste teknologier, men vi bruger vores tid til support af gamle produkter på markedet. Ikke fælles for software og hardware er at hardwaregruppen kører prisreduktionsopgaver, fordi prisniveau af elementer ændrer sig, og dermed introducer hardwaregruppen problemer og yderlige opgaver i softwaregruppen, som giver altid anledning til diskussioner. Som føre til et yderligt problem at Softwaregruppen ved ikke hvad hardwaregruppen arbejder med og omvendt. Kommunikationsproblem i forbindelse med prisreduktionsopgaver giver anledning til konflikter.

Der er yderlige punkter vi har fundet frem, men de skaber ingen konflikter eller problemer i samarbejde, de mindre måske effektiviteten. Et af punkterne er at vi har stadigvæk problemer med at introducere nye medarbejdere, at vi er alle specialister i vores områder. Viden baserer på de mennesker, som arbejder i projekter. Derfor er organisationen meget sårbart vedrørende personaleskift. På grund af en stor autonomi har softwaregruppen og hardwaregruppen forskellige måder at dokumentere deres arbejde på.

Til slutningen af mødet har vi faktisk haft et klart billede af nogle kerne problemer for samarbejde mellem hardware- og softwaregruppen.

Set trin 3 fra forandringsagentens perspektiv, så var der mere en rolle som moderato. Men til sidst blev grupperne jo enig om nogle fælles punkter.

Set trin 3 fra analyse siden, så var det meget tydelig at hver grupper koncentrerer sig i starten kun på deres syn af organisation, og ikke har prøvet at se organisationen med øjne fra den anden gruppe.

Jeg har den fornemmelse at vi har prøvet at ser arbejdsproblematikken fra en anden vinkel som vi er vant til og resultatet er jo også tilfredsstillende.

Trin 4

Jeg gennemførte dette mødet for at synliggøre de problemer vi har i samarbejde med hinanden på grund af en forskellig opfattelse og på grund af subkulturer i organisationen.

Til mødet var ledelsen med igen. Grupperne var enige om at kvaliteten og efficiens kunne forøges, hvis vi ændrer samarbejdet. Der kom mange forslag på bordet. Jeg koncentrerer mig på at liste de forslag, som vi var enige om at realisere på et givet tidspunkt.

- For mange små projekter på markedet. Vi blev enige om at det bestemmer markedet. Men vi har besluttet at køre et teknologi projekt for at sætte udvikling af den næste generation på en fælles platform, som vil reducere vedligeholdelsesarbejde
- Meget sårbar vedrørende personaleskift og forskellige måder at dokumenterer arbejde, og dermed skal vi forbedre kommunikation mellem software- og hardware gruppen.

Set trin 4 fra forandringsagenten så var det mere et præsentationsmøde af resultaterne fra trin 3. Set trin 4 fra analyse siden, så var det interessant at næsten alle har set de samme problemer uden at de bliver nævnt før projektet.

Trin 5

Vi sætter projekter i gang på tværs af grupperne. For at placere trainingssituationen i den reale verden.

Set trin 5 fra forandringsagenten så har vi omorganiseret arbejdspladserne og sidder nu meget tæt sammen, for at undgå kommunikation per mail. Vi kan se hinanden og har mulighed for at diskutere over bordene. Desuden har vi planlagt et fælles møde, hvor vi diskuterer problemer, løsninger og planer af det daglige arbejde.

Trin 6

Første opfølgingsmøde har jeg gennemført i slutningen af november. Indtil nu holder vi vores opfølgingsmøder og vi sidder stadigvæk meget tæt sammen.

Resultat af gennemførelsen

Til informationsmødet følte jeg at alle var motiverede til at arbejde med i projektet om organisationsændring. Selv om de faktisk ikke var beviste om at organisationen står foran en stor opgave. Heller ikke følte de en form af subkulturer i de enkelte funktionelle grupper. Denne form for diskussion var helt nyt for næsten alle medarbejdere, selvom nogle havde arbejdet i organisationen i 30 år og har overstået store og mindre organisationsændringer.

Trin 1, trin 2 og trin3 af beskriver den første fase af Lewins procesbeskrivelse. Disse første 3 trin svarer også til Borums første fase. Borum beskriver faserne med ”åbning af kommunikation og konfrontation”. I denne fase bliver de uformelle aspekter, som antagelser, opfattelser, holdninger og følelser analyseret.

Uformelle aspekter fra den humanistiske ændringsstrategi:

	Hardwaregruppen	Softwaregruppen
Antagelser	Basis af forretningen er frekvensomformerer, hvor det meste udviklingsarbejde ligger på hardwarens side.	Uden en høj softwarekvalitet kan vi ikke sælge produktet.
Opfattelser	På et "high runner" produkt, et produkt med høj volumen, er det vigtigt, at vi spare de sidste 5 øre på hardwareomkostninger, derfor skal vi optimere hardwaren så meget som muligt.	For flere optimerede produkter på markedet med tilpasset software kræver for meget support af softwaren. Beslutningerne skal tages på baggrund af tendensen viser et prisfald på μC i de næste år.
Holdninger	Hardwaren starter projekter, derfor er det naturligt, at hardwaregruppen overtager lederrollen.	Softwaregruppen har mange problemer, fordi beslutningerne af hardwaregruppen tager ikke hensyn til softwaregruppen.
Følelser		Softwaren bliver ikke prioriteret højt nok.
Værdier	At have tilpasset μC systemer	At have en softwareplatform og at have et netværk til informationsudveksling.
Uformel interaktion		
Gruppenormer	Vi laver uformelle reviews, vi trækker på netværk i hovedorganisationen.	

Grundlæggende antagelser fra den kulturelle ændringsstrategi:

	Hardwaregruppen	Softwaregruppen
Forhold til omverdenen	Et godt forhold til netværk.	På grund af hyppigt personaleskift har softwaregruppen ikke det netværk i organisationen.
Virkelighed, tid og rum		
menneskelig natur		
menneskelig aktivitet	vi tænker på løsninger	
menneskelige relationer	tættest relation til	

	samarbejdspartnere	
--	--------------------	--

Det er utrolig svært for tekniske specialister at analysere deres adfærd og grupper med hensyn til kulturelle og humanistiske aspekter.

Trin 4 svarer til Borums anden fase: "Ændring af perceptioner og holdninger". Men allerede i trin3, hvor vi har analyseret vores grupper på et humanistisk og en kulturel indfaldsvinkel, blev der introduceret en bevidsthed om problemerne i den anden gruppe. Systemet er dermed flyttet til et nyt system.

Trin5 skal understøtte flytningen fra et system til et nyt system med at gennemføre trainingssituationen i en real projekt.

Trin6 skal sikre at organisationen ikke falder tilbage til de gamle vaner. Vi har stadigvæk vores fokus, som vi har defineret i vores gruppearbejde. Men som vi har konkluderet bliver det meget svært med at gennemføre vores teknologi projekt.

Konklusion og vurdering

Jeg har på baggrund af Borums forandringsstrategier og hans teoretiske tilgangsvinkel redegjort for, hvordan en forandringsproces kunne gennemføres.

Efter jeg fik gennemgået hans teori fik jeg analyseret min organisation med baggrund af de fem forskellige tilgangsvinkler af Borums teori. Efter min vurdering har jeg fundet elementer fra hver forandringsstrategi i vores organisation, og dermed kan jeg også konkludere, at hver forandringsstrategi fra Borum kan bruges til at gennemføre en forandring i vores organisation. Mængden af fundne elementer, som relaterer til de enkelte forandringsstrategier er forskellige, dermed passer nogle strategier bedre ind i vores organisation i forhold til andre.

I vores organisation har jeg fundet de fleste aspekter fra den humanistiske synsvinkel og fra den kulturelle synsvinkel. Begrundelsen er, at jeg i min analyse har haft fokus på samarbejde på to forskellige grupper samt forskelligheden af de grupper. På grund af dette dækker problemfeltet sig bedst med de to forandringsstrategier. Derfor har jeg valgt at benytte begge forandringsstrategier for at gennemføre projektet.

Jeg fik ikke delt forandringsprocessen op i en humanistisk- og en kulturel part. Fokuset på gennemførelsen ligger på den humanistiske forandringsproces med supplerende af en kulturel del. Jeg startede den humanistiske proces med en diskussion om rolleanalysen. Her startede vi en analyse af forskellige antagelser og holdninger af grupperne. Dermed startede en humanistisk proces indefra i gruppen. Den kulturelle forandringsledelse er ikke eksplicit med i processen. Da 4 medarbejdere har valgt at forlade organisationen, har vi en naturlig kulturændring.

Ved gennemførelsen af projektet har det vist sig, hvor afhængige grupperne og individerne er af hinanden, og hvor identiske problemerne og synsvinklerne er.

Teknisk orienterede udviklere har ofte fokus på deres udviklingsområde. De søger den bedste løsning, som er optimalt i deres problemfelt. Dette gælder i vores organisation for både hardware og softwareverdenen. Men et tættere samarbejde ville være til gavn for både hardware og software og dermed for kvalitet af produktet.

Når jeg kommer tilbage til problemfeltet, så kan jeg konstatere, at det ikke ville være muligt at ændre adfærd i en gruppe uden at have indflydelse på en anden gruppe.

Fastfrysningen af forandringsledelsen bygger i dette projekt på en teknisk løsning. En løsning, som tvinger begge grupper til samarbejde og at transformere dermed trainingssituationen til den reale verden. Jeg forventede af løsningen at de forskellige antagelser, opfattelser og holdninger tør op.

Projektet er ikke afsluttet. Et fælles udviklingsprojekt til gavn for hardwaregruppen og softwaregruppen er planlagt, men ikke startet. Men hvis jeg munder min konklusion ud i et udkast over, hvad konsekvensen for samarbejdet mellem de forskellige faggrupper har, så er efter min vurdering et centralt mål at komme væk fra individuelle løsninger, som kun er til fordel for individuelle problemområder, og for at komme hen til at udvikle en opfattelse for et fælles mål. Et fælles mål fremmer kommunikationen. Når man er nødt til at få en overensstemmelse med de andre

grupper, så er der også en afveksling af holdninger og opfattelser, som virker med til at forandre organisationen.

Refleksioner

Hvis man samtidig har forskellige roller i projektet, er rollerne afhængige af de andre roller. Jeg var leder af projektet, og samtidig var jeg observator mens jeg var en del af en subkultur som skal forandres i organisationen. Det er svært at observere neutralt, hvis man er en del af gruppen. Hvis man leder forandringsprojektet, så har man også indirekte indflydelse på resultatet.

En anden mulighed er at dele de tre forskellige roller. Observator og projektleder skulle være to uafhængige personer. Og hvis man selv er en del af organisationen som skal forandres er det mere vanskeligt at forholde sig neutralt både i at lede forandringen og at observer projektet.

Hvis jeg starter et forandringsledelsesprojekt i vores organisation igen så ville det være en fordel at inddrage en ekstern leder som gennemfører projektet. Dette ville munde i en mere uafhængig konklusion, da man har mulighed for at observer i stedet for at agere gennem projektet.

En anden mulighed er at gennemføre et forandringsprojekt i en anden organisation for at trække erfaringer ud af projektet uden at være involveret i selve forandringen.

Perspektivering

Organisationsændringen er en lang proces. Dette starter med at analysere den nuværende situation med at flytte systemet til et nyt for at fastfryse det sociale system på det nye niveau.

Hver kulturel ændring, på grund af tilføring af medarbejdere til organisationen, har en bevægelse af feltet til følge, som medfører at det sociale system igen skal justeres.

Der er forventninger af ledelsen at vores organisation skal vokse, dermed skal vi forvente at organisationsændringsprocessen vare mindst lige så længe, så længe medarbejdere bliver ansat.

Min vurdering af den gennemførte organisationsændringsprojekt er, at jeg har fornemmelsen af at projektet har bevæget holdninger og antagelser af projektdeltagere både i softwaregruppen og hardwaregruppen. På grund af en forøget kommunikation og afstemning bliver arbejdsmængden også forøget.

Holdningerne har bevæget sig i den rigtige retning. Men jeg kan ikke definere bevægelsen som et skift. Der er en lang vej tilbage.

Litteraturliste

Borum, F. (1995) Strategier for organisationsændring.
København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Magisterbladet nr. 21 – 22. november 2001

Morsing, Mette. (1996)
Konflikt som projektorganisationens drivekraft.
In: ledelse og erhvervsøkonomi, Iss 3, pp, 165 – 177.
FDC Danske civiløkonomer

Hatch, Mary Jo. (1997)
Chapter: 10: Conflict and Contradiction in Organizations
In: Organisation theory, modern, symbolic and postmodern perspectives, pp. 300-326

Hatch, Mary Jo. (2006)
Chapter: 8: Organizational Power, Control and Conflict.
In: Organisation theory, modern, symbolic and postmodern perspectives, pp. 251-292

Bilag

Rolleanalysen i hardwaregruppen

Rolleanalysen	
individuelt niveau; egen rolle	Hvilke opgaver er væsentligt for dig nu? Design, teste og specificere produktionstest af powerkredsløb og (delvis) kontrol HW
	Er der opgaver du har problemer med at løse, og hvorfor? Test af nyt produkt pga mangel på SW ressourcer
	Hvilke opgaver er væsentlig for dig i fremtiden? Brushless DC motorstyring. Forbedret PFC (SW styret?)
	Føler du dig sikker til dine fremtidige opgaver? Ja
gruppe niveau; egen rolle	Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for hardwaregruppen nu? Indkøring af igangværende kundeprojekter
	Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for hardwaregruppen i fremtiden? Vedligeholdelse af løbende projekter, nye kundeprojekter, udvikling af nye HW koncepter.
gruppe niveau; andres rolle	Hvad mener du er softwaregruppens vigtigste opgaver i dag? Deltage med SW i nye projekter parallelt med HW udvikling
	Er der nogle af opgaverne softwaregruppen burde prioritere højere – og hvorfor? Færdiggørelse af igangværende projekter
	Hvad mener du, man kunne gøre for at få varetaget alle de vigtigste opgaver, som ikke bliver prioriteret højt nok af softwaregruppen? Tilføje flere ressourcer i SW

Rolleanalysen	
individuelt niveau; egen rolle	<p>Hvilke opgaver er væsentlig for dig nu?</p> <p>Projekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afslutning af P509 EU • Revision af P507 print, derefter indkøring test og dokumentation af denne konstruktion • Opstart på BLDC opgave <p>Andet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduktion af ny praktikant • Følge med i udvikling af relevante μC
	<p>Er der opgaver du har problemer med at løse, og hvorfor?</p> <p>Egentlig ingen væsentlige problemer, men det er mange opgaver på samme tid.</p>
	<p>Hvilke opgaver er væsentlig for dig i fremtiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye projektopgaver. <ul style="list-style-type: none"> ○ "California Special" ○ BLDC ○ Evt. scroll-kompressor styring • Generelt er der nogle konstruktioner der kan blive "pudset af", men det sker når de skal revideres. • Omlægning af vores dokument-fil-system til database.
	<p>Føler du dig sikker til dine fremtidige opgaver?</p> <p>Ja.</p>
gruppe niveau; egen rolle	<p>Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for hardwaregruppen nu?</p> <p>At få kørende projekter, P509 EU, P507, P525 afsluttet.</p>
	<p>Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for hardwaregruppen i fremtiden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nye projektopgaver. <ul style="list-style-type: none"> ○ "California Special" ○ BLDC ○ Evt. scroll-kompressor styring • Omlægning af vores dokument-fil-system til database. • Valg af ny(e) μC til kommende projekter

	<ul style="list-style-type: none">• At fastholde viden (personale)• Følge udvikling indenfor power-elektronik
gruppe niveau; andres rolle	<p>Hvad mener du er softwaregruppens vigtigste opgaver i dag? (antager at control engineering hører til her)</p> <p>At kunne synliggøre control-model, SW-model, udviklingsmodel og – procesforløb. At fokusere på performance ved de realiserede løsninger.</p>
	<p>Er der nogle af opgaverne softwaregruppen burde prioritere højere – og hvorfor?</p> <p>Mere betjeningsvenlig test-grænseflade (VLTcom) (det er nok utopi). Parameter nr. skal erstattes af tekster. Det skal være muligt at logge data. Boot-loader funktionalitet for simplere programmering (late dedication).</p>
	<p>Hvad mener du, man kunne gøre for at få varetaget alle de vigtigste opgaver, som ikke bliver prioriteret højt nok af softwaregruppen?</p> <p>En prioritering skal der altid være, inden for de givne rammer, jeg tror vi får det ud af det vi kan. Men ellers mere man-power, evt. konsulent.</p> <p>Vi mangler i høj grad en control-engineer.</p>

Rolleanalysen i softwaregruppen

Rolleanalysen	
individuelt niveau; egen rolle	Hvilke opgaver er væsentlig for dig nu? Do the customer support of the actual projects
	Er der opgaver du har problemer med at løse, og hvorfor? We have to shift some projects to the end of the year due to too much work of the current projects.
	Hvilke opgaver er væsentlig for dig i fremtiden? Increase the quality of our software
	Føler du dig sikker til dine fremtidige opgaver? Yes
gruppe niveau; egen rolle	Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for softwaregruppens nu? To end the current projects.
	Hvilke opgaver anser du for at være de vigtigste for softwaregruppens i fremtiden? To get a more conform project technology.
gruppe niveau; andres rolle	Hvad mener du er hardwaregruppens vigtigste opgaver i dag? To increase the quality.
	Er der nogle af opgaverne hardwaregruppen burde prioritere højere – og hvorfor? To develop a platform
	Hvad mener du, man kunne gøre for at få varetaget alle de vigtigste opgaver, som ikke bliver prioriteret højt nok af hardwaregruppen? Introduce more inspections.