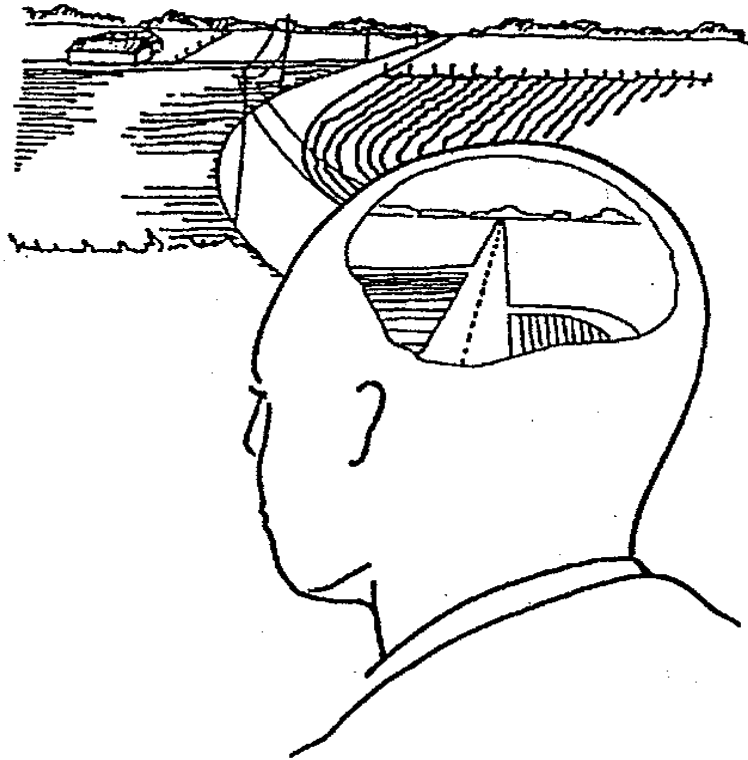


Hvordan er den mest attraktive arbejdsplads? - rejsen fra vision til virkelighed



How is the most attractive workplace? - The journey from vision to reality

Burkhard Winski

Vejleder Lars Bo Henriksen

Rapport afleveres 20. maj 2009

Årgang: MLP06

Studienummer: 20054001

Sideantal (ekskl. forside, abstract, referencer & bilag): 57

Ordtælling: 143.526 tegn med mellemrum

ABSTRACT	4
<i>How is the attractive workplace?</i>	4
HVORDAN ER EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS?	6
KAPITEL 1	6
INTRODUKTION	6
PROBLEMFORMULERING	8
BEGREBSAFKLARING	8
<i>Attraktiv Arbejdsplads</i>	8
<i>Kollektiv identitet</i>	9
VIRKSOMHEDEN	10
PROJEKT MAW – MOST ATTRACTIVE WORKPLACE	11
KAPITEL 2	11
UNDERSØGELSESMETODE & TEORI	11
INTRODUKTION	11
ORGANISATORISK VIRKELIGHED	12
FAKTA	13
LOGIK.....	13
VÆRDIER	13
KOMMUNIKATION	13
METODE – CONCEPTUALISING METHOD.....	14
<i>Conceptualising method – set i lyset af MAW</i>	15
<i>Undersøgelser i den organisatoriske virkelighed</i>	16
AKTØRERNE	18
<i>Miljølederen</i>	18
<i>Konsulenten</i>	18
<i>Direktøren</i>	19
<i>Kvalitetsdirektøren</i>	19
<i>Tillidsrepræsentanten</i>	19
<i>HR-direktøren</i>	19
IMPLEMENTERING	19
INDLEDNING	19
FORANDRINGSPROCESSEN I ET LÆRINGSPERSPEKTIV	20
FRA PLAN TIL HANDLING.....	21
<i>Beslutninger og konsekvens</i>	21
<i>Individet</i>	23
<i>Organisationen</i>	23
<i>Beslutningens konsekvens</i>	24
KAPITEL 3	26
HVORDAN OPSTOD PROJEKT MAW?	26
<i>MAW i opstartsfasen</i>	26
FORANDRINGSPROCESSENS FØRSTE FASER.....	28
<i>Aktørerne</i>	30
<i>Opsamling</i>	32
DATAANALYSE – HVORDAN ER EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS?	33

WORKSHOP MED TOPLEDERGRUPPEN DEN 16. JUNI 2008.....	33
OPSAMLING	36
<i>Fakta</i>	36
<i>Logik</i>	36
<i>Værdier</i>	37
<i>Kommunikation</i>	38
FOKUSGRUPPEINTERVIEWS	38
FOKUSGRUPPEINTERVIEWS MED PRODUKTIONSMEDARBEJDERE 13. AUGUST 2008	38
ANALYSE	40
<i>Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?</i>	40
<i>Hvad opleves som attraktivt?</i>	41
<i>Opsamling - hvad kan gøres mere attraktivt?</i>	41
<i>Konklusion vedrørende produktionsmedarbejdere</i>	42
FOKUSGRUPPEINTERVIEW MED MEDARBEJDERE MED ANCIENNITET >5 ÅR, DEN 20. AUGUST 2008.....	43
ANALYSE	44
<i>Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?</i>	44
<i>Opsamling</i>	46
<i>Konklusion vedrørende funktionærgruppen</i>	47
ANALYSE – BEGREBER DER SKABER KONFLIKT.....	48
RAMMESTYRING VERSUS DETAILSTYRING	48
<i>Konklusion</i>	51
METODE I PROJEKT MAW	51
KONKLUSION.....	52
HVORDAN ER EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS?	54
<i>Hvordan kan mennesker i en organisation udvikle en kollektiv identitet som attraktiv arbejdsplads?</i>	56
<i>Konklusion</i>	57
HVAD FÅR KONKRETE FORANDRINGER TIL AT SKE, OG HVORDAN KOMMER DE TIL UDTRYK?	58
<i>Konklusion</i>	59
PROJEKT MAW – DET VIDERE FORLØB	59
PERSPEKTIVERING	60
DISKUSSION AF TEORI OG UNDERSØGELSESMETODE.....	60
AFSLUTNING.....	62
REFERENCER.....	63

Abstract

How is the attractive workplace?

Denmark Electric¹ (DE) is a global business unit with about 400 employees. Back in 2006 a new DE Management team worked out a business strategy describing the vision, mission and targets for the next 5 years. One vision says that DE wants to be the most attractive workplace. 1½ years later DE started the project "Most Attractive Workplace" (MAW) to find out, what an attractive workplace is and how it is possible to develop a new culture, where people develop a common identity about being an attractive workplace.

This project is a description of this changing process. It is about how to bring meaning to the abstraction "Most Attractive Workplace" by the conceptualising method². MAW has different meaning for different people in DE and by empowering staff it is possible to get different conceptions of the attractive workplace.

In this project I will describe organisational changing process as a social learning process, where people are involved by telling each other what they think about the attractive workplace.

The purpose of this project is to conceptualise the abstraction "Attractive Workplace" and find out, what it means to people in DE. It is my intention to describe and analyze the process from idea to action, in this case from strategy plan to improvement actions, with focus on different people and working groups' perception of organisational reality.

By researching project MAW I will answer following questions:

How is an attractive workplace? How do people in organizations develop a common identity as an attractive workplace? What make organisational changes happen and how do changes appear in the organisational reality?

Conclusions

Dependent on actors' roles and working conditions in the company the keywords for an attractive workplace in DE are: Clear direction, confidence, a healthy workplace environment, to be a part of success, sense of justice, employee benefits, empowerment and information, good colleagues. The conclusive fact is that concepts have different meaning for employees, in this case the director, the product developer or the production worker, e.g. about the concept of clear direction. So how can DE develop a common identity as an attractive workplace, if concepts of attractive workplace give different meaning to people? From my point of view communication and conduct is the only way

¹ Name is changed to anonymize Company.

² Henriksen m.fl. 2004, Dimensions of Change

to build bridges between the individual and common understanding of reality. That requires first of all space for conversation and negotiation among organisational actors and the ability to focus on the relationship between the manager and the employee, e.g. practice situational leadership³.

Communication about clear direction and the organisation life story, involvement & empowerment, negotiation and meaningful actions are essential issues to be aware of when you want to change corporate culture and develop common identity as an attractive workplace.

Burkhard Winski
2009-05-20

³ Blanchard, K., (2001)

Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?

Kapitel 1

Introduktion

I kampen om fastholdelse og rekruttering af medarbejdere er der de senere år i erhvervslivet kommet større fokus på at profilere virksomheder som attraktive arbejdspladser. I 2003 søsatte de daværende kommuner og amter via det "Det Personalepolitiske Forum" en stafet om attraktive arbejdspladser.

*"Rekruttering og fastholdelse er en stor og fælles udfordring for amter og kommuner. Derfor ønsker Det Personalepolitiske Forum at sætte fokus på den attraktive arbejdsplads som en del af personalepolitikken i kommuner og amter (...) Stafetten om attraktive arbejdspladser er et udviklingsinitiativ, der lægger vægt på at skabe gode arbejdspladser i kommuner og amter. Stafetten er en anerkendelse af arbejde, der allerede finder sted og et pust til de gløder af engagement, der brænder i kommuner og amter."*⁴.

Personalestyrelsen profilerer sig med at ville være den mest attraktive arbejdsplads i staten⁵ og en søgning på begrebet "attraktiv arbejdsplads" viser, at der er en række andre virksomheder, der har lignende målsætninger, f.eks.

*"Siemens har klare målsætninger, også når det gælder vores placering som attraktiv arbejdsplads."*⁶.

Hovedargumentet er i mange tilfælde, at man ønsker at fastholde og tiltrække de gode medarbejdere. Set i lyset af den lave ledighed de senere år og de små ungdomsårgange har det været svært at rekruttere de nødvendige specialister inden for en række fag og samtidig fastholde de dygtige medarbejdere. Social- og sundhedssektoren har gjort særlig meget ud af at profilere sig som attraktive arbejdspladser f.eks. via annoncer i dagspressen, hvor medarbejdere udtaler sig om, hvad der motiverer en for at være i det respektive job. I oktober 2008 udgav Branchearbejdsmiljørådet Social og Sundhed en branchevejledning om ledelse på attraktive arbejdspladser, hvor der indledningsvist slås fast, at "god ledelse bidrager til et godt arbejdsmiljø og til at arbejdspladsen opleves som attraktiv"⁷.

Men hvordan finder man i den enkelte virksomhed ud af, hvilke faktorer der gør lige netop deres arbejdsplads attraktiv? Findes der grundlæggende

⁴ (www.personaleweb.dk/03Z4419551)

⁵ (www.perst.dk/da/Service Menu/Job Forum/En_attraktiv_arbejdsplads.aspx)

⁶ (www.nwe.siemens.com/denmark/internet/dk/job/arbejdsplads/Pages/En_attraktiv_arbejdsplads.aspx)

⁷ (www.arbejdsmiljoweb.dk/attraktivarbejdsplads)

elementer som f.eks. ledelse, fysisk arbejdsmiljø, løn og høj faglighed, som skal være til stede, for at en arbejdsplads kan være attraktiv? Eller er det afhængigt af andre faktorer? Hvilken betydning har konteksten, dvs. den verden, organisationen lever i? Hvad sker der med deres oplevelse af arbejdspladsen i op- og nedgangstider? Hvilken forskel gør det for medarbejderen, om vedkommende oplever arbejdspladsen som attraktiv? Er det kun interessant at beskæftige sig med emnet, når det går godt, og der er mangel på arbejdskraft?

Det er spørgsmål, som vi i Dansk Elektronik⁸ (fremover DE) har arbejdet med siden foråret 2007. Vi har i vores virksomhed en vision om at være den mest attraktive arbejdsplads i koncernen og har søsat et organisatorisk udviklingsprojekt i 2007, der skal munde ud i konkret handling for at blive bedre og mere attraktiv.

Jeg har de seneste 10 år observeret og deltaget aktivt i organisatoriske forandringsprojekter som en af aktørerne, der var med i planlægningen og implementeringen. Det overraskede mig tit, hvor forskelligt ændringer i organisationen kan opfattes af de forskellige aktører – hvis ændringer overhovedet opfattes. Jeg har haft den oplevelse, at mange medarbejdere på trods af gentagen information ikke ved eller kan huske, at der er sket ændringer og hvad de gik ud på.

I forbindelse med et teammøde om arbejdsmiljø i produktionen bad jeg for nylig deltagerne om at introducere sig selv med navn, hvor længe de har været ansat i DE, og hvad deres forventninger var til teammødet. En af medarbejderne svarede, at hun ikke vidste hvor længe hun havde været ansat i DE – hun havde i hvert fald lavet kabler i 7 år!

Det slog mig i den forbindelse, at der var en del medarbejdere, der efter næsten 3 år ikke havde oplevelsen af at være en del af en ny organisation i koncernen. Der har været løbende information og kampagner med plakater og foldere om forretningens værdier og mål frem til 2011. Men det var ikke godt nok. Jeg måtte erkende, at der var en væsentlig forskel i oplevelsen af fællesskab og identitet i DE.

Men hvilken betydning har en fælles identitet? Hvad betyder det for arbejdspladsen, at den er attraktiv? Hvilke behov dækkes ved at sætte ord på en attraktiv arbejdsplads og sætte udviklingsaktiviteter i gang i organisationen? Er det en selvfølge, at alle aktører til en vis grad lægger vægt på, at være en del af en attraktiv arbejdsplads?

Ifølge Holm & Nørlyck⁹ (2006) er den nye trend i virksomheder og organisationer, at man iscenesætter virksomheden både udadtil og indadtil for at skabe det ønskede billede af virksomheden i forhold til alle interessenter. I

⁸ Navnet er ændret for at anonymisere virksomheden.

⁹ Holm og Nørlyck, "Ord der brander" (2006)

det lys er motivationen som regel at brande virksomheden og i sidste ende skabe gode resultater på bundlinjen.

Uanset hvad motivationen og behovet er i forhold til at skabe en attraktiv arbejdsplads, er det et faktum, at flere organisationer arbejder bevidst med det forhold og i mange tilfælde inddrager medarbejderne i en proces, der skal iscenesætte fællesskabet på arbejdspladsen og skærpe fokus på virksomhedens forretningsmæssige, sociale og faglige styrker og muligheder. Spørgsmålene i den forbindelse er for mig, hvem der identificerer arbejdspladsen som attraktiv og hvordan kan det komme til udtryk? Hvad gør en arbejdsplads attraktiv?

Problemformulering

Jeg vil beskrive "Most Attractive Workplace" (MAW), et organisatorisk udviklingsprojekt, med fokus på forandringsprocessen i den organisatoriske virkelighed. På baggrund af projektet vil jeg belyse og diskutere, hvor og hvordan forandringer konstrueres og opleves i forskellige dele af organisationen. En analyse af udviklingsprojektet skal lede mig frem til at kunne svare på følgende spørgsmål:

1. **Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?** Hvordan kan mennesker i en organisation udvikle en kollektiv identitet som attraktiv arbejdsplads?
2. Hvad får konkrete forandringer til at ske, og hvordan kommer de til udtryk?

Mit mål med projektet er, at kunne inspirere virksomhedsledere, mellemledere, projektmedarbejdere, konsulenter m.fl. til at få en større bevidsthed omkring processen i organisatoriske udviklingsprojekter.

Begrebsafklaring

Attraktiv Arbejdsplads

Hvor kommer begrebet "attraktiv arbejdsplads" fra, og hvad ligger der i begrebet attraktiv? Når noget er attraktivt er det tiltrækkende, dragende eller fristende. En attraktion er en genstand eller en begivenhed, som trækker folk til. Beskrivelsen indledningsvist om rekruttering af medarbejdere stemmer derfor godt overens med den almene forståelse af begrebet attraktiv. Det er ikke godt nok at være en god arbejdsplads, en konstatering af, at det er et godt sted at være, men arbejdspladsen skal være et sted, hvor man gerne vil hen! Man drages af noget, det skal være fristende at blive en af aktørerne på en attraktiv arbejdsplads.

I DE optræder begrebet "attraktiv arbejdsplads" formelt for første gang under topledelsens strategiplanlægningsmøder. Ledergruppen definerede deres forretningsstrategi, værdier og ledetråd frem til 2011 og nedfældede det i

værdigrundlaget "Will to Win" i starten af 2006. En af ledergruppens visioner var, at DE vil være "den mest attraktive arbejdsplads". Så der er en tæt sammenhæng mellem formålet tilbage i 2006, at tiltrække gode medarbejdere, og den almene opfattelse af meningen med ordet attraktiv.

Kollektiv identitet

For at besvare spørgsmålet om attraktiv arbejdsplads skal jeg afklare begrebet kollektiv identitet dvs. beskrive, hvordan jeg forstår forholdet mellem individet og det kollektive. Projekt MAW går ud på at forhandle mening om, hvad der ligger i begrebet attraktiv arbejdsplads og denne forhandling foregår blandt individer, der tilsammen kommer frem til organisationens kollektive forståelse af begrebet attraktiv arbejdsplads. Resultatet af en meningsforhandling og de nye begreber, der beskriver, hvad aktørerne lægger i den attraktive arbejdsplads, skal aktørerne i organisationen i større eller mindre udstrækning kunne identificere sig med. Mit udgangspunkt er, at identitet opbygges i denne meningsforhandling i vores sociale fællesskab. Det vil sige forudsætningen for, at der kan skabes identitet både individuel og kollektivt er, at der er et fællesskab og der sker en meningsforhandling via kommunikationen i fællesskabet. Wenger (2004) skriver i den forbindelse, at identitet tjener som akse mellem det sociale og det individuelle, således at de kan beskrives i forhold til hinanden.

Kollektiv identitet handler ifølge Knudsen (2005)¹⁰ om, hvordan en gruppe mennesker opfatter hinanden som et fællesskab; hvordan de finder ud af, at de har noget til fælles, noget som binder dem sammen og som adskiller dem fra andre; noget som de kan identificere sig omkring. Denne definition ligger i tråd med Wenger (2004), som ser identificering som en væsentlig komponent i den sociale læringsproces i praksisfællesskaber.

Det kollektive (organisationen) er sammensat af individuelle identiteter. En del af de ansattes identitet er at være ansat i samme organisation. En stor organisation som f.eks. DE er flere forskellige fællesskaber med hver deres kollektive identitet, som man gennem fælles erfaring, værdier og logikker har bundet sammen, dannet en akse mellem det sociale og det individuelle via kommunikation.

Individuel identitet handler om at have en fornemmelse af sig selv, herunder hvem man er, hvor man kommer fra og hvor man er på vej hen. Jeg ser identitet ikke udelukkende som noget man har i sig, men som noget der kommer til udtryk i en social sammenhæng. Jeg deler dog samtidig den opfattelse, at der i mennesket må være en identitetskerne, som hos de fleste mennesker opretholder "den ontologiske sikkerhed", som Illeris (2006)¹¹ beskriver i med et citat fra Anthony Giddens 1996. Det betyder, at mennesket som udgangspunkt udvikler et kerneselv, som selvidentiteten i sidste ende bygger på.

¹⁰ Knud Knudsen, 2005. http://www.socsci.aau.dk/basis/foraar_05/kurser/udvsamf_inst/2005_del_4_kk.pdf

¹¹ Illeris (2006), side 150.

Identitet kan forandre sig over tid og i forskellig kontekst. Jørgensen K.M. (2007) beskriver identitet som en proces, en identificering, der sker i spændingsfeltet mellem individet og det sociale:

*" Individet kan ikke forstås uafhængigt af det sociale, men det sociale kan heller ikke forstås uafhængigt af det individuelle. Denne spænding udspilles i sprogspillene, hvor udfaldene af disse sprogspil afhænger meget af magtforholdene (Jørgensen, 2007). Det betyder også, at vægten af ens udsagn og handlinger afhænger af ens placering og position. Der er forskelle i evner og muligheder for at tillægge begivenheder mening og gøre dem til gruppens eller fællesskabets mening. Identitet har således også at gøre med forhandlingsevne (jf. Wenger 1998, s. 188) i forhold til at gøre ens egne meninger til gruppens."*¹².

Kollektiv identitet handler ifølge Jørgensen om at en gruppe mennesker er enige om konkrete forhold på arbejdspladsen. Udvikling af kollektiv identitet er en forhandling, der skaber en fælles mening om arbejdspladsen som et attraktiv eller mindre attraktivt sted at være.

*"I et substantielt paradigme forstås identitet som noget, der er knyttet til et isoleret individ. Individet har en identitet og identiteten guider individets handlinger"*¹³.

Jeg ser identitet ikke som noget, der er knyttet til et isoleret individ, men mere som et relationelt fænomen og den kollektive identitet opstår ved individernes deltagelse og ikke-deltagelse, hvor der skabes de meninger, der definerer vores fællesskaber og vores måder at høre til på (Wenger, 2004).

Derfor er medarbejderinvolvering (deltagelse) af afgørende betydning i de organisatoriske forandringsprocesser, som sigter mod at udvikle aktørernes identitet og derved skabe en form for kollektiv identitet.

Virksomheden

DE er en virksomhed med ca. 420 ansatte i Danmark, USA, Kina, Italien, England og Indien. Der er ca. 320 ansatte i Danmark, heraf ca. 160 ufaglærte i produktionen og ca. 160 ingeniører og andre fortrinsvis teknisk uddannede medarbejdere. Virksomheden blev grundlagt i efteråret 2005 som en ny forretningsenhed med fokus på elektronikproduktion inden for en stor global koncern med ca. 20.000 ansatte på verdensplan. De ansatte blev organisatorisk flyttet fra en enhed med flere tusind ansatte ind i en ny og væsentlig mindre enhed med ny ledelse og delvis nye kollegaer. Forretningens kerneområde er udvikling og produktion af sensorer samt elektroniske styresystemer til f.eks. køleanlæg, mobil hydraulik og skibsmotorer. Der var i 2007 en omsætning på ca. 650 millioner kroner. I starten af 2007 blev jeg

¹² Jørgensen K.M. (2007), side 13.

¹³ (A. Westenholz & D. Metz, 2000)

ansat som ny arbejdsmiljø- og miljøleder i en stabsfunktion under Q-HSE¹⁴ direktøren i DE.

Projekt MAW – Most attractive Workplace

Dette er en kort introduktion til projekt MAW. Der vil følge en mere detaljeret beskrivelse i forbindelse med analysedelen.

Ledergruppen i DE udarbejdede i 2006 en strategi for kulturændring under overskriften "Will to win". Strategien indeholder en beskrivelse af ledelsens værdigrundlag, mission, vision og mål frem til 2011. Tilgangen i strategien er en ledelsesmæssig, normativ behandling af kulturen, Corporate Culture¹⁵. Som følge af DE's vision om at være den mest attraktive arbejdsplads i koncernen blev der i maj 2008 opstartet et projekt i samarbejde med en ekstern konsulent. Projektets formål var at tiltrække og fastholde gode medarbejdere. Første fase fra juni 2008 til december 2008 gik ud på at involvere forskellige grupper i organisationen i processen for at finde svar på, hvilke forestillinger og tanker medarbejdere og ledere har om en attraktiv arbejdsplads, herunder hvad der skal til, for at gøre vores arbejdsplads mere attraktiv med udgangspunkt i den aktuelle situation. Processen blev planlagt og tilrettelagt med fokusgruppeinterviews og workshops henover efteråret.

Fra december 2008 til medio marts 2009 var der stort set ingen aktivitet omkring projekt MAW på grund af anden prioritering i forbindelse med finanskrisen. Fra marts 2009 er man startet op igen med aktiviteter, der skal understøtte forslag og ønsker fra medarbejderne og lederne som følge af undersøgelsens resultater fra efteråret 2008.

Kapitel 2

Undersøgelsesmetode & Teori

Introduktion

For at beskrive og analysere processen i projekt MAW har jeg brug for en metode til at kortlægge og beskrive den organisatoriske virkelighed. I den forbindelse er det vigtigt at slå fast, hvilket perspektiv der ligger til grund for metodevalget. Organisationer og forandringsprocesser er ikke en ting i sig selv, men sociale konstruktioner, der betragtes og tolkes forskellige. Projekt MAW er det empiriske grundlag for denne opgave og skal betragtes som en fortælling om en organisatorisk virkelighed. Jeg kan ikke beskrive organisationen som et fænomen i sig selv, men må med udgangspunkt i de virkelige mennesker og begivenheder konstruere begreber, der omdanner abstraktioner som "organisation" og "attraktiv arbejdsplads" til noget, der giver mening for aktørerne, forskeren og læseren. Mit teoretiske grundlag for undersøgelsen er den social konstruktivistiske tilgang i "Dimensions of change"

¹⁴ Q= Quality & HSE= Health, Safety & Environment.

¹⁵ Borum, F (1995 (2005)), side 69.

af Henriksen L.B. m.fl. (2004). Jeg arbejder ud fra et erkendelsesteoretisk konstruktivistisk syn, hvor viden om virkeligheden er en konstruktion. Jeg anerkender, at vi lever i en verden med fysiske og materielle elementer, symboler, sprog og handlinger. Men det er ikke det samme som virkeligheden. Vores teorier om virkeligheden og de begreber, hvori de er formuleret, ser jeg som redskaber til at håndtere virkeligheden. Videnskabelig viden repræsenterer ikke virkeligheden, men skal forstås som et aspekt af en given menneskelig praksis.

Som analysemetode har jeg valgt at anvende principperne i "*Conceptualising Method*"¹⁶. Metoden er for mig at se velegnet til at undersøge processen i projekt MAW, fordi jeg ønsker at følge processen systematisk, for at opnå en dybere forståelse af den organisatoriske forandringsproces fra idé til handling ud fra de virkelige hændelser.

Undersøgelsen skal tage udgangspunkt i de virkelige hændelser. Jeg vil supplere teorien bag "*Conceptualising Method*" med teoretiske overvejelser om beslutningsprocesser og dens konsekvenser i henhold til Niels Brunsson (2007), da beslutningsprocesser har en væsentlig betydning i forandringsprocessen. Forandringsprocesser bliver til handling ved hjælp af beslutninger. "Det man lyser på bevæger sig", har jeg hørt en topleder i DE sige ved flere lejligheder. Der skal være nogen, der både tænder lyset og peger på det, der skal sættes i bevægelse. Det jeg vil påpege ved at bruge Brunsson er, at det ikke er nok at pege på noget og sætte det i bevægelse, men det er nødvendigt at skabe en bevidsthed om beslutningernes øvrige konsekvenser, som f.eks. det at mobilisere eller hæmme handling og ansvarlighed. Beslutningsprocesser som led i en forandringsproces vil jeg belyse undervejs i opgaven, og sammenholde konkrete eksempler på beslutningsprocesser med de teoretiske overvejelser.

Organisatorisk virkelighed

Den organisatoriske virkelighed er en social konstruktion, der indeholder fakta, logik og værdier, som er bundet sammen ved aktørernes kommunikation i organisationen (Henriksen m.fl. 2004) Begrebet *virkelighed* er ikke identisk med begrebet *verden*. Verden består af fysiske og materielle elementer, symboler, sprog og handlinger. Vi mennesker lever i denne verden, oplever og tolker den forskelligt.

Virkelighed er vores oplevelse af denne verden. Virkelighedsopfattelse er vores *subjektive konstruktion* af den, mens verden er det *objektivt* forekommende. På den måde kender vi kun verden igennem vores konstruktion af virkelighed.

Tidsperspektivet med fortid, nutid og fremtid spiller en væsentlig rolle i forhold til den subjektive og organisatoriske virkelighed, **jf. illustrationen bilag 1.**

¹⁶ Henriksen, L.B. m.fl. (2004)

Fakta bringer verden nærmere vores bevidsthed og udgør en væsentlig del af virkeligheden, herunder materiale, kulturgenstande, begivenheder, udsagn, konkrete udtalte ønsker og virke.

Logik strukturerer vores forestillinger om kendsgerninger og er med til at kortlægge og beskrive vores forventninger og muligheder.

Logik kan ses som:

- materiel logik,
 - Er de regler, procedurer og retningslinjer som er indlagt i forskellige materielle teknologier og systemer, f.eks. produktionsprocesser
- formel logik,
 - Er de typer af logikker, som findes i matematik og videnskabelige teorier, f.eks. Lean Management
- subjektiv logik
 - Er individets egen tillærte logik der bygger på erfaring og uddannelse
- social logik
 - Er organisationens måde at erkende og omsætte muligheder til konkret handling. Der vil fremkomme forskellige former for logik, alt afhængig af, hvem der deltager i beslutningsprocesserne, dvs. hvilke subjektive logikker der kommer i spil.

Logik er bundet op på mennesker og forandres, når der fx opleves konflikt mellem kendsgerninger og ens egen eller den sociale logik.

Værdier giver virkeligheden mening.

Menneskets grundlag for at se forskellige muligheder ud fra ens egne ønsker, ambitioner og interesser.

Værdier er grundlaget for, hvordan vi som mennesker opfatter kendsgerninger og logik. Det er svært at identificere værdier, idet de er integreret i vores subjektive og sociale logik, kommunikation og dermed konstruktion af fakta til virkelighed. Værdier er menneskets ledetråd og er grundlag for at vurdere, hvad der er rigtigt og forkert f.eks. hvordan man agerer i det sociale felt.

Kommunikation binder de subjektive virkeligheder sammen.

Kommunikation er vores relation til andre mennesker og indeholder en etisk dimension. Uden kommunikation ville der kun findes individuelle virkeligheder. Derfor er kommunikation altafgørende i forhold til at tale om virkelighed som social konstruktion. Undersøgelse af sprog og kommunikation giver os adgang til den sociale virkelighed i organisationerne.

Metode – Conceptualising Method

*"Reality is possibility made real. Through our action we have made possibilities into realities. Not all possibilities become real, but without possibilities we would not be able to create realities."*¹⁷

Relationen mellem mulighed og virkelighed har en væsentligt betydning for forståelsen af conceptualising method. Muligheder eksisterer ikke i virkeligheden. Men vi ser mulighederne ud fra virkeligheden, udtænker dem ved hjælp af logik og forhandler om muligheder ved hjælp af sprog. Muligheder skal blive til meningsfulde begreber og føre til handling for at være virkelig. I en organisation vil der være mange muligheder, der aldrig bliver til virkelighed, fordi muligheder står til forhandling og kræver handling for at blive virkelig. Med udgangspunkt i projekt MAW vil en forandring i virkeligheden kræve, at aktørerne danner meningsfulde begreber omkring deres forestilling om, hvad der skal til for at de oplever arbejdspladsen som attraktiv. Hvad er attraktivt, og hvad skal der til i det daglige virke, for at muligheden bliver virkelig? Aktørerne kan med udgangspunkt i gode eller dårlige oplevelser på arbejdspladsen søge nye muligheder og danne sig en mening om det. I det tilfælde vil virkeligheden med de bagvedliggende logikker, værdier og kendsgerninger inspirere aktørerne til at se nye muligheder. En medarbejder kan f.eks. opleve sit arbejde ensformigt og kunne godt tænke sig at lave noget andet. Det kunne være mere attraktivt at få flere varierende opgaver, men medarbejderen har aldrig talt med lederen om muligheden, fordi det umiddelbart ikke ser ud til at lade sig gøre i afdelingen. Når der nu sættes fokus på at gøre arbejdspladsen mere attraktiv med udgangspunkt i medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen, vil igennem kommunikationen med ledelsen kunne åbne sig muligheden for at ændre det og skabe flere varierende opgaver i afdelingen, evt. til gavn for flere end bare den ene medarbejder.

Tidsperspektivet er væsentlig i forhold til forståelsen af virkelighedskonstruktionen, idet der er brug for

- en fortid for at give et indhold til kendsgerninger og værdier, f.eks. *hvorfor valgte man at starte projekt MAW, hvilke overvejelser ligger til grund for projektet?*
- en fremtid for at kunne konstruere forestillinger om potentielle virkeligheder, f.eks. *hvad skal der komme ud af projektet? Hvad skal motivere aktører i at deltage? Hvordan identificerer individet sig med det, der skal foregå?*
- en nutid hvor integrationen af kendsgerninger, logik og værdier finder sted via kommunikation. *F.eks. hvad mener de andre om emnet? Forhandling af kendsgerninger og forestillinger om forhold på*

¹⁷ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 18

arbejdspladsen. Sprogspil, magtpositioner og forhandlingsevne er afgørende i nutiden og har væsentlig betydning for fremtiden.

Forandringsprocesser sker altså over tid og skal beskrives ud fra aktørernes oplevelser i organisationen med udgangspunkt i den organisatoriske virkelighed. Jeg vil derfor følge en "mulighed", fra den bliver udtrykt som en mulighed, til den bliver enten til ingenting eller til handling. Henriksen m.fl. anvender om forløbet i organisatoriske forandringsprocesser følgende begreber:

- *subjectification*, en aktør får en idé, har en intention.
- *externalisation*, aktøren fortæller andre om ideen.
- *idea is legitimised*, ideen er accepteret af øvrige aktører
- *idea is institutionalised*, ideen er stadfæstet
- *idea is objectified*, ideen er en kendsgerning, formel beslutning
- *materialisation*, man er klar til konkret handling
- *routinisation*, handling bliver en del af hverdagen
- *internalisation*, ideen er en ny realitet og f.eks. nyansatte bliver introduceret til nye handlemåder.

Conceptualising method – set i lyset af MAW

Mange medarbejdere i DE har en lang historie i Koncernen, men DE som formel organisation har eksisteret siden 2006. Topleledelsen blev rekrutteret og sammensat af en række ledere fra andre forretningsenheder i Koncernen. Ideen om at være den mest attraktive arbejdsplads opstod i topledelsens¹⁸ forhandlinger om en forretningsstrategi og værdigrundlaget for DE tilbage i 2006, ca. et år inden min ansættelse. Som ny miljøleder i DE med betydelig interesse for udvikling af god trivsel på arbejdspladsen tog jeg afsæt i ledelsens ønske om at være den mest attraktive arbejdsplads. Jeg valgte sideløbende med opbygning af et mere dialogbaseret arbejdsmiljøsystem at udfordre ledergruppen på visionen om at være den mest attraktive arbejdsplads. Jeg foreslog ved flere lejligheder, at involvere medarbejderne mere end de tilsyneladende var vant til. Denne idé baserede sig på min opfattelse af den organisatoriske virkelighed på det tidspunkt, hvor jeg trådte ind i virksomheden. Min erfaring fra tidligere arbejde i en anden stor virksomhed stod i kontrast til det, jeg oplevede i den nye organisation. De positive erfaringer fra tidligere var altså motivationen for at foreslå mere involvering i DE. Ideen var opstået (subjectification). Jeg valgte i den første periode at fortælle om mere involverende processer ved at afprøve mere involverende processer inden for arbejdsmiljøorganisationen. Samtidig fortalte jeg om det og skabte dialog om involvering ved forskellige lejligheder, herunder i selve arbejdsmiljøorganisationen, for at skabe opmærksomhed i

¹⁸ Topledergruppen var sammensat af 8 direktører i DE med ansvar for følgende afdelinger: Research & Development, Quality & Environment, Product Development, Business Development, Supply Chain (produktionen), Finance & Human Ressource, USA-afdelingen og den administrerende direktør (vice president).

gruppen omkring processen og til ledermøder. Og for at få sat begreber og konkrete tiltag på ideen om involvering. Denne eksternalisering¹⁹ havde tre formål.

1. Aktørerne fik mulighed for at opleve involverende processer, blev selv engageret i den måde at arbejde på og kunne danne sig deres egen mening om det – ud fra egen erfaring.
2. Ved at kommunikere om den involverende proces fik aktørerne sat begreber på det, de havde oplevet. De var selv med til at skabe et sprog omkring det.
3. Jeg kunne igennem kommunikationen få en fornemmelse af, hvordan de forskellige aktører i organisationen havde det med de mere involverende processer. Var de legitimt eller var der ukendte barrierer?

Via eksternaliseringen var det muligt at opnå accept i de øvrige aktørgrupper - ideen blev legitimeret. Her skelnes mellem legitimerede, objektificerede og institutionaliserede ideer²⁰. Det vil sige frem til en legitimering er ideen kun ord, mens det er en kendsgerning, når der er formuleret en plan eller en aftale, om at føre ideen ud i livet. I det beskrevne tilfælde oplevedes mere involvering samtidig med, at der blev sat ord på processen. Næste skridt i forandringsprocessen var, at ledelsen skulle legitimere ideen om en mere involverende ledelsesstil, inden man kunne betegne det som institutionaliseret. Det jeg opfatter som mest værdiskabende for en organisation, ligger i de sidste to faser - "routinisation" og "internalisation"²¹. Det er her, det skal vise sig, om f.eks. en mere involverende ledelsesstil kan blive en del i hverdagen. Det vil jeg ikke kunne belyse nærmere i den her sammenhæng, fordi det kræver mere tid og erfaring i organisationen.

Undersøgelser i den organisatoriske virkelighed

Medarbejdere, ledere, kunder, samarbejdspartnere, ejere og øvrige interessenter er aktører i en organisation. For at forstå den organisatoriske virkelighed er det som observatør eller forsker nødvendigt at undersøge hverdagsliv, handlinger og kommunikationen i organisationen. Fortællinger om mennesker, hændelser, handlinger og sprog i hverdagslivet kan sige meget om ændringer i en organisation.

*"A report that documents the life, action and language – the new concepts co-developed by the observants and the actors involved – are more interesting, than a tale of structures, contingents and statistics."*²²

¹⁹ Henriksen L.B. m.fl. (2004), "externalisation", s.25.

²⁰ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 25

²¹ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 26.

²² Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 178.

Fortællingens styrke er, at vi ofte kan genkende egne erfaringer fra fortiden, fra situationen vi står i lige nu og egne forestillinger om fremtiden. Og derved lære noget om forandring. Det handler ikke om, at man som forsker skal konstruere en fiktiv fortælling, men undersøge og beskrive hændelserne ud fra f.eks. observationer, noter og aktørernes fortælling i forbindelse med et konkret projekt eller forløb.

For at kunne starte undersøgelsen er det vigtigt at vide, hvem organisationen er. Det baserer sig på fakta om f.eks. hvor mange ansatte, hvad er størrelsen og omsætningen, hvad producerer og sælger virksomheden. Hvem er nøglepersonerne, og hvordan er deres relation indbyrdes og til projektet? Næste skridt er at beskrive, hvordan man gør. Hvilke logikker og værdier ligger til grund for, hvordan man gør, som man gør. Aktørerne er ikke objekter, men agerer hver for sig ud fra deres egne intentioner, værdier og logikker. Udviklingsprojektet blev startet med udgangspunkt i topledergruppen, som har formuleret fælles intentioner og værdier. Topledergruppens strategiarbejde og det formulerede værdigrundlag er vigtig viden om fortiden for at opnå forståelse for intentionen med projekt MAW, selvom selve projektet først blev startet 1½ år senere.

Samtidig er det vigtigt at beskrive andre aktørers og gruppers intentioner, værdier og logikker, for at kunne forstå deres virkelighed, og hvordan der evt. er sket ændringer. Det vil jeg beskrive ud fra fokusgruppeinterviews med to ud af fire forskellige medarbejdergrupper, som i efteråret 2008 blev gennemført og fastholdt af en ekstern konsulent (fremover bare Konsulenten). Endvidere vil jeg gennemgå processen og resultatet af en workshop med topledelsen, som var optakten til projekt MAW i topledergruppen.

Fakta, logikker og værdier bindes sammen og formidles ved hjælp af sproget. Der diskuteres på møder, formuleres agendaer, skrives mail, foreslås og godkendes ideer og handlinger på skrift og mundtligt, laves præsentationer til almen brug, og der udarbejdes skriftligt og visuelt materiale i form af plakater, brochurer o.l. til formidling af budskaber i organisationen. Sproget er altafgørende.

*"To understand language games in an organisation is to understand the organisation – as language games are the link between individual realities and social realities"*²³

Jeg vil beskrive sproget med udgangspunkt i materiale fra workshops og fokusgruppeinterviews.

Med den hermeneutiske tilgang, hvor man tilstræber større forståelse af helheden ved at bevæge sig i den hermeneutiske spiral mellem dele og helheden, vil jeg konstruere et begrebsapparat til at kunne forstå den

²³ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 36

organisatoriske virkelighed og de forandringer, der kan være sket i forbindelse med udviklingsprojektet.

Aktørerne

I det følgende præsenteres de aktører, som defineres som nøglepersoner i forbindelse med planlægning og gennemførelse af aktiviteter i forbindelse med projekt MAW. Det er vigtigt at forstå, hvem der står bag aktiviteterne og hvilke relationer, der er imellem nøglepersonerne for at opnå forståelse for processen og organisatoriske forandringer.

For god ordens skyld skal det bemærkes, at jeg selv er miljøleder i DE og vælger at beskrive min egen rolle i anden person i resten af opgaven. Jeg ønsker derved at skabe en sproglig distance mellem mig som forfatter og miljølederrollen for at understøtte mit forsøg på at betragte processen udefra. Ikke for at opnå objektivitet, men for at se processen i et nyt perspektiv.

Miljølederen (Projektleder 1 i perioden maj 2008 – december 2008)

Miljølederen er selv involveret i projektet, først som projektleder og siden hen som samarbejdspartner for den nye HR direktør. Fordelen ved at have været så tæt knyttet til projektet er, at Miljølederen har en stor viden omkring forløbet, både faktisk og hvilke diskussioner og overvejelser, der ligger bag de forskellige initiativer, aktiviteter og kommunikationen. Han har dokumentation om forløbet fra det sidste år i form af mødereferater, interviewudskrifter og præsentationer. Han har deltaget i en række diskussioner omkring emnet og fulgt alle formelle møder både i topledgruppen, ledergruppen og medarbejdergrupperne.

"The observant could be an outsider, a researcher or a consultant, or an insider such as project manager who takes an active part in the creation of reality, but not necessarily in the everyday life of the organisation"²⁴

Miljølederen har en stabsfunktion i virksomheden og er derfor ikke direkte involveret i hverdagen i forhold til de praktiske opgaver såsom produktudvikling, produktion eller salg. Ulempen ved hans rolle er, at han er en del af organisationen og ikke har mulighed for at betragte problemstillingen udefra. Han har forskellige relationer i organisationen. Han vil i kraft af sin rolle som arbejdsmiljø- og miljøleder påvirke personer på en anden måde, end hvis han var en ude fra kommende person uden anden tilknytning til organisationen.

Konsulent

I samarbejde med Miljølederen deltog en ekstern konsulent i projektet, som sparringspartner og den uvildige, udefra kommende person med andre perspektiver i forhold til vores organisatoriske virkelighed. Konsulenten havde

²⁴ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 152.

et bredt kendskab til vores organisation på grund af tidligere strategiarbejde med ledelsen, men ingen yderligere kendskab til vores medarbejdere. Konsulenten blev involveret undervejs i opgaven mhp. at få hans oplevelse af topledelsens strategimøde i 2006.

Direktøren (Vice President)

Direktøren i DE havde en afgørende rolle i forhold til legitimering af projektet. Han igangsatte og støttede projektet på vegne af hele topledelsen. Han blev involveret løbende og får stadigvæk en månedlig status på MAW processen fra HR-direktøren.

Kvalitetsdirektøren (Miljølederens direkte leder)

Kvalitetsdirektøren har haft en rolle som sparringspartner for Miljølederen. Hun er en del af topledelsen og tog flere gange Miljølederens input med til ledermøderne.

Tillidsrepræsentanten

Tillidsrepræsentanten i produktionen har haft rollen som medarbejderrepræsentant, der kommenterede oplæggene som f.eks. procesplanlægning, konkrete aktiviteter, gennemførelse af interviews, udvælgelse af medarbejdere mv. Der var meget kontakt, dialog og samarbejde mellem Miljøleder og Tillidsrepræsentant i planlægningsfasen de første 3-4 måneder.

HR-direktøren (projektleder 2 fra december 2008)

I november 2008 blev der ansat en ny HR direktør i DE. Hun overtog projektledelsen og er siden blevet en central person i forhold til at vurdere, planlægge og gennemføre aktiviteter i forbindelse med projekt MAW. Hun kom ind i projektet i december 2008, hvor kortlægningen var gennemført og ledelsen skulle tage stilling til, hvilke områder man ønskede at udvikle og arbejde målrettet videre med for at udvikle den attraktive arbejdsplads.

Implementering

Indledning

Jeg har i de forudgående afsnit gjort rede for den organisatoriske virkelighed ud fra et socialt perspektiv. En attraktiv arbejdsplads er et begreb, aktørerne skal forhandle om, for at det giver mening og der kan sættes en læringsproces i gang. Jeg har beskrevet forandringsprocessens faser fra den subjektive idé til den nye realitet i fællesskabet. Ideen om projekt MAW er nu skabt og kommunikeret. Igennem interviewrunder og workshops skal begreber afklares og give mening for aktørerne. Når forhandlingsprocessen er gennemført, skal ledelsen ifølge projektmodellen definere indsatsområder, dvs. konkrete projekter, aktiviteter eller handlinger, som skal bidrage til at udvikle arbejdspladsen og gøre det mere attraktivt, at være en del af fællesskabet.

Forandringsprocessen i et læringsperspektiv

En forandringsproces er også en læringsproces. Intentionen med projekt MAW er, at så mange som muligt oplever DE som et attraktivt sted at være. Vejen derhen kræver både individuel og social læring, for at målet bliver en del af den organisatoriske virkelighed. Ifølge Wengers læringsmodel (2004)²⁵ er læring indlejret mellem fire komponenter: *mening, praksis, fællesskab og identitet*. De handlinger som iværksættes i forbindelse med projekt MAW skal give *mening* for aktørerne og via praktiske tiltag i praksisfællesskaberne udvikle den sociale identitet på arbejdspladsen. Ved at skabe mening for aktørerne, sker der læring som erfaring. F.eks. ved at indføre møde med medarbejderne hver morgen som et nyt tiltag, vil der ske en ændring i praksis og læring via handling. Ved f.eks. at gennemføre fokusgruppeinterviews og spørge medarbejderne om deres oplevelse af den attraktive arbejdsplads, sker der læring som deltagelse i et fællesskab. Ved involvering og handling der giver mening for deltagerne vil der kunne ske en udvikling af aktørernes identitet, dvs. hvordan de oplever sig selv som del af det sociale fællesskab. Og derved kan der udvikle sig en kollektiv identitet, dvs. flere vil identificere sig med begrebet den attraktive arbejdsplads.

Det lyder meget simpelt! Hvor er faldgruberne? Den største udfordring ligger for mig at se i den meningsdannende proces. I en organisation er der mange forskellige praksisfællesskaber med forskellige faktiske arbejdsforhold, logikker, værdier og evner at kommunikere på. De udsagn, der kommer frem under et fokusgruppeinterview i den givne kontekst med de inviterede deltagere kan ikke repræsentere enkelte eller endda flere praksisfællesskaber. Det, man kan blive enige om i det ene fællesskab, er ikke nødvendigvis noget, man som aktør kan stå inde for i en anden kontekst. Jeg vil ikke gå nærmere ind i den problemstilling, men kun bemærke, at konteksten i forhandlingsøjeblikket har en vis betydning for meningene, der kommer frem i et givent forum.

Det gælder selvfølgelig også forhandlingerne i ledelsen og beslutningen om konkrete indsatsområder. Både indholdsmæssigt, men ligeledes hvordan det meningsgivende transformeres til konkrete aktiviteter. En måde at starte konkrete indsatser på kunne være at starte i et praksisfællesskab med forholdsvis homogene arbejdsrelaterede interesser. Her kan et læringsforløb, som jeg illustrerer her, danne præcedens for en god måde at skabe forandring på, og få udviklet identiteten som attraktiv arbejdsplads i dette praksisfællesskab.

I forbindelse med implementering eller opstart af den sociale læringsproces er det ligeledes vigtigt for mig at få præciseret forståelsen af

²⁵ Illeris (2006), side 123

beslutningsprocesser og betydningen for læringsprocessens legitimitet i organisationen.

En forudsætning for forandring i den organisatoriske virkelighed kræver legitimering af forandringsprocessen ved at der skabes en efterspørgsel i organisationen. Efterspørgslen fremkommer ved at der træffes en ledelsesmæssig beslutning, der som regel på baggrund af ledelsens intentioner og præferencer fører til handling. Handling og kommunikation er jo som jeg nævnte før væsentlige komponenter i læringsprocessen omkring den sociale identitet.

Fra plan til handling

Der er stor forskel mellem planlægning og implementering. En plan lever sit eget liv i en organisation, individuelt eller inden for en mindre gruppe aktører. I en planlægningsfase konstruerer aktører ud fra fakta, egne logikker og værdier et forløb, der sjældent korresponderer med den organisatoriske virkelighed.

*"Plans very often exist in a world of their own and do not really correspond to the realities of organisations, technologies, employees and managers. Most often it is difficult to see how one should navigate from plans to action."*²⁶

Derfor er det nødvendigt at følge en forandringsproces fra idé til handling i en organisation med virkelige mennesker (aktører) og virkelige hændelser for at afdække, hvor og hvordan en forandring kan ske. Det er vanskeligt at følge forandringsprocesser som kausale forhold. Processen er et socialt forhandlingsforløb, hvor ideer skal fremlægges og legitimeres blandt de øvrige aktører i en organisation. Ideer skal defineres, formes og tilpasses via begreber, og der skal findes et fælles sprog. Men konceptualiseringen er ikke nok til at skabe forandring i en organisation. Det er lige så vigtigt at finde de rigtige aktører at dele ideerne med for at skabe forandring, for at legitimere ideen i organisationen. Det vil sige, der skal være en efterspørgsel fra de indflydelsesrige aktører i organisationen – som regel ledelsen. Og der skal skabes en mening omkring projektet blandt de forskellige medarbejdergrupper i organisationen.

Beslutninger og konsekvens

Det kræver en efterspørgsel at skabe en attraktiv arbejdsplads. Der skal være indflydelsesrige beslutningstagere i organisationen, der mobiliserer handling og ansvar hos nogen for at sætte en forandringsproces i gang. Efterspørgslen kræver både beslutninger og kommunikation omkring beslutningen. Så hvilke beslutninger skal der konkret træffes, og hvem træffer de afgørende beslutninger i forandringsprocessen? Hvad kræver det, at træffe en beslutning,

²⁶ Henriksen L.B. m.fl. (2004), side 24.

og hvordan kommunikeres beslutninger og bliver til handling? I projekt MAW vil jeg senere komme ind på, hvordan toplederegruppen er kommet frem til, at man i det hele taget vil være den mest attraktive arbejdsplads. Intentionen var ifølge Konsulenten, at dække alle strategisk vigtige områder, men konsekvensen og de konkrete handlinger var på det tidspunkt uklare.

*"Our intentions – what we want to achieve in the future – shall guide our decisions. And we are more and more often expected to try to achieve our intentions in the most effective and efficient way – to be rational"*²⁷

Det er netop det krav, der tvinger ledergruppen til at uddybe intentionen og iværksætte handling. Intentionen skal guide beslutningerne ifølge Brunsson (2007). Han ser kritisk på den rationelle tilgang til beslutningsprocesser i mange virksomheder, fordi han mener, at beslutninger i virkeligheden træffes ved at man forenkler og indskrænker muligheder, og det endelige valg træffes som regel via en irrationel beslutningsproces alligevel, dvs. ud fra aktørernes eget verdensbillede. Men det afgørende er ifølge Brunsson (2007) ikke at træffe et valg, men at blive bevidst om intentionen med beslutningen og derved mobilisere handling og ansvar i organisationen – og mest af alt sørge for at tilfredsstille parterne i organisationen. Kommunikation af intention er meningsdannende og det legitimerer beslutninger. Man vil f.eks. være den mest attraktive arbejdsplads for at tiltrække og fastholde gode medarbejdere og derved sikre den finansielle bundlinje. Alene beslutningen om at starte projekt MAW handler ikke om det at være en attraktiv arbejdsplads eller ikke, men det fører andre konsekvenser med sig. En leder sagde på et af møderne omkring MAW, at han var meget skeptisk omkring projekt MAW, fordi han havde svært ved at overskue, hvad man egentlig satte i gang med det i organisationen. Hvad nu hvis der kommer en masse krav fra medarbejderne, som ikke kan eller vil indfries? Der henvises i den forbindelse til *"Show the way & walk the talk"* som en af virksomhedens værdier. Ud fra et rationelt perspektiv kan jeg godt forstå bekymringen, fordi man netop indikerer med *"walk the talk"*, at ledelsen bør være i stand til at forudse, hvad der skal ske. Hvordan kan man ellers gøre som man siger? Og hvor tit kan man lave om på det man siger før det går ud over troværdigheden. Men det er netop hvad Brunsson påpeger, nemlig at beslutninger og handlinger ikke altid hænger sammen og beslutninger kan have forskellige hensigter. Man kunne vende om på ordstillingen og sige *"talk the walk"*. I en større organisation kan det være nødvendigt at ledelsen kommunikerer en ting og handler på andre ting for at tilgodese mange forskellige, men lige legitime interesser og holdninger, med henblik på at fastholde opbakning fra flertallet i organisationen og derved nå de endelige mål. *"Talk the walk"* ville kunne legitimere, at man f.eks. kan træffe beslutninger efter der er sket konkret handling. Eller man vil kunne støtte forskellige parter i kontroversielle situationer. Brunsson kalder dette fænomen for *"Hypocrisy"*.

²⁷ Brunsson, 2007

Det er svært at gennemføre organisatoriske forandringsprocesser som MAW som teknisk-rationelle planlagte processer, hvor der er en kausal forståelse af processen med årsag-virkning: *Medarbejderne fortæller, hvad der er attraktivt. Ledelsen iværksætter handling på de påtalte forbedringsmuligheder og det gør, at arbejdspladsen bliver mere attraktiv.* Sådan vil det ikke kunne ske. Der vil være brug for mange forhandlinger om mening og konkret handling. Og der vil være flere forskellige, og evt. modsatrettede krav til en attraktiv arbejdsplads. Brunsson (2007) mener, at ledelsen i komplekse organisationer med ofte modsatrettede krav nødvendigvis skal styre efter beslutningernes intention og lede igennem processen med opmærksomhed på "*Hypocrisy*". Det handler grundlæggende om at finde den rette balance mellem kommunikation og handling (talk & action) for at sikre sig en generel opbakning i organisationen til gennemførelse af forandring og ny social læring²⁸.

Individet

Det moderne samfund bygger på individer med egen fri vilje. Hvert individ er en afgrænset størrelse med egen tankevirksomhed. Det forventes at individet har en indre styring af tanker og dermed adfærd, en form for hierarki mellem tanker og handling. Dermed har hvert individ muligheden for at vælge og kontrollere handlinger og den frihed gør os samtidig ansvarlig for vores handlinger. Det er ifølge Brunsson (2007) den almene rationelle opfattelse, at handlinger styres individuelle af intention, præferencer og forestillinger om fremtiden. Det vil sige et rationelt forhold til beslutninger er, at et individ har truffet et valg forud for sin handling og må derfor være ansvarlig for den handling.

Handlingerne er udtryk for individets identitet. Ved at observere adfærd og kommunikation kan aktørerne opfatte individet og danne sig et begreb om den andens identitet ud fra egne logikker, værdier og begreber. Jørgensen (2007) mener, at kommunikationen omkring individet spiller en væsentlig rolle i forhold til identitetsskabelsen. Efter problemformuleringen afklarer jeg begrebet kollektiv identitet i forhold til opgaven. Jeg henviser til det afsnit, hvis der er brug for yderligere refleksion om begrebet identitet.

Organisationen

Brunsson (2007) sammenligner "den formelle organisation" med individet. Organisationer er individer i en større kontekst, f.eks. inden for erhvervslivet eller det lokale samfund. Organisationen er en afgrænset størrelse, med bestemte opgaver og identitet. I organisationer er der ligeledes en hierarkisk sammenhæng mellem tankevirksomhed og handlinger. Ledelsen anses som hjernen bag handlingerne. Det forventes af ledelsen, at f.eks. organisationens opgaver og forretningsstrategier transformeres til konkret handling med de ønskede resultater. Ledelsen er dermed ansvarlig for handlingerne og organisationens identitet – set ud fra det teknisk-rationelle perspektiv.

²⁸ Brunsson (2007), chapter 7+8.

Identiteten kommunikerer som regel ved hjælp af strategiske og taktiske målsætninger, der bygger på klare intentioner, kendsgerninger og forestillinger om fremtiden. Rationelle beslutninger er beslutninger, der leder frem til handlinger, der på den mest effektive måde leder frem til det ønskede resultat. Organisationer lever i hård konkurrence med hinanden inden for erhvervslivet og derfor er effektivitet med størst muligt udbytte et krav i moderne organisationer. Men bygger beslutninger altid på et rationelt fundament? Hvis det var sådan, skulle beslutningens konsekvens være et valg – et valg mellem forskellige scenarier, alle dem man som ledelse kan komme i tanker om og beslutter sig for at forholde sig til, dvs. vurderes som vedkommende i forhold til beslutningsprocessen. Det er tvivlsomt, om beslutningernes konsekvens altid er et rationelt valg:

"Rationality is demanding form of intelligence, and studies of decisions have revealed that people are often systematically irrational in their decision-making processes."²⁹

Jeg vil i det følgende afsnit beskrive andre konsekvenser af beslutninger end et valg. Formålet er at nuancere billedet af beslutningstagerne, deres intentioner og selve beslutningsprocessen. Det kan have stor betydning for implementering af nye tiltag i en organisation, hvordan beslutningerne blev truffet og om der er sammenhæng mellem det besluttede og de efterfølgende handlinger, der sammen med kommunikationen skaber organisationens identitet.

Beslutningens konsekvens

Mange sidestiller det at tage en beslutning med det at træffe et valg³⁰ At træffe et valg er en af flere mulige konsekvenser i en beslutningsproces. Brunsson (2007) fremhæver 3 andre mulige konsekvenser:

- Mobilisering af handling
- Ansvarlighed
- Legitimitet

Konsekvensen handler ikke udelukkende om at vælge mellem forskellige muligheder ud fra en rationel analyse, men kan have andre formål. Som beslutningstager kan man bruge beslutningsprocessen til andre formål end at træffe et valg mellem forskellige scenarier. Man kan f.eks. bruge beslutninger til at støtte eller neddrøse aktiviteter. Beslutninger og involvering i beslutningsprocessen kan styrke ansvarsfølelsen hos de aktører, der kan skabe forandring via deres handlinger i organisationen. Og endelig kan den uddelegerede ansvarlighed legitimere handlinger og aktiviteter i en

²⁹ Brunsson (2007), side 4

³⁰ Brunsson, 2007, side 4

organisation, der skal agere i et miljø præget af modsatrettede normer og krav.

Et eksempel på legitimering af en beslutning uden klar ansvarsplacering er den såkaldte "grønthøstermetode" under større afskedigelsesrunder i virksomheder. Metoden går ud på, at ledelsen vælger at skære en vis procentdel af medarbejderstaben uden hensyn til enkelte enheders situation i organisationen. Ansvarret uddelegeres til lederne i de underliggende afdelinger. Topledelsen argumenterer, at man ikke ser andre muligheder end nedskæringer på grund af f.eks. den aktuelle finanskrisen. Årsagen er udefrakommende faktorer, som topledelsen ikke selv har indflydelse på. Der træffes beslutning om, at ansvar for konsekvenserne skal fordeles mellem lederne i de forskellige afdelinger, uden hensyn til individuelle planer og behov. Det legitimerer den lokale ledelses beslutning om at gennemføre afskedigelser uden direkte at ansvarliggøre dem. Den lokale ledelse argumenterer såvel med de ydre omstændigheder som topledelsens beslutning om en vis procent nedskæringer over hele linjen.

Alternativet kunne være, at topledelsen beslutter at lukke en bestemt funktion eller afdeling og tager det fulde ansvar for det. Denne handling vil dog kunne skabe mere usikkerhed, idet hele organisationen vil spørge, hvorfor den ene afdeling eller funktion frem for den anden skal lukkes. Det kræver en rationel forklaring og dokumentation for beslutningen, mens den første model er af mere irrationel karakter, men med involvering af mange aktører i organisationen. Ansvar uddelegeres og kobles ikke på enkeltpersoner eller mindre ledergrupper. Det skaber en vis form for legitimitet omkring beslutningen, selvom det vil medføre ulogiske konsekvenser for enkelte afdelinger.

Det har altså en væsentlig betydning for den organisatoriske forandringsproces, hvordan beslutningsprocessen foregår og kommunikeres. Hvordan kommer man så fra beslutning til implementering?

Implementering er en organisatorisk forandringsproces, som jeg betragter som en læringsproces, hvor kommunikation og adfærd skal være med til at skabe ny individuel og organisatorisk identitet. Jørgensen (2007) beskriver læringsprocessen som identitetsarbejde:

" (...) fakta, logik og værdier er alle integreret i kommunikation. Organisering af kommunikation er således central i forbindelse med organisatorisk læring. (...) Integration (...) er et andet udtryk for identitet. Læring som ny integration er således identitetsarbejde (...)"³¹

Integration er et andet udtryk for identitet. Kommunikationen er ifølge Jørgensen (2007) altafgørende for integration af fakta, logik og værdier og dermed væsentlig for den organisatoriske læringsproces. Konsekvensen af en

³¹ Jørgensen, 2007, side 9

ledelsesmæssig beslutning er altså ikke kun et valg og en retning, men et afgørende element i organisationens identitetsarbejde. Ledelsen skal være i stand til at kommunikere i organisationen, hvad der ligger til grund for beslutningen. Det skal danne mening for aktørerne i resten af organisationen ved at ledelsen skaber dialog om, hvilken intention der ligger bag ønsket om at være den mest attraktive arbejdsplads. Hvilke fakta, logikker og værdier ligger til grund for deres beslutning, og hvad skal der ske fremadrettet.

I det næste kapitel vil jeg præsentere udvalgt datamateriale og konstruere begreber om den attraktive arbejdsplads ud fra aktørernes oplæg til hhv. workshops og fokusgruppeinterviews.

Kapitel 3

Hvordan opstod projekt MAW?

I det følgende vil jeg fortælle, hvordan projekt MAW blev startet, herunder hvilke nøglepersoner der var engageret i projektets opstartsfasen og deres rolle. Formålet med fortællingen er at konstruere et billede af sammenhængen mellem aktørerne (subjekterne) og hændelserne der førte frem til den formelle beslutning om at starte MAW som projekt. Fortællingen er et eksempel på, at beslutningsprocesser sjældent er et rationelt valg mellem forskellige muligheder og fører andre konsekvenser med sig såsom *mobilisering af handling, ansvarlighed og legitimitet*.

Efterfølgende vil jeg gå ind i analysefasen og konstruere begreber omkring den attraktive arbejdsplads i DE ud fra aktørgruppernes forskellige udsagn i en workshop og to fokusgruppeinterviews.

MAW i opstartsfasen

Topledergruppen udarbejdede i 2006 i samarbejde med Konsulenten (jf. introduktion af Konsulenten i afsnit om aktørerne) et værdigrundlag for DE og en strategi frem til år 2011. Resultatet af det strategiske arbejde kaldes "Will to Win" og kendskab samt forståelse for strategien fik høj ledelsesmæssig prioritet. I løbet af 2007 blev der med hjælp fra et reklamebureau udarbejdet materiale i form af små brochurer, plakater og en mødepræsentation med titlen: "The journey to our vision". Præsentationen indeholdt en beskrivelse af forretningens mission, vision og strategier for DE.

Visionen var formuleret således:

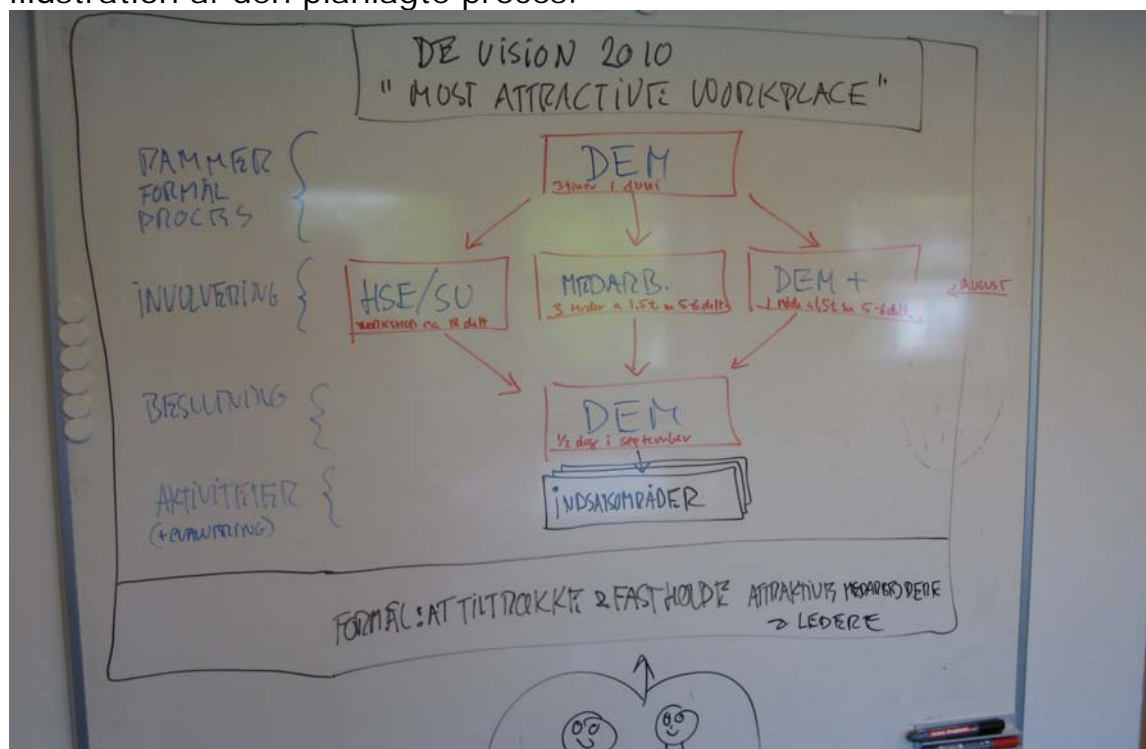
" We will

- Double our sales from 2006-2011 through profitable growth*
- Be recognized by our customers as a leading and innovative provider of electronic products and sensors and solutions*
- Be lean in everything we do*

– *Be the most attractive workplace*³²

Visionen blev hurtigt fulgt op med konkrete aktiviteter, der satte fokus på øget vækst, udvikling af produktprogrammet og øget effektivitet i forretnings- og produktionsprocesserne. Et tilbagevendende diskussionsemne i ledergruppen var dog den fjerde vision om at være den mest attraktive arbejdsplads. Det var uklart, hvad der lå i denne vision af ønsker og mål for fremtiden. Derfor blev der på et møde i maj 2008 med direktøren og daværende HR-ansvarlig leder besluttet, at miljølederen i samarbejde med Konsulenten skulle starte "mest attraktiv arbejdsplads" op som et projekt. Miljølederen foreslog på mødet at spørge medarbejderne, hvad de mener en attraktiv arbejdsplads er, og hvad der skulle til for at gøre vores arbejdsplads mere attraktiv. Direktøren og finansdirektøren var enige. Efter en kort drøftelse med Konsulenten samme dag blev det første udspil at interviewe 3-4 forskellige medarbejdergrupper og efterfølgende afholde en workshop med HSE udvalget³³ og samarbejdsudvalget i DE.

Den 28. maj 2008 udarbejdede Konsulenten og Miljølederen følgende illustration af den planlagte proces.



I en mail til Direktøren den 9. juni 2008 forklarede Konsulenten processen:

³² Uddrag af virksomhedens strategifolder "Will to win".

³³ HSE udvalget er virksomhedens sikkerheds- og sundhedsudvalg. HSE står for Health, Safety and Environment. Udvalget er obligatorisk, lovpligtig og sammensat af 18 repræsentanter fra alle afdelinger i DE, både ledere og medarbejdere.

"Her er den model for arbejdet med MAW som B. og jeg har barslet med. For en sikkerheds skyld - vi regnede med du var svær at få kontakt med - tegnede vi den på din white-board (...), så du har nok set den.

- 1. Den starter i toppen den 16. med DEM³⁴ fra 13 til 15. For at få mest ud af den korte tid har vi lavet et kort forarbejde, som vi vil bede alle deltagere i DEM forholde sig til før vi mødes (se vedhæftet fil).*
- 2. Så involveres der som du kan se i mellemlaget.*
- 3. Dernæst vender vi tilbage til DEM. (...)"*

Den reviderede proces lagde op til, at vi startede med et topledermøde den 16. juni 2008, hvor ledergruppen skulle godkende processen og fortælle om deres opfattelse af en attraktiv arbejdsplads, set fra deres ledelsesperspektiv. Fokusgruppeinterviews og workshop med udvalgte blev af praktiske årsager udsat til efter sommerferien 2008, til hhv. august og oktober.

Direktøren godkendte processen i et svar til Konsulenten den 10. juni 2008:

" Hej. Modellen er fin - den følger vandfaldet (...)"

Den 16. juni 2008 blev der afsat 2 timer til et møde med hele topledergruppen. I en mail til Direktøren skrev Konsulenten:

"På mandag 16/6 klokken 13.00 til 15.00 foreslår jeg følgende agenda:

- Vision 2010*
- Agenda i dag*
- Strategiarbejdet hidtil*
- MAW proces*
- Fokusgrupper*
- Seminar oplæg*
- (plads til dialog*
- Hvad er MAW for DEM (lederguppen)?*
- Next steps / milepæle*

Ps rent praktisk foreslår jeg at det ikke mere hedder Den Attraktive Arbejdsplads, men Most Attractive Workplace for at knytte direkte til visionen (...)"

Med ovenstående agenda blev der den 16. juni 2008 afholdt workshop med ledergruppen som planlagt.

Forandringsprocessens første faser

Det er svært at følge sporet tilbage i tiden og komme med et klart bud på, hvem der var ansvarlig for "subjektivering" af ideen om, at DE vil være

³⁴ DEM er en forkortelse for DE Management og er topledergruppen, som jeg beskrev tidligere.

den mest attraktive arbejdsplads. Hvem var det, der har bragt begrebet om den attraktive arbejdsplads i spil?

Jeg valgte at spørge Konsulenten ved en telefonisk kontakt den 7. april 2009. Konsulenten beskrev fremkomsten af begrebet som noget, der opstod undervejs i processen under en brainstorm. Konsulenten valgte dengang at systematisere lederens input til strategiarbejdet fra den første brainstorm ved hjælp af principperne i "Balanced Scorecard". Det er et ledelsesværktøj eller præstationsmålingssystem, der tager udgangspunkt i den simple antagelse, at det er virksomhedens overordnede mål at *skabe værdi på langt sigt*, og at kortsigtede finansielle betragtninger derfor må, om ikke vige, så i det mindste suppleres af andre hensyn. Månedlige finansielle rapporter suppleres med information om de forhold, der på langt sigt skal sikre virksomhedens værdiskabelse.³⁵ Konsulenten nævnte fire grundlæggende kategorier inden for balanced scorecard:

- Finans
- Kunderne
- Processerne
- Medarbejderne

Begrebet attraktiv arbejdsplads kom på banen i forbindelse med brainstormen og Konsulenten kunne ikke huske, hvem der kom frem med begrebet. Han var dog sikker på, at ledelsen var enig om, at det skulle være en del af strategien. Samtidig var det ifølge Konsulenten også den del af strategien, som der var størst usikkerhed omkring med hensyn til mål og opfølgning. Det understreges ifølge Konsulenten, at MAW først blev startet ca. 1½ år efter.

Det er en kendsgerning, at begrebet blev vedtaget som en af de fire visioner. Det kan kun ske ved, at den *subjektive* mulighed *eksternaliseres*, dvs. bringes i spil i forhandlingen og bliver *legitimeret* i aktørgruppen. Det interessante er i den forbindelse, at der gik lang tid fra legitimeringen til institutionalisering. Visionen var udtalt, men indtil videre var det kun ord. "Vi vil være den mest attraktive arbejdsplads". I forhold til hvad? Hvornår? Hvordan? Er vi det måske allerede?

Objektiviseringen af ideen blev for alvor startet op med projektet MAW 1½ år senere. Der var behov for at få svar på de spørgsmål, for at kunne komme videre i forhold til det udtrykte ønske og de muligheder, topledelsen med deres logik og værdier kunne se i det, at være den mest attraktive arbejdsplads.

I det videre forløb arbejdede Konsulenten, Miljølederen, Kvalitetsdirektøren og Direktøren med at planlægge aktiviteter, der skulle konkretisere ideen. Projektets ramme blev defineret og der blev planlagt konkrete aktiviteter som f.eks. workshop med ledelsen, fokusgruppeinterviews og informationsmøder til

³⁵ "Balanced Scorecard på Dansk", Børsens forlag (2000), elektronisk version på: www.pnbukh.com/site/10076.htm

resten af organisationen. Man begyndte at finde ud af, hvordan "attraktiv arbejdsplads" kunne blive et meningsfyldt begreb for aktørerne i organisationen.

Samtidig skulle ideen *eksternaliseres*, deles med de andre aktører, for at skabe legitimitet. Derfor valgte man at involvere forskellige medarbejdergrupper i processen, for at få bragt deres logikker, værdier og faktiske forhold fra hverdagen i spil. Involvering ved hjælp af fokusgruppeinterviews og workshops havde derfor både betydning i f. t. *eksternalisering*, *legitimering* og *objektivering* af ideen.

Det ligger implicit i begrebet attraktiv arbejdsplads, at det skal være noget positivt for aktørerne i DE. Der er sandsynligvis ingen, der er interesseret i at være på en "ikke-attraktiv" arbejdsplads. Det interessante i processen, hvor ideen deles med øvrige aktører, er i høj grad budskabet om topledelsens intention med ideen. Der er truffet en beslutning om, at man vil være attraktiv og dermed besluttet, at aktørerne skal være med til gøre en aktiv indsats for at få det til at ske. Det handler ikke om at træffe et valg, om man vil være attraktiv eller ikke. Beslutningens konsekvens er i dette tilfælde, at motivere aktørerne i organisationen til at tage stilling til arbejdspladsens sociale, ledelsesmæssige og samarbejds-mæssige aspekter. Der sendes et signal fra topledelsen om, at man ikke udelukkende følger finansielle mål, men også vil udvikle de sociale relationer mellem aktørerne.

Den anden del af processen handler om involveringen. Der blev lagt op til, at man ønsker at høre medarbejdernes oplevelser om arbejdspladsen og deres bud på, hvad der skal til for at skabe bedre betingelser på arbejdspladsen.

Aktørerne

Indledningsvist har jeg beskrevet projektets opstart ud fra topledergruppens strategiplaner. I det følgende vil jeg belyse andre aktørers roller i opstarten af projektet. Det sker med afsæt i Miljølederens perspektiv, idet han var en drivkraft i processen og havde som projektleder i starten kontakten ud til aktørerne i organisationen.

Miljølederen havde opgaven at udvikle arbejdsmiljø- og miljøorganisationen som en integreret proces i organisationens ledelsessystem. I den nye organisation DE var der to forskellige arbejdsmiljø- og miljøledelsessystemer, der fungerede parallelt med de andre processer i virksomheden. Der var lav aktivitet i alle afdelinger ifølge enkelte sikkerhedsrepræsentanter og Kvalitetsdirektøren, fordi der ikke havde været en ansvarlig for systemerne i over et halvt år. Der skulle etableres et nyt fælles ledelsessystem for miljø og arbejdsmiljø. Det psykosociale arbejdsmiljø (fremover kaldt trivsel) blev udpeget som et af de væsentlige arbejdsmiljøforhold i DE. Miljølederen kunne se en sammenhæng mellem eksisterende aktiviteter på Human Ressource området som f.eks. "Employee Perception Studies" (EPS=medarbejder trivselsundersøgelse på koncernniveau) og det trivselsudviklingsarbejde, der skulle startes op.

Det var en af grundene til, at Miljølederen ville bygge bro mellem HR- og arbejdsmiljøarbejdet. På det tidspunkt i 2007 var det skiftende finansdirektører, der havde ansvaret for Human Ressource (Personaleansvar, fremover HR) i DE. Interessen for sociale udviklingsaktiviteter inden for HR ved siden af økonomi var lav. Derfor spillede Kvalitetsdirektøren en afgørende rolle i løbet af 2007-2008 som Miljølederens sparringspartner og støtte i topledergruppen.

Miljølederen foreslog en række tiltag, hvordan man kunne integrere arbejdsmiljøarbejdet i HR-området. Han forsøgte efter flere samtaler med Kvalitetsdirektøren at komme med bud på, hvordan topledelsen kunne arbejde videre med visionen om at være den mest attraktive arbejdsplads i praksis. Miljølederen så det som en god mulighed, at integrationen af arbejdsmiljø og HR kunne finde sted igennem trivselsarbejdet. Områderne havde en del tilfælles, og en koordinering og samling af forskellige opgaver ville give mening både indholdsmæssigt og ressourcemæssigt. Efter nogle forsøg med oplæg til ledergruppen og konkrete tiltag i arbejdsmiljøorganisationen som f.eks. indførelse af en APV³⁶ møde struktur med fokus på dialog om trivsel, kom der et gennembrud efter en ledelsesevaluering³⁷ i april 2008. Ledelsen så det som nødvendigt, at konkretisere visionen om den mest attraktive arbejdsplads, for at vise medarbejdere, hvilke intentioner og handlinger konkret kunne understøtte visionen. Ledelsen kunne hidtil ikke vise resultater efter konkret handling, udover en relativ god score på medarbejdertilfredsheden i EPS 2007. Men den kunne ikke føres tilbage til konkrete indsatser. Det var ikke i overensstemmelse med topledelsens tilgang til organisationsstyringen, hvor resultater skal kunne kædes sammen med en intentionel handling. Kausalitet har høj fokus i organisationen. Produktionsdirektøren sagde ved flere lejligheder, at "*det man ikke kan måle på kan være svært at flytte*".

Miljølederen havde det i perioden op til projekt MAW svært med at trænge igennem i topledelsen i forhold til at konkretisere attraktiv arbejdsplads ved hjælp af trivselsarbejdet. Der kan ligge forskellige årsager bag det faktum, at der skulle gå over 1½ år før det konkrete projekt blev startet op.

- Det lå ikke i virksomhedskulturen, at arbejdsmiljø også handlede om trivsel, og at der kunne være sammenhæng mellem det strategiske arbejde, HR funktionen og arbejdsmiljøarbejde.
- Der lå divergerende værdier og logikker til grund for dialogen om attraktiv arbejdsplads. To forskellige kulturer og tilgange til forandringsledelse mødtes og skulle lære mere om hinanden, før nogen af parterne kunne komme videre.
 - Ifølge ledelsens overvejende teknisk-rationelle tilgang i det daglige arbejde kan man kortlægge og udvikle trivsel ved hjælp af

³⁶ APV= Arbejdspladsvurdering. Lovpligtig gennemgang af arbejdsforholdene i samarbejde med medarbejderne.

³⁷ Ledelsesevaluering er et møde med topledelsen i DE og Miljølederen, hvor man evaluerer miljøledelsessystemet, herunder bl.a. resultater og mål for de nye planlagte aktiviteter.

statistikker på f.eks. sygefravær, til- og fragang af medarbejdere og trivselsmålinger via spørgeskemaer. Med de rigtige tiltag initieret af ledelsen, kan man med målinger som værktøj lede trivsel i den rigtige retning.

- o I Miljølederens mere involverende tilgang kan man kortlægge og udvikle trivsel ved hjælp af kommunikation og adfærd, f.eks. via dialog mellem ledere og medarbejder, gruppesamtaler om trivsel og involvering af relevante medarbejdere i ændringsprocesser. Hvis man er i stand til at kommunikere og anvende dialogen i praksis, kan man i fællesskab med medarbejderne skabe gode betingelser for samarbejde og god trivsel.

Kvalitetsdirektøren støttede Miljølederens synspunkter i samtalerne og bidrog samtidig med den nødvendige viden om virksomhedskulturen, der fulgte med i DE fra de tidligere forretningsenheder. Det gav en større forståelse for, at dialog og involvering sammenholdt med klar målstyring og resultater kunne være måden, hvordan den involverende, kommunikative og den teknisk-rationelle tilgang ville supplere hinanden.

Efter den 16. juni 2008 skulle Miljølederen planlægge aktiviteterne i august. Interviewgrupperne blev sammensat ved at Konsulenten og Miljølederen definerede 4 medarbejdertyper. I forbindelse med produktionen valgte Miljølederen at spørge tillidsrepræsentanten, om hun kunne komme med et oplæg til, hvem der kunne repræsentere medarbejderne fra de timelønnede i projektet. Tillidsrepræsentanten var meget engageret i arbejdet med at finde personer, og udover at være en stor hjælp fik hun den involverende rolle, som var en af intentionerne med projekt MAW. At involvere medarbejdere og gøre projektet så nærværende som muligt for aktørerne i DE.

Opsamling

Indledningen til kapitel 2 er en beskrivelse og analyse af optakten til projekt MAW. Intentionen med at være den mest attraktive arbejdsplads blev skabt i topledergruppen ud fra ledelsesværktøjet "balanced scorecard", der anbefaler en større bredde i målstyring og præstationsmåling af virksomheder. Der var enighed, men også usikkerhed i ledergruppen omkring visionen. Afsnittet om aktørerne i opstartsfasen belyser de forskellige roller og mulige forklaringer på, hvorfor projekt MAW først blev startet op ca. 1½ år efter strategien blev vedtaget. Involvering af forskellige medarbejdere var med til at *eksternalisere*, *legitimere* og *objektivisere* ideen om den "mest attraktive arbejdsplads" i organisationen.

I det næste afsnit vil jeg se nærmere på tre møder med forskellige aktørgrupper, hvor der skulle tages aktiv stilling til emnet og sættes begreber på aktørernes forestillinger og ønsker om en attraktiv arbejdsplads.

Formålet med næste afsnit er, at konstruere begreber om en attraktiv arbejdsplads ud fra de faktiske udsagn og noter fra møderne samt aktørernes logikker og værdier, som jeg vil argumentere for ligger bag udsagnene.

Dataanalyse – Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?

I forbindelse med projekt MAW er der blevet gennemført flere ledermøder, workshops, fokusgruppeinterviews og informationsmøder. Jeg har valgt at præsentere data fra tre aktiviteter i f. m. MAW projektet til analysen:

- Workshop med topledergruppen den 16. juni 2008
- Fokusgruppeinterview med produktionsmedarbejdere 13. august 2008
- Fokusgruppeinterview med medarbejdere med høj anciennitet >5 år den 20. august 2008

Jeg vælger at fokusere på en workshop og to interviews, fordi en gennemgang og analyse af alle aktiviteter vil overskride krav til begrænsning af opgavens omfang. Jeg mener, at en gennemgang af topledelsens gennemgang af emnet og to forskellige medarbejdergruppers beskrivelser kan give et godt billede af aktørernes forestillinger om en attraktiv arbejdsplads, netop på grund af gruppernes forskellighed.

Workshop med topledergruppen den 16. juni 2008

Workshoppens indhold blev fastholdt på hhv. en tavle og papirkort, som blev sat op på væggen. Miljølederen noterede deltagernes kommentarer og konklusioner, som blev fastholdt i følgende referat som **fakta fra mødet** (jf. indledende beskrivelse af den organisatoriske virkelighed om fakta, kapitel 2):

"

DEM workshop 2008-06-16: What is "The Most Attractive Workplace" for us?	
Clear Directions Enige om at der er et stort udviklingspotentiale	<ul style="list-style-type: none">• Vækst• Fokus• Klare mål• Afskaffelse af panikhandlinger• Klare roller
Dialog & Samarbejde Overvejende OK, men også mulighed for forbedring	<ul style="list-style-type: none">• Åben kommunikation• Godt samarbejde• Teamwork• Dialog mellemleder – leder
Soft values Overvejende OK, men også mulighed for forbedring	<ul style="list-style-type: none">• Humor• Samvær• Gode kollegaer

På workshoppen blev deltagerne delt i to grupper og bedt om at brainstorme på, hvad en attraktiv arbejdsplads er for ledelsen i DE. Jeg fulgte den ene gruppe med 4 deltagere og vil i det følgende analysere og tolke udsagnene i forbindelse med denne øvelse med udgangspunkt i fakta, logik, værdier og kommunikation.

Analyse

Det første begreb på tavlen var "vækst". Det var udviklingsdirektøren, der fremlagde begrebet og det blev fulgt af smil og engagement, der indikerede indforståethed og enighed i gruppen. Det var for deltagerne afgørende, at være en del af en forretningsmæssig succes. Det afspejles ligeledes i tidligere nævnte strategi og den prioriterede rækkefølge af visionerne:

1. Finans: Profitabel vækst
2. Kunder: Ledende spiller på markedet
3. Processer: Lean i alle processer
4. Medarbejderne: Mest attraktiv arbejdsplads

Det strategiske ansvar for vækst var en væsentlig drivkraft i arbejdet som topleder. "Afskaffelse af panikhandlinger", "klare mål" og "klare roller" tilkendegiver logikken bag begrebet "**Clear directions**". Det må være muligt at styre en organisation bedre, end man har gjort indtil videre. Lederne var enige om, at der var et stort udviklingspotentiale i "at skabe klarere retningslinjer". Der var netop gennemført en større organisationsændring med omrokeringer og udskiftning i ledelsen, hvilket kunne være motivationen for at tale om en forvirrende, uklar fortid, med indikation på, at man med nye ledere går en klarere fremtid i møde.

Dialog og samarbejde var det andet væsentlige element i brainstormen. Begreberne i den forbindelse var "Åben kommunikation", "Godt samarbejde", "Teamwork" og "Dialog mellemlider-leder". Men hvad ligger i en åben kommunikation? Kan en kommunikation være lukket? Jeg vil gå tilbage til ledernes strategiplan for at få en nærmere definition af dette begreb. I strategien "Will to win" er der et afsnit om at skabe en "Performance kultur". Der er 7 hensigtserklæringer, hvoraf tre har direkte betydning for kommunikation:

- *"We will be informal and direct with respect"*
- *"We will be open and honest"*
- *"We will show the way and walk the talk"*

Åben kommunikation handler ifølge ledelsens strategiplan om at være åben og ærlig, informativ og direkte med respekt. En attraktiv arbejdsplads bygger altså indtil videre på vækst, bestemte kommunikative egenskaber og en bestemt social adfærd.

Så kommunikation handler ikke blot om ord men også om adfærd. I en performance kultur skal alle aktører være engagerede, vise vejen og gøre som de selv siger. Sammenholdt med "Clear directions" understreger det ledelsens forestilling om en målrettet, teknisk-rationel styring af kommunikation og handling i organisationen, forstået på den måde at enhver handling skal være intentionel og give mening. Og i overensstemmelse med de overordnede strategiske retningslinjer, som blev formuleret af topledelsen.

For at forstå logikken bag ledelsens organisatoriske syn vil jeg gribe tilbage til et udtryk, som direktøren brugte tidligere i forløbet om processen i MAW: *"Modellen er fin - den følger vandfaldet"*.

Et vandfald som metafor illustrerer, hvilken logik der ligger til grund for ledelsens ændringsstrategiske tilgang i en organisation. Vandfaldet illustrerer, hvordan strategiske beslutninger skal sive ned igennem organisationen via mellemliderlaget til medarbejderstaben. Der er ingen feedback mekanisme i et vandfald, hvilket giver et billede af, at når der først er truffet en beslutning på vegne af hele organisationen, er det den rigtige og kan kun tages til efterretning i resten af organisationen. Det giver faktisk et forkert billede af processen i projekt MAW, men siger alligevel noget om den subjektive ledelsesmæssige opfattelse af processtyringen.

Samtidig er det dog legitimt at udfordre den teknisk-rationelle³⁸ tilgang med en mere involverende ændringsstrategi (humanistisk organisationsudvikling), som der var lagt op til i forbindelse med projekt MAW. Med involvering af medarbejdergrupperne i processen omkring definition og forestillinger om den attraktive arbejdsplads bliver intentionen med mulige handlinger lagt ud til forhandling i organisationen. Og topledelsen bliver efterfølgende nødt til at tage stilling og må argumentere, hvorfor man vælger nogle handlinger til eller fra.

Bløde værdier som "humor", "samvær" og "gode kollegaer" ligger i bunden af ledergruppens prioriterede liste. På mødet er det mit indtryk, at det ikke er uden betydning for lederne, men at vækst, klare retningslinjer, kommunikation og målrettet handling er forudsætningen for at have det godt sammen blandt kollegaer. Både samarbejde, kommunikation og de bløde værdier skønnes af ledelsen til at være ok, men også med mulighed for forbedring.

Kommentarer undervejs på mødet (fakta):

"Konklusioner og bemærkninger undervejs:

- *Vigtig at planlægge projekt inkl. kommunikationsplan*
- *Få HSE/SU repræsentanter med i interviewrunden (1-2 deltagere)*
- *Ikke diskutere løn*
- *Skabe glæde ved at nå mål*
- *Se i spejlet i stedet for ud af vinduet (BA/BU)*

³⁸ Borum, F. (1995), side 15.

- *Vi vil se en sammenhæng mellem fælles forretningsmål (clear direction) og det sociale arbejdsliv (dialog/samarbejde/soft values). Ingen af disse parametre kan stå alene for at skabe vækst.*
- *Krav om leadership – følg "vandfaldsprincippet".*
- *Coaching 360 grader*
- *Involvering og information*

2008-06-17 " (referat fra workshop med DEM den 16. juni 2008)

Opsamling

Fakta

Fakta vedrørende ledelsens arbejde med den attraktive arbejdsplads er, at ledelsen har besluttet og beskrevet i strategien i 2006, at DE vil være den mest attraktive arbejdsplads. Projekt MAW blev besluttet konkret med en plan for forløbet i maj 2008. Det er en kendsgerning at ledelsen har afholdt en workshop om den attraktive arbejdsplads den 16. juni 2008 og der er blevet arbejdet med begreber, der beskriver, hvad den mest attraktive arbejdsplads betyder for ledelsen. Udsagn som profitabel vækst, bedre styring, krav om leadership, hvor man skal følge vandfaldsprincippet og involvering og information dækker bredt over ledelsens ønske om at skabe vækst ved at skabe sammenhæng mellem fælles forretningsmål og det sociale arbejdsliv. Det siger direktøren konkret i en afsluttende bemærkning på mødet.

Hvilke logikker ligger til grund for det?

Logik

Når man skaber sammenhæng mellem fælles forretningsmål og det sociale arbejdsliv kan man skabe vækst. Denne logik er nær beslægtet med teorien om organisationsudvikling, Corporate Culture³⁹. Logikken handler om, at kulturen i organisationen på linje med opgaver, struktur, teknologi og aktørerne er en variabel og manipulerbar størrelse. Lederne har overvejende erfaring fra produktionssystemet, hvor processer skal planlægges detaljeret, processer skal overvåges og styres. Det betyder, at forandringer som regel gennemføres ved hjælp af teknisk rationel ændringsstrategi. En grundlæggende forskel i tilgangen til ændringer er, at man med den teknisk rationelle tankegang fokuserer på organisationen som produktionsenhed, der skal levere et output. Problemer analyseres af eksperter, ledelsen skal vurdere indsatsområder og forbedringsmuligheder og ændringerne implementeres ud fra ledelsens konklusioner. Denne tilgang er vanskelig at overføre til kulturændringer, idet den attraktive arbejdsplads ikke er et konkret output, men mere handler om oplevelse, adfærd, normer og værdier. Det kan skabe konflikt mellem ledelsens mål om at skabe sammenhæng mellem kulturen og forretningsmål for at skabe vækst, i modsætning til logikken bag den

³⁹ Borum F., side 69.

ændringsstrategiske tilgang til kulturændringer og synet på organisationen som system. Projekt MAW åbner op for nye muligheder for at give ledelsen nye erfaringer med forandringsprojekter, idet involveringen af medarbejdergrupper giver mere interaktion end bare et output efter en ekspertanalyse. Selve involveringen og dialogen sender nye signaler til medarbejderne. Og kan skabe en ny erfaring og logik om, at involvering og kommunikation kan understøtte ledelsens ønske om at skabe en kultur, der er præget af engagement og arbejdsglæde.

Der er altså flere ændringsstrategiske logikker i spil omkring den attraktive arbejdsplads.

Den gældende, evt. dominerende ændringsstrategiske logik i topledelsen vil jeg tolke ud fra vandfaldsprincippet. Topledelsen i en hierarkisk opbygget organisation skal træffe beslutningerne, som skal formidles nedad i organisationen og gennemføres i praksis, sådan som de er tænkt fra afsenderens side. Der er en forståelse for, at medarbejderne i organisationen kan komme med relevante input til strategiske retningsgivende beslutninger, men de endelige beslutninger træffes og formuleres i den centrale styring, som er topledelsen. Ifølge Brunsson (2007) træffes beslutninger i organisationer systematisk irrationel, dvs. ud fra ledernes egen verdensbillede, selvom der indhentes fakta som bindes sammen med den formelle logik. Det er i sidste ende den subjektive logik og værdierne, der ligger til grund for beslutninger. Derfor har værdierne en væsentlig betydning for, hvilken retning man beslutter at gå i organisationen.

Hvilke værdier ligger til grund for beslutningen om at være den mest attraktive arbejdsplads?

Værdier

Det er værdifuldt for ledergruppen at arbejde målrettet og vise handlekraft. De ønsker at "*skabe glæde ved at nå målene.*" Aktørerne i ledergruppen er engagerede og ambitiøse i forhold til at skabe en forretning med succes og vækst. Det blev understreget af det engagement og den gode stemning under drøftelsen af muligheder for forbedringer i forhold til at udvikle forretningen med klarere mål og vækst. Målrettethed, konkurrence, at blive en del af succes er værdifuldt for gruppen. "*Show the way & walk the talk*" udtrykker en værdi omkring det at være et forbillede eller en ledestjerne. Som leder skal man tro på sig selv og sine evner til at vise retningen og gøre som man siger. Det skaber troværdighed og viser handlekraft. "*Be open & honest*" understøtter værdien om troværdighed og signalerer ønske om gensidig tillid. Ledelsen anerkender, at medarbejderne er individer, der skal omgås og motiveres med gode kommunikative egenskaber og der skal skabes mulighed for gode relationer til både ledelse og kollegaer for at have et godt socialt arbejdsliv.

Kommunikation

Kommunikationen foregår i en klar struktur ledet af Konsulenten. Begreberne er delvis på engelsk, som er koncernsproget og anvendt i alle oplæg og præsentationer på ledermøder. Begreber som "clear direction" er forretningssprog, som i den gruppe giver god mening og udtrykker klart, hvad der menes med det. Og hvilke muligheder eller konsekvenser der ligger i begrebet. Gruppen har et fællessprog og virker enige omkring begreberne, der anvendes og indforstået omkring det indholdsmæssige. Alle deltagere er tydeligvis vant til at formulere sig og god til at opfange de andres pointer, som videreudvikles i dialogen.

Fokusgruppeinterviews

Der blev planlagt og gennemført fire fokusgruppeinterviews med forskellige medarbejdergrupper i løbet af august 2008. Formålet var at få hørt medarbejdernes oplevelse af DE som deres arbejdsplads og få deres input til mulige forbedringer af arbejdspladsen.

Der blev udvalgt fire medarbejdergrupper:

- 7 medarbejdere fra produktionen.
- 7 nyansatte medarbejdere. Anciennitet < 1 år.
- 8 medarbejdere med en anciennitet >5 år i koncernen.
- 8 mellemledere fra hhv. udviklingsafdelingerne og produktionen.

Alle interviews blev gennemført og refereret af Konsulenten. Miljølederen introducerede først projekt MAW for deltagerne, evt. spørgsmål til projektet blev afklaret og efterfølgende forlod Miljølederen gruppen og Konsulenten interviewede gruppen i ca. 1½ time. Undervejs skrev Konsulenten deltagernes udsagn direkte ned, læste det han noterede op for gruppen, og hvis de kunne sige god for det fortsatte samtalen.

I det følgende afsnit præsenterer jeg data fra 2 interviews, som jeg følger op på med analyse af udsagn og en opsamling sidst i afsnittet for hvert interview.

Fokusgruppeinterviews med produktionsmedarbejdere 13. august 2008

Der blev indkaldt 7 medarbejdere fra produktionen, der repræsenterede de tre produktionsområder og vedligeholdelsesgruppen. Tillidsrepræsentanten foreslog deltagerne, og der skete kun ændringer i gruppens sammensætning pga. ferie og sygdom. Alle 7 deltagere mødte op til interviewrunden, 1 medarbejder på trods af en fridag, hvilket kunne tyde på, at det var vigtigt for hende at deltage og blive hørt. Fokusgruppeinterviewet resulterede med følgende **fakta**:

Svar fra timelønnede medarbejdere den 13. august 2008 klokken 12.30:

1 Hvilke temaer/områder mener du er mest centrale, når vi taler om en attraktiv arbejdsplads?

- Klar arbejdsdeling mellem leder og medarbejder og klare retningslinjer og aftaler som fastholdes
- Gensidig tillid og frihed under ansvar - hvis man vil have engagerede og ansvarlige medarbejdere skal man vise tillid
- Styring efter mål og resultater i højere grad end detailstyring - fleksibilitet i ledelse og samarbejde
- Ingen kollektive skidebatter og straf
- Gode ledere der kan samarbejde
- Seniorpolitik for medarbejdere over 55
- Lyt til medarbejderne, prøv forslag af, involver
- Et lønniveau der er på højde med omgivende sammenlignelige virksomheder og jobs
- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø skal være i orden
- Benefits, fx billigere motionscenter, firmagymnastik, frugtordning
- Udviklingsmuligheder gennem kurser og jobskift, karrieremodel findes også for produktionsmedarbejdere.

2 Hvad vil du fremhæve som attraktivt ved DE som arbejdsplads?

- Vi involveres i at udvikle det fysiske arbejdsmiljø i afdelingen
- Vores sundhedsforsikring
- God back up fra teamet når jeg har behov for det
- Fleksibel arbejdstid
- Muligheden for selvkørende teams
- Aften og nathold fungerer bedre og mere effektivt end daghold

3 Hvad er efter din mening ikke attraktivt - Hvad skal gøres bedre / tilføjes / ændres?

- Ikke så mange regler der vedrører detailstyring, mindre fluekn...
- Planlægning fungerer ikke godt nok, fx driftsplanlægning, ferieplanlægning, forebyggende vedligehold af maskiner. Vi savner overblik
- Der er for mange ledere og for mange ledelseslag
- Lederne taler ikke sammen
- Vi skal spørge rigtig mange, før vi kan sætte to skruer i en maskine (hvis vi kommer igennem)
- Metodeforbedring bør belønnes
- Ledelseskvaliteten i 1. linje bør forbedres / mindre værkfører mere leder
- Vi savner at lederne har reel beslutningskompetence

- Vi savner konsekvens omkring regler og aftaler og arbejdsmoralen hos enkelte
- Svar på påtalte arbejdsmiljøproblemer, loven skal følges
- MUS aftaler skal overholdes
- For mange forkortelser – tal dansk
- "Vi er jo trods alt kun små, dumme produktionsmedarbejdere"

Analyse

Deltagerne fik tre spørgsmål. Det første spørgsmål handlede om at sætte ord på deres forestilling om en attraktiv arbejdsplads. I det andet spørgsmål skulle deltagerne finde frem til de ting der var attraktive og det tredje spørgsmål handlede om de ting deltagerne var utilfredse med.

Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?

Klare roller, klare retningslinjer og styring efter mål og resultater. Det ligger i tråd med topledergruppens udsagn om "Clear directions". Meningen eller intentionen bag klare retningslinjer får en ny dimension i forhold til ledelsens intention, med den supplerende bemærkning: " Styring efter mål og resultater i højere grad end detailstyring - fleksibilitet i ledelse og samarbejde" Mindre detailstyring udtrykker et behov for *medbestemmelse og indflydelse* indenfor en rammestyring. Det siger sig selv, at ledelsen ikke har behov for at komme ind på medbestemmelse og indflydelse som tema, i kraft af at det er dem selv, der udstikker retningslinjerne i DE.

"Gensidig tillid og frihed under ansvar" understreger ønsket om selvstændig udførelse af arbejdsopgaverne. Intentionen med at undgå detailstyring bliver begrundet med, at gensidig tillid og frihed til selv at planlægge og tilrettelægge de konkrete opgaver er basis for engagerede og ansvarlige medarbejdere. Her anvender medarbejderne et sprog, som passer godt ind i den moderne ledelsesdiskurs. Det er jo netop det, ledelsen lægger op til i deres strategi – at man arbejder målrettet og handler ansvarligt, dvs. gør det man siger ("*Show the way and walk the talk*").

"Lyt til medarbejderne, prøv forslag af, involver". Det udtrykker en klar forventning om at blive mere aktiv inddraget i udviklingsprocesser. Det er ikke nok bare at lytte, men der skal være noget handling som konkret afprøvning af forslag og involvering.

Løn, seniorpolitik og medarbejdergoder bringes også i spil. Der er en forventning om, at lønnen er på højde med tilsvarende arbejde andre steder. På en attraktiv arbejdsplads er det altså ikke afgørende for attraktiviteten, at lønnen overgår andre steder, det skal bare ikke ligge under andre tilsvarende arbejdssteder. Til gengæld er der ønske om goder udover lønnen såsom

Specialrapport 4. semester, "Forandringsledelse og arbejdsmiljøprocesser" MLP06
mulighed for særlige ordninger for medarbejdere over 55 år, tilbud om motionscenter mv.

Der bliver udtrykt ønske om ledelse med fokus på den enkelte, der appelleres til medarbejdernes ansvarlighed samtidig med at ledere ikke skal ansvarliggøre kollektivet for enkelte medarbejders handlinger. Krav om uddannelses- og karriereplaner understreger ønsket om individualitet og fokus på en situationsbestemt ledelsesstil.

Hvad opleves som attraktivt?

Involvering, f.eks. udvikling af det fysiske arbejdsmiljø i afdelingen.
Selvstændigt teamarbejde uden indblanding af ledere, f.eks. udsagnet om at aften og natarbejde er effektiv. Der ligger implicit i denne bemærkning, at der ikke er ledere tilstede, og derfor kan medarbejderne arbejde uden indblanding "ude fra" og passe deres arbejde. Man er glad for ordninger som *fleksibel arbejdstid*, som igen kan føres tilbage til ønske om selvbestemmelse, og *sundhedsordningen*, som er et tilbud om gratis behandling hos f.eks. kiropraktor, zoneterapeut og psykolog.

Opsamling - hvad kan gøres mere attraktivt?

Forbedringsforslagene tager afsæt i de foregående ønsker og forestillinger om en attraktiv arbejdsplads og er medarbejdernes subjektive oplevelse af, hvad der kunne gøres bedre, ud fra deres erfaringer, viden, logikker og værdier.

Fakta

Deltagerne oplever for meget detailstyring og for lidt anerkendelse af egne kompetencer. Det giver dem problemer i hverdagen, f.eks. når der skal træffes beslutninger og ledere ikke kan eller vil tage stilling til en konkret situation, hvor medarbejderen selv oplever at have en løsning, men først skal "få lov" af en leder.

Logik

Medarbejderne ville kunne arbejde mere effektiv og opleve større tilfredshed, hvis der var en højere grad af selvbestemmelse. Det vil medføre større ansvarlighed overfor opgaven og dermed større engagement. De oplever ikke den nødvendige tillid fra lederne og drager konklusionen, at det må være fordi lederne synes de er "kun små, dumme produktionsmedarbejdere."

Værdier

Individet er ansvarlig for sine handlinger. Det er umotiverende at blive styret af andres beslutninger når man selv ved bedst. En arbejdsgiver skal sætte

klare retningslinjer og rammen for arbejdet, som den enkelte i samarbejde med kollegaer udfylder. Viser man tillid til hinanden, er der ikke behov for styring af konkrete opgaver.

Kommunikation

Begreberne der anvendes tager i beskrivelsen af egne oplevelser afsæt i hverdagsprog som: "*Vi er også bare små, dumme produktionsmedarbejdere*" eller "*...mindre flueknepperi*". Argumentationen vedr. konsekvensen af en anden ledelsesstil er til gengæld udtrykt i et mere teoretisk funderet sprog med de implicitte logikker som f.eks. "*gensidig tillid og frihed under ansvar medfører engagerede og ansvarlige medarbejdere*". Det interessante er i den forbindelse, om det er medarbejderne, der bruger dette sprogspil for at vise deres forståelse for disse ledelsesprincipper eller om det er Konsulenten, der lægger begreberne ind i referatet på vegne af gruppen.

Deltagernes budskab og sprogbruget udtrykker grundlæggende et ønske om mere selvstændighed og mulighed for konkret handling i hverdagen. Samtidig tilstræbes det at vise ledelsen, at der er en forståelse for forretningen, altså at processer skal være effektive. Sproget er mere handlingsrettet og med afsæt i den konkrete hverdag og samarbejde, set i lyset af ledelsens mere visionære sprog.

Konklusion vedrørende produktionsmedarbejdere

Gruppen er inde på et tema omkring beslutningskompetence og handling. Oplevelsen af at være handlingslammet, fordi man først skal spørge en leder om lov, kan handle om det krydsfelt imellem de to aspekter i organisatorisk tænkning, som Brunsson (2007) kalder "decisionmaking" og "ideologies". Ifølge Brunsson har organisationer to problemer i forhold til handling – at finde ud af hvad man skal gøre og at gøre det.⁴⁰ I DE rekrutterer man ledere, der skal få systemer og teorier omsat til handling, og samtidig sikre at skabe de forventede resultater. Handling i forbindelse med produktion udføres af produktionsmedarbejderne, produktionsteknikere, maskinvedligeholdere mv. Gruppen giver til udtryk, at det ville være attraktivt at være mere handlingsdygtig, dvs. træffe beslutninger, der er knyttet til det praktiske arbejde. Det er bundet op på den rationelle tilgang til beslutningsprocesser, hvor det handler om at vælge det ene frem for det andet. F.eks. om man reparerer en komponent i en maskine eller bestiller en ny, fordi maskinen i sig selv er jo i god stand og kan køre i mange år endnu. Værdien for medarbejderen kunne være, at man bevarer maskiner så længe man kan, fordi det er synd at smide ud. Logikken er at når ting går i stykker kan det repareres. Med et perspektiv på det nære og detaljerne kan det være svært at se beslutningernes konsekvens i det større perspektiv, f.eks. hvilken betydning

⁴⁰ Brunsson, 2007, s.46.

det vil få for hele afdelingens produktivitet, hvis man bliver ved med at reparere en maskine frem for f.eks. at udskifte den eller lægge processen ud til andre virksomheder. Det som produktionsmedarbejderen ser som et rationelt valg ud fra sin egen erfaring, logik og værdier, er ikke nødvendigvis rationel i forhold til ledelsens logik vedrørende vedligeholdelse af maskiner og udstyr. Men det afgørende spørgsmål i forhold til produktionsmedarbejdernes problematisering af for meget detailstyring er, hvor grænsen skal gå mellem rammestyring og detailstyring, for at der opleves et attraktivt arbejdsmiljø, samtidig med at produktionen fortsat kan være effektiv og konkurrencedygtig.

Fokusgruppeinterview med medarbejdere med anciennitet >5 år, den 20. august 2008

Svar fra medarbejdere med anciennitet over 5 år den 20. august 2008 klokken 10.30:

1 Hvilke temaer/områder mener du er mest centrale, når vi taler om en attraktiv arbejdsplads?

- Jobindholdet er og bliver ved med at være udfordrende og spændende
- Det er spændende at vi udvikler os gennem projekter (som LEAN, DPP, PDP m.fl.)
- Afveksling, udfordring og udvikling i arbejdet – så det ikke bliver rutine det hele
- At virksomheden har potentiale til at være i toppen af branchen – at man er en del af en succes
- Ledere viser tillid og er fleksible i deres ledelsesstil, medarbejderne har frihed til at løse opgaver, men bakkes op når det er nødvendigt
- Gode relationer til leder og kolleger i afdelingen er en forudsætning for en attraktiv arbejdsplads
- Socialt godt miljø på tværs i organisationen
- Sikkerhed for beskæftigelse er vigtig (den er mere tilstede på en stor, velkørende arbejdsplads)
- Virksomheden går aktivt ind og støtter, hvis man er i en presset situation
- Socialt ansvar i lokalområdet
- Information om den vej virksomheden vil gå
- Man involveres tidligt i opgaver
- Rummelighed, synlig ledelse
- Fleksibel arbejdstid og mulighed for hjemmearbejde
- Lønniveau sammenligneligt med tilsvarende virksomheder og jobs
- Medarbejdergoder. Ikke nødvendigvis de samme til alle, valgmulighed findes

2 Hvad vil du fremhæve som attraktivt ved DE som arbejdsplads?

- DE er en dynamisk organisation, hvor vi udvikler os og tilpasser organisationen
- Vi har frie og fleksible forhold
- Der er en god omgangstone
- Der er et godt informationsniveau og åbenhed, jeg får at vide, hvad der er i støbeskeen, før det rammer mig; men jo tættere man kommer til produktionen jo mindre information og involvering
- Tillid og uddelegering
- Koncernens* ansættelsespakke er god
- I DE er vi i toppen af branchen
- Jeg har det bedre i DE end i IC – bedre kontakt til ledere og kolleger
- Visionen og strategien lever og der følges op
- Jeg opfatter mig mere som ansat i Koncernen* end i DE

3 Hvad er efter din mening ikke attraktivt - Hvad skal gøres bedre / tilføjes / ændres?

- Ved lederskifter går ting i stå - går måske baglæns - før vi går frem
- For mange organisatoriske ændringer går ud over kontinuiteten i arbejdet. Nye ledere starter forfra
- Der er forskel på informationsflowet til funktionærer og produktionsmedarbejdere
- DE har ikke en klar profil, jeg kan ikke komme med tre ting der virkelig giver DE identitet og adskiller DE fra de andre
- Vi er sammenbragte børn. Vi arbejder med samme opgaver og på samme måde som før. De sammenbragte kulturer nærmer sig hinanden, men det tager tid
- Vi skal 'derhen' og der er en plan, men vi kommer ikke dertil for budgetterne følger ikke med
- Vi oplever, at vore produkter kan blive bedre m.h.t. kvalitet, stabilitet, mindre frafald
- Vi kunne holde fri hver fredag, hvis vi gjorde rigtigt første gang!

Analyse

Deltagerne fik tre spørgsmål. Det første spørgsmål handlede om at sætte ord på deres forestilling om en attraktiv arbejdsplads. I det andet spørgsmål skulle deltagerne finde frem til de ting der var attraktive og det tredje spørgsmål handlede om de ting deltagerne var utilfredse med.

Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?

Deltagerne fokuserer i den første del på mange forskellige parametre set i forhold til de andre to grupper. En attraktiv arbejdsplads er en kombination af

udviklende jobindhold, være en del af en succesfuld virksomhed, tillidsfuld og situationsbestemt ledelse, socialt godt miljø, jobsikkerhed, socialt ansvar i nærmiljøet, information om virksomhedens retning, tidlig involvering i opgaver, fleksible arbejdsbetingelser, acceptabelt lønniveau i forhold til lignende jobs og valgmulighed i forhold til medarbejdergodter.

Det er tydeligt, at deltagerne har en god oplevelse af deres arbejdsplads og ansættelsesforhold. De oplever DE som en *dynamisk organisation*, der tilpasser sig løbende. Det ser man både som noget positivt, fordi det skaber udvikling og negativt, fordi mange skift f.eks. i ledelsen medfører at ting går i stå. Men det afspejler på sin vis medarbejdernes beskrivelse af en attraktiv arbejdsplads. Det er et sted, hvor der hele tiden skal ske noget nyt. Der må ikke være for mange rutineprægede opgaver, man skal løbende bevæge sig fremad.

Deltagerne er erfarne medarbejdere, der alle har oplevet skiftet, da to forretningsenheder blev samlet til DE i 2006. De er vant til *fleksible arbejdsforhold*, hvor de har en *høj grad af indflydelse på eget arbejde*. De oplever *højt informationsniveau, gensidig tillid* og både *gode ledere og kollegaer*. Skiftet til DE har tilsyneladende overvejende været positiv.

Der er en afgørende forskel mellem produktionsmedarbejderne og funktionærerne med over 5 års anciennitet, som de selv påpeger:

" (...) jo tættere man kommer til produktionen jo mindre information og involvering"

Det er tilsyneladende et velkendt faktum, at medarbejderne i produktionen bliver mindre involveret og får mindre information, ligesom de selv påpegede det i interviewrunden.

Visionen og strategien lever ifølge deltagerne, og der følges op. Det indikerer, at der både er viden om, hvad strategien går ud på og hvordan tingenes tilstand er. Det er fint i tråd med oplevelsen af et højt informationsniveau.

Gruppen kommer som de eneste ind på DE's identitet. Det påpeges, at de to tidligere forretninger ikke er integreret endnu, og at *DE mangler en klar profil*. Indadtil er der altså en klar retning, men udadtil skal der også være en klar profil som attraktiv arbejdsplads. Det giver mening i forhold til ønsket om at tiltrække gode nye medarbejdere.

Opsamling

Fakta

For denne gruppe er der en række forhold på arbejdspladsen, som opleves attraktive. Ud fra deltagerne udsagn kan det betragtes som en kendsgerning, at deltagerne i denne gruppe er godt oplyste omkring organisationen og overvejende tilfredse med deres arbejdsforhold. Deltagerne er i stand til at pege på, hvad det er der gør arbejdspladsen attraktiv og påpeger også forbedringsmuligheder, bl.a. omkring produktkvalitet, profilering af DE og fælles kultur. Det er overordnede organisatoriske problemstillinger, der kræver en nærmere afklaring, hvad der ligger bag begreberne. Men det er i sig selv et interessant faktum, at deltagerne påpeger disse forbedringsmuligheder, fordi de dermed viser interesse for nogle organisatoriske processer, der går på tværs af hele DE. Det viser, at deltagerne tænker ud over deres egne arbejdsområder eller at de har arbejdsområder, der ligger tæt op ad det strategiske arbejde i DE.

Logik

Hvad gør arbejdspladsen attraktiv for deltagerne? Sammenhæng og overblik på tværs af organisationen har en væsentlig betydning for deltagerne. En attraktiv arbejdsplads har både en klar profil indadtil og udadtil. Deltagerne logik bliver udfordret, når der er uoverensstemmelse mellem planlægning og opfølgning. Som eksempel nævnes det, at man ikke når målene, fordi budgetterne ikke følger med planen. Der er en klar oplevelse af, at ting kan gøres bedre. Det kræver dog højt informationsniveau og stabilitet ifølge deltagerne. Udsagnene omkring forbedringsmuligheder kunne tyde på, at mange ting ville være bedre, hvis der var mere kontinuitet, færre struktur- eller lederændringer, mere ensartet kultur og en konsekvent opfølgning på planer.

Værdier

Ledelsen viser retningen, der skal være frihed til at løse opgaver, men samtidig hjælp at hente hvis der opstår et behov. Det vil sige man hjælper hinanden efter behov. Tilstræbe succes, være en af de bedste i branchen, høj kvalitetsstandard og sikkerhed i beskæftigelsen er værdifulde begreber for deltagerne. Endvidere har det betydning for medarbejderne at være en del af en social ansvarlig virksomhed. F.eks. påpeges det, at man forventer engagement i lokalsamfundet omkring virksomheden. Deltagerne værdier virker ikke så målrettede som f.eks. ledelsens værdier. Ønsket om socialt engagement, som noget der rækker ud over forretningen viser, at arbejdspladsen er mere end bare en forretning for deltagerne. Det er et sted, hvor man kan udvikle sig selv, hvor man kan gøre en forskel personligt, fagligt og socialt.

Kommunikation

Hvis man sammenligner funktionærernes kommunikation med de to andre grupper, bevæger gruppen sig i kommunikationen fra det nære som varierende og udfordrende opgaver, til det mere overordnede som information om, hvilken vej virksomheden vil gå. Det udtrykker samlet set en god forståelse for organisationen som helhed. Oplevelsen af et højt informationsniveau og involvering i relevante projekter og opgaver kunne være en forklaring på denne helhedsforståelse, der kommer til udtryk igennem deres kommunikative egenskaber.

Konklusion vedrørende funktionærgruppen

Funktionærerne oplever arbejdspladsen overvejende attraktiv, set i lyset af tilfredsheden med informationsniveauet, involvering i projekter, varierende og udfordrende opgaver og friheden til at planlægge, tilrettelægge og udføre dem. Gruppen har en solid erfaring i virksomheden og deres input til forbedring af den attraktive arbejdsplads har overvejende taktisk og strategisk karakter, f.eks. at få budgetterne til at følge med planerne eller involvere produktionen mere i projekter end man gør aktuelt.

Har man i denne gruppe af medarbejdere den rette balance mellem rammestyring og detaljstyring? Er der tilstrækkelig indflydelse på eget arbejde og tilstrækkelig ledelsesmæssig involvering? Det passer forholdsvis godt til jobprofilen som f.eks. produktudvikling, som ikke er præget af så høj fokus på rationalisering som produktionsprocessen. Udvikling stiller krav til en vis grad af frihed for at kunne generere ideer og få dem omsat til en konkret konstruktion. Der er brug for medarbejdernes kreativitet og det er meningsfyldt for dem at engagere sig i processen, der er en høj grad af indflydelse på beslutninger, der vedrører det nære og gruppens konkrete opgaver. Hænger attraktiv arbejdsplads sammen med mulighederne i beslutningsprocesserne?

Ifølge Brunsson (2007) kan beslutninger have flere konsekvenser end bare det at træffe et valg. Ledelsens beslutning om at funktionærer selv tilrettelægger deres opgaver mobiliserer en anden form for handling og ansvarlighed end ledelsens beslutning om, at produktionsmedarbejderne skal stemple ind og ud og gennemføre arbejdsopgaver i henhold til en detaljeret arbejdsbeskrivelse. Dermed kan handlinger og ansvarlighed i forhold til arbejdsopgaver indskrænkes. Brunsson (2007) siger i den forbindelse, at det for ledelsen bør være væsentligt at afklare og formidle intentionen med beslutningerne i stedet for at argumentere rationelt for en beslutning. Beslutninger træffes ifølge Brunsson systematisk irrationelt og i den forbindelse er det vigtigt at afklare begreber, få en fælles forståelse for kendsgerningerne, værdierne og logikken bag intentionen. Funktionærernes almene tilfredshed kan til dels begrundes med høj grad af indflydelse på eget arbejdet, men ligeledes den fælles

forståelse og det fælles sprog, som de har med ledelsen via god information og dialog med ledelsen. Modsat kan produktionsgruppens utilfredshed i forhold til indflydelse på eget arbejde til dels begrundes med forskellig opfattelse af virkeligheden på grund af manglende kommunikation. Kendsgerninger er altid bundet sammen med de forskellige logikker og værdier. Det kræver kommunikation for at få en fælles forståelse mellem ledelsen og medarbejderne.

Analyse – begreber der skaber konflikt

Analysen af de tre møder med hhv. topledergruppen, produktionsmedarbejderne og funktionærgruppen førte frem til temaer og begreber, som for flere aktører var væsentlige i forhold til at være en attraktiv arbejdsplads. I det følgende afsnit vil jeg afklare begreberne i forhold til de faktiske udsagn fra de forskellige grupper. Forskellige aktører tolker begreberne forskelligt og det kan skabe konflikt i organisationen. Derfor vil jeg belyse tolkninger og muligheder for tolkning ud fra de forskellige perspektiver, som hhv. lederne, produktionsmedarbejderne og funktionærerne har.

Jeg vil præsentere begreberne ved hjælp af den integrerede virkelighedsopfattelse med udgangspunkt i fakta, logik, værdier og kommunikation.

Balancen mellem rammestyring versus detailstyring er et fremtrædende tema i den foregående analyse.

Jeg har valgt dette tema, fordi det går igen i alle tre grupper. Det er et spændingsfelt, som er vanskeligt at navigere rundt i, både som ledelse og medarbejder. I de organisatoriske processer handler styring grundlæggende om at finde ud af, hvor og hvordan beslutninger kan træffes i organisationen og i hvilket omfang ledelsen er bevidst om beslutningens konsekvens.

Rammestyring versus detailstyring

Aktørerne anvender følgende begreber omkring ledelse og styring af organisationen.

Topleledelsen:

- Clear direction
- Fokus
- Klare mål
- Klare roller
- Afskaffelse af panikhandlinger

Produktionsmedarbejderne

- Klar arbejdsdeling mellem leder og medarbejder

- Klare retningslinjer og aftaler som fastholdes
- Gensidig tillid og frihed under ansvar
- Styring efter mål og resultater i højere grad end detailstyring
- Muligheden for selvkørende teams
- Ikke så mange regler der vedrører detailstyring, mindre fluekn...
- Vi skal spørge rigtig mange, før vi kan sætte to skruer i en maskine (hvis vi kommer igennem)
- Vi savner konsekvens omkring regler og aftaler og arbejdsmoralen hos enkelte

Funktionærerne (Anciennitet > 5 år)

- Ledere viser tillid og er fleksible i deres ledelsesstil
- Medarbejderne har frihed til at løse opgaver, men bakkes op når det er nødvendigt
- Vi har frie og fleksible forhold
- Information om den vej virksomheden vil gå
- Der er et godt informationsniveau og åbenhed
- Jeg får at vide, hvad der er i støbeskeen, før det rammer mig

Begreberne retter sig både mod fortiden, nutiden og fremtiden. Aktørerne kan kun tale ud fra erfaring og oplevelse af hændelser i deres arbejdsliv, når f.eks. topledelsen vil "afskaffe panikhandlinger", når produktionsmedarbejderne mener, "at de skal spørge rigtig mange, før de kan sætte to skruer i en maskine" eller når funktionæren udtaler sig om, at "jeg får at vide, hvad der er i støbeskeen, før det rammer mig".

Nutiden fylder ikke nær så meget som fremtiden, men funktionærgruppen giver udtryk for, at de "har frie og fleksible forhold". Størstedelen af begreberne retter sig mod fremtiden, aktørernes forestilling om, hvad der skal til for at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Ledernes diskurs indeholder abstrakte begreber som f.eks. "klar retning og klare mål". Disse begreber kræver en yderligere bearbejdning for at skabe mening. Begreberne præsenterer en struktur for, hvordan man vil styre, men der kan ikke sættes handling bag, før man har fundet frem til, hvilken retning man vil gå og hvilke mål man vil sætte op. Når produktionsmedarbejderne taler om klar retning og klare mål handler det mere om deres erfaring og konkrete arbejdssituationer eller samarbejdsforhold. F.eks. klar arbejdsdeling mellem leder og medarbejder eller mulighed for selvkørende teams. Deres perspektiv er i det nære og hvilke forestillinger de har ud fra konkrete erfaringer med f.eks. deres ledelse. Intentionen med at produktionsmedarbejderne foreslår klare aftaler og retningslinjer handler sandsynligvis om, at de ønsker mere indflydelse på eget arbejde, frihed under

ansvar. Ledelsens intention med klare retningslinjer og mål er derimod mere styring og kontrol for at sikre, at forretningen mål kan nås. Der udstikkes retningslinjer, og det skal følges op igennem hele organisationen, om retningslinjerne følges og målene opfyldes.

Med de to forskellige perspektiver kan der opstå konflikt i tolkningen af hhv. ledelsens og medarbejdernes udsagn. Når lederne læser udsagn om klare retningslinjer og aftaler kan det tolkes som bekræftelse om medarbejdernes behov for mere styring og opfølgning fra ledelsen for at nå målene. Når medarbejderne læser ledelsens udsagn om målstyring og klare retningslinjer, kan det derimod tolkes som mere rammestyring end den "detailstyring" som de selv nævner, og dermed skabe en forventning om mere indflydelse og frihed under ansvar.

Det interessante er, at begreberne ikke kan stå alene. Intentionen bag begreberne er væsentlig for at forstå, hvad aktørerne egentlig mener med det, de siger.

Intentionen bag udsagnet "Frihed under ansvar" kan være, at aktøren selv ser sig i stand til at løse opgaver i hverdagen, uden at en leder skal fortælle, hvordan opgaven skal løses. "Frihed til at løse opgaver" suppleres af funktionærgruppen med en bemærkning om, at man skal "*bakkes op når det er nødvendigt*". Frihed under ansvar kan tolkes bredt. På den ene side at arbejdet udføres selvstændigt, ingen ser på hvordan man gør, resultatet skal bare nås. På den anden side, at man får udleveret en afgrænset opgave, der er defineret ned i den mindste detalje, uden særlige muligheder for en fleksibel tilgang. Men den må løses, hvornår som helst, bare man overholder reglerne og når resultatet. Begge situationer kan beskrives som "frihed under ansvar". I det første scenario ligger friheden i at løse opgaven selvstændigt. Og ansvaret ligger både i selve planlægningen, tilrettelæggelsen og udførelsen af opgaven samt overholdelse af resultatkrav. I det andet scenario ligger friheden i at løse opgaven inden for en afgrænset tidsperiode og til en vis grad i udførelsen af opgaven. Ansvaret ligger i at få løst opgaven inden deadline og efter de retningslinjer, der er angivet fra ledelsen.

Den gældende sociale og materielle (rationelle) logik i produktionen er, at opgaver er detailstyrede. Argumenterne er effektivitet og at undgå fejl i processer eller produkter.

Medarbejdernes subjektive og intern sociale logik kan indeholde, at de har en solid erfaring, er tættest på opgaven og derfor selv kan både planlægge, tilrettelægge og udføre opgaver.

Ledernes logik kan indeholde, at en produktion skal tilrettelægges efter nogle bestemte principper, f.eks. LEAN management. Det er alment gyldigt, både i forhold til deres subjektive, materielle, formelle og sociale logik. Dvs. både

deres uddannelse, erfaring og netværk står inde for den logik, der styrer produktionsprocesser.

Konklusion

Ledelsen og medarbejderne har dannet nogle begreber omkring styring af processer og medarbejdere i organisationen. Klarhed omkring retning, roller, aftaler, arbejdsfordeling er de faktiske begreber, men danner ikke mening i sig selv, når de præsenteres som fakta. Intentionen bag begreberne er vigtig at få frem, for at kunne sætte meningsfyldt handling i gang. En forståelse for aktørernes faktiske udsagn, logikken og værdierne bag udsagnene ser ud til at være et væsentligt skridt på vejen for at udvikle en attraktiv arbejdsplads, set i lyset af temaet om ramme- og målstyring.

Frihed og ansvarlighed er væsentlige begreber for aktørerne. Funktionærerne værdsætter friheden i opgaveløsningen og mener at det er et væsentligt parameter på en attraktiv arbejdsplads. Produktionsmedarbejderne ønsker mere frihed og ansvarlighed, og opfordrer i den forbindelse til klare aftaler mellem dem og ledelsen. Spørgsmålet er, hvad man vil arbejde videre med i projekt MAW – mere frihed og ansvarlighed eller mere styring og kontrol?

Metode i projekt MAW

I det følgende vil jeg diskutere tilrettelæggelsen og gennemførelsen af processerne i projekt MAW. Jeg har i den foregående analyse belyst forskellige ændringsstrategiske tilgange til kulturarbejde. I det følgende afsnit vil jeg gå nærmere ind på fordele og ulemper ved at tilrettelægge interviews, som det er sket i projektet.

Miljølederen planlagde gruppeinterviews for at sikre bred involvering af organisationens aktører. Logikken bag det faktum, at samle grupper med fælles arbejdsopgaver, ansvarsområder eller kompetencer, var at individerne taler samme sprog, har erfaring fra sammenlignelige områder og andre ting tilfælles. Topledelsen har den strategiske ledelse tilfælles, produktionsmedarbejderne har arbejdsområdet og produktionskulturen tilfælles og funktionærerne har en lang anciennitet og arbejdsbetingelserne tilfælles, bare for at nævne nogen af de væsentlige punkter. Men ved at udpege gruppen med et fællestærk, som f.eks. lang anciennitet, og ved at udpege individer til denne gruppe, skabes allerede i den proces et tilhørsforhold, som kunne danne et nyt udgangspunkt for dialogen om den attraktive arbejdsplads.

Grupperne adskiller sig allerede i planlægningen af projekt MAW ved at blive defineret som et fællesskab med egen identitet og en rolle i DE som organisation. Lederne for sig, produktionsmedarbejderne for sig og de erfarne funktionærer for sig. Forforståelsen i planlægningen af projekt MAW viser på den måde, at der er forskellige interessenter eller fællesskaber i DE, der hver for sig udgør den samlede organisation. Forforståelsen indebærer ligeledes, at

den attraktive arbejdsplads må være afhængig af konteksten, dvs. de forskellige betingelser i de forskellige fællesskaber må have indflydelse på aktørernes opfattelse af den attraktive arbejdsplads. Så inden man begynder at spørge aktørerne er der skabt et fællesskab i de grupper, man har bedt om at deltage i fokusgruppeinterview. Og der er skabt et skel indbyrdes mellem de forskellige grupper.

Det er som sådan ikke noget problem. Der skal bare være en bevidsthed omkring det valg, man har truffet og de konsekvenser, valget medfører - at aktørergruppen meningsforhandler om den attraktive arbejdsplads som en forholdsvis homogen gruppe. Det kan være et hensigtsmæssigt valg, idet interviewrunden kan være med til at skabe en bedre forståelse for den kollektive identitet i fællesskabet. Hvis man havde valgt at sætte vidt forskellige aktører sammen i en gruppe, vil de forskellige betingelser, tilhørsforhold og sproget kunne have forstyrret dialogen om, hvad en attraktiv arbejdsplads indebærer for enkelte aktører eller de forskellige mindre fællesskaber i organisationen. Forskelligheden i grupperne kunne have blokeret for en egentlig konklusion på gruppens vegne, netop pga. forskellige betingelser, tilhørsforhold og sprog. Udsagn vil legitimeres hurtigere i en homogen gruppe end i en meget forskellig sammensat gruppe.

Ulempen ved at spørge forholdsvis homogene sammensatte grupper kan være, at den fremherskende diskurs i gruppen ikke bliver udfordret og de dominerende holdninger vil være fremherskende og mere nuancerede.

Man kan nuancere debatten om den attraktive arbejdsplads ved at få de forskellige fællesskaber til at finde deres ståsted først, hvorefter man kan debattere på tværs af grupperne. Man kunne også holde debatten indenfor de enkelte grupper og arbejde mere decentral med begreberne og forbedringsmulighederne fremadrettet, for at holde udviklingen af den attraktive arbejdsplads tæt på gruppen. Dermed kan man evt. undgå for mange generaliseringer af begreberne, som kan gøre at indsatsen opleves mindre vedkommende for aktørerne efter man har arbejdet på tværs af organisationen.

Konklusion

Jeg vil i det følgende konkludere på de to problemstillinger, som jeg beskriver ved hjælp af spørgsmålene i problemformuleringen.

- Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?
 - Hvordan kan mennesker i en organisation udvikle en kollektiv identitet som attraktiv arbejdsplads?
- Hvad får konkrete forandringer til at ske?
 - Hvordan kommer de til udtryk?

En attraktiv arbejdsplads er et sted, hvor ledelsen og medarbejderne har en oplevelse af, at arbejdsforholdene giver mening eller kan komme til at give mening i forhold til ens egne værdier og logikker. Undersøgelsen omkring projekt MAW kan ikke give et alment gyldigt svar på, hvordan en attraktiv arbejdsplads er, men den kan afklare nogle begreber omkring udvikling af den attraktive arbejdsplads og synliggøre nogle problemstillinger og dilemmaer, der kan opstå undervejs i en organisatorisk udviklingsproces.

Jeg vil starte med at præsentere begreberne, som deltagerne i projekt MAW tillægger stor værdi i forbindelse med beskrivelsen af den attraktive arbejdsplads:

- *Clear direction* - at der er en klar retning og klare aftaler
- *Gensidig tillid* – at både ledelsen og medarbejderne har tillid til hinandens kompetence til at udføre deres arbejdsopgaver. F.eks. at ledelsen er i stand til at træffe de rigtige strategiske beslutninger og at produktionsmedarbejderne udfører opgaverne med et godt resultat.
- *Et godt fysisk arbejdsmiljø* – at der er opmærksomhed omkring de fysiske forhold på arbejdspladsen, så risikoen for skader eller sygdom minimeres.
- *At være en del af en succes* – det arbejde man udfører i det daglige skal give gode resultater, hvilket motiverer deltagerne og skaber god mening for de fleste aktører.
- *Retfærdighed* – at alle medarbejdere kan udnytte deres muligheder indenfor de givne rammer og spilleregler overholdes,
- *Medarbejdergoder* - det værdsættes f.eks. at der er sundhedssikring, frugtordning, mulighed for motion mv.
- *Involvering og information* – at der er mulighed for at deltage og aktørerne oplever at være en del af fællesskabet.
- *Gode kollegaer* – at der er et godt socialt fællesskab. At den enkelte aktør oplever et tilhørsforhold og anerkendelse på arbejdspladsen.

Begreberne *indflydelse* (involvering), *social støtte* (gode kollegaer), *belønning* (medarbejdergoder), *mening i arbejdet* (del af en succes) og *forudsigelighed* (clear directions) dækker fem af de seks guldorn⁴¹, som arbejdsmiljøforskningen har fundet frem til inden for de seneste 10 år. Samtidig nævnes med "gensidig tillid" og "retfærdighed" to essentielle begreber fra Hvidbogen om det sociale kapital⁴².

Det betyder, at der må være en sammenhæng mellem den generelle arbejdsmiljøforskning omkring trivsel og det psykiske arbejdsmiljø i arbejdslivet og MAW-projektdeltagerens begreb om den attraktive

41 NFA (www.arbejdsmiljoforskning.dk): De seks vigtigste faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, de såkaldte "seks guldorn", er indflydelse, social støtte, belønning, forudsigelighed, mening og krav.

42 Kristensen T.S, Hasle m.fl. (2008)

arbejdsplads. Det understreger, at temaerne er relevante og til en vis grad almen gyldige.

Men formålet med projektet var ikke, at finde frem til de generelle temaer eller faktorer, der beskriver den attraktive arbejdsplads.

Projekt MAW var et forsøg på at skabe mening for aktørerne i DE omkring begrebet attraktiv arbejdsplads set ud fra aktørernes perspektiv. Det var et forsøg på at bevæge sig fra det abstrakte plan, der i strategien fremstilles med: "Vi vil være den mest attraktive arbejdsplads" til et meningsfyldt begreb for topledere, udviklingsingeniøren og produktionsmedarbejderen. Et begreb der giver mening i dagligdagen og som aktøren kan forbinde med noget betydningsfuldt for sig selv og for fællesskabet.

I analysedelen har jeg arbejdet med de konkrete begreber og udsagn, aktørerne i de forskellige grupper kom frem til og hvilke værdier, logikker og betingelser i grupperne, der kunne ligge til grund for udsagnene. I det følgende vil jeg sammenfatte, hvad der kendetegner aktørernes forskellige opfattelse af en attraktiv arbejdsplads. Hvorfor er der forskellige opfattelser? Hvilke fællestræk omkring oplevelsen af en attraktiv arbejdsplads kom frem i lyset? Hvordan kan disse fællestræk beskrives? Og hvordan er så ifølge aktørerne i DE en attraktiv arbejdsplads?

Hvordan er en attraktiv arbejdsplads?

Analysen af tre fokusgruppeinterviews i DE peger på, at forestillingen om en attraktiv arbejdsplads er forskellig i grupperne og afhængig af følgende faktorer:

1. Hvilke **betingelser** har aktørerne på deres arbejdsplads?
 - Indflydelse på eget arbejde
 - Arbejdsopgavernes art
 - Øvrige ansættelsesvilkår.
2. Hvordan **identificerer** aktørerne sig på deres arbejdsplads?
 - Tilhørsforhold
 - Magtposition
 - Egen rolle i samarbejdsrelationerne
3. Hvordan er **kommunikationen og det sociale fællesskab** på arbejdspladsen?
 - Relationer
 - Tillid
 - Virksomhedens "brand" intern og ekstern.

I analysen af projekt MAW og de tre gruppeaktiviteter er der tre forskellige fællesskaber med hver deres forestilling om en attraktiv arbejdsplads.

Topledelsens forestilling om en attraktiv arbejdsplads handler primært om at være en del af en succes. Det er attraktivt for en topleder at se forretningen

vokse som følge af god planlægning, styring og opfølgning. Det er attraktivt at formulere en strategi og en retning, der er så klar, at hele organisationen kan forstå og følge den.

Funktionærgruppens forestilling om en attraktiv arbejdsplads handler primært om at have klare retningslinjer der giver mening for dem og kunne udnytte de muligheder, der er til stede på arbejdspladsen for dem. Muligheden for at være en del af en succes, muligheden for varierende, udfordrende opgaver og projekter, muligheden for aktivt at være med til at skabe forandring. Arbejdspladsen er mere end bare arbejde. Det handler også om mulighed for personlig udvikling og virksomhedens sociale engagement i samfundet.

Produktionsmedarbejdernes forestilling om en attraktiv arbejdsplads handler primært om at have klare aftaler og retningslinjer, frihed under ansvar, at have indflydelse og handlingsmuligheder på jobbet. Der er ønske om gensidig tillid og retfærdighed i det daglige arbejde, f.eks. tillid til, at den enkelte er i stand til at udføre arbejdet selvstændigt. De kræver retfærdighed i forhold til at behandle medarbejderne rimeligt, f.eks. tilbyde løn på niveau med sammenlignelige jobs eller undlade at forfordele enkelte personer i gruppen.

Et fælles træk i forestillingerne om den attraktive arbejdsplads er, at have indflydelse på eget arbejde og træffe selvstændige beslutninger inden for sit eget arbejdsområde. At der er en mening med de handlinger, man udfører i det daglige arbejde. At kunne se resultatet og kunne forklare sin egen rolle i processen, der førte frem til resultatet. At kunne identificere sig med det arbejde, man udfører.

Ledelsens opgave er at få forretningskoncepter omsat til handling. Resultatet ser ledelsen på virksomhedens bundlinje. Strategien kan forklare, hvordan ledelsen har tænkt processen, og hvilken betydning det har haft for resultatet. Funktionærernes opgaver er forskellige, men mange er produktudviklere og vil også kunne se en sammenhæng mellem deres arbejde og det, der fører frem til et nyt produkt eller en forbedring af eksisterende produkter. Det er vigtigt for dem, at se sammenhængen mellem plan, handling og resultat. Produktionsmedarbejderne fremstiller produkterne, vedligeholderne reparerer maskiner og holder produktionen i gang. Deres resultater måles også på forskellige parametre. Det kan ses på effektiviteten eller kvaliteten. Igen er der et udtalt ønske om at få indflydelse og kunne se sammenhængen mellem det man gør og resultatet, f.eks. at vedligeholderen oplever, at han i løbet af kort tid fik produktionen til at køre igen, fordi han udførte det afgørende stykke reparationsarbejde på en maskine.

Det er vigtigt at nævne medarbejdernes ønske om gode kollegaer, godt socialt fællesskab og humor. Det vil sige, at det ikke handler om at være selvstændig og ene om alle beslutninger på arbejdspladsen, men at kunne træffe selvstændige beslutninger vedrørende eget arbejde. Det virker som om der er en accept af magtforholdene i organisationen. Der er et ønske om klare aftaler,

retningslinjer og mål. Men der er et behov for at få forståelse for de forskellige gruppers oplevelse af detaljeringsniveauet i rammestyringen. Det gør sig specielt gældende hos produktionsmedarbejderne i forhold til topledelsen.

Hvordan ser så en attraktiv arbejdsplads ud for de adspurgte aktører i DE?
En attraktiv arbejdsplads har fundet den passende, afbalancerede måde at styre organisationen på.

Hvordan er en passende måde at styre organisationen på?

Det afhænger grundlæggende af de forventninger, som aktørerne i organisationen har til styringen og den kan være forskellig, som jeg har beskrevet tidligere. Det er min opfattelse, at den enkelte aktørs eksisterende betingelser og potentielle handlingsmuligheder har væsentlig betydning for, hvad der skal til for at arbejdspladsen opleves mere attraktiv.

De væsentlige fællestræk i aktørernes svar angående styring er, at

- der er en forventning om klare retningslinjer og mål på alle niveauer
- det skal give mening for aktørerne
- den enkelte aktør skal have indflydelse på eget arbejde til en sådan grad, at vedkommende kan opleve sammenhæng mellem handling og resultat.

Sammenholdt med et godt tilhørsforhold på arbejdspladsen, en gruppe eller en arbejdsfunktion, som aktøren kan identificere sig med, vil det for de adspurgte deltagere være et godt grundlag for den attraktive arbejdsplads.

Hvordan kan mennesker i en organisation udvikle en kollektiv identitet som attraktiv arbejdsplads?

Den kollektive identitet som attraktiv arbejdsplads skal udvikles via meningsforhandling blandt medarbejdere og ledere. Kommunikation og adfærd er det eneste, der kan skabe en akse mellem det individuelle og det sociale og skabe kollektiv identitet.

- Der skal være en klar ledelsesmæssig intention med det organisatoriske udviklingsprojekt og intentionen skal formidles klart og tydeligt. Aktørerne skal vide, hvorfor de drøfter den attraktive arbejdsplads, og hvad der skal komme ud af samtalen. Dette aspekt er grundlæggende i god overensstemmelse med ønsket om klare retningslinjer og aftaler. Og i den forbindelse spiller narrativet en væsentlig rolle. Det har stor betydning for virksomhedens brand, hvilke fortællinger og symboler der anvendes i kommunikationen.⁴³
- Der skal ske en aktiv meningsforhandling blandt aktørerne. Derfor skal medarbejdere involveres i processen. Det kan f.eks. ske i

⁴³ Ord der brander (2006)

praksisfællesskaberne med de daglige samarbejdspartnere eller i blandede fokusgrupper.

- Fordelen ved samtaler i hverdagens praksisfællesskaber er at gruppen er etableret og der vil være god mulighed for at komme tæt på konkrete oplevelser fra hverdagen for at diskutere de attraktive og mindre attraktive forhold på arbejdspladsen. Ulempen kan være, at der kan være enkeltpersoner eller mindre grupperinger i praksisfællesskabet, der dominerer meningene og holdninger. I det tilfælde kan være svært at trænge igennem med evt. nye input til gruppen via den rolle, man som enkeltperson eller mindre gruppe har.
- Fordelen ved fokusgrupper blandet med aktører fra forskellige afdelinger kan være, at der sammen med en ude fra kommende konsulent kan tales frit om alt, hvad der rører sig i hverdagen. Ulempen ved blandede fokusgrupper kan være, at den enkelte aktør sidder udenfor sit daglige praksisfællesskab i en anden kontekst. Det kan i sig selv få indflydelse på, hvad der indholdsmæssigt kommer frem.
- Der skal ske en opfølgning på det, de involverede aktører når frem til. Der skal ske en "materialisering" af ideerne f.eks. i form af aktiviteter eller nytænkning af eksisterende processer. Handlingerne vil understøtte intentionen med projektet og give nye erfaringer og nye perspektiver hos aktørerne. F.eks. er det væsentligt i projekt MAW, at der bliver fulgt op på fokusgruppeinterviews med bl.a. teammøder i de eksisterende praksisfællesskaber, for at få drøftet og meningsforhandlet, hvad begreber som f.eks. en mere nærværende ledelse betyder lige netop for den gruppe.

Kommunikation og involvering af organisationens aktører er en nødvendighed for at skabe en kollektiv identitet. Spørgsmålet er, hvor langt den kollektive identitet når ud? Man er efter min opfattelse nået langt, hvis der i de enkelte teams eller praksisfællesskaber er en fælles oplevelse af, at arbejdspladsen er et attraktivt sted at være – der hvor de er. Det bør ikke være et mål i sig selv, at frembringe den samme oplevelse af den attraktive arbejdsplads på tværs af alle afdelinger. Kollektiv identitet skabes i det nære fællesskab og bør indeholde konkrete begreber, der har betydning i hverdagen og kan munde ud i konkret adfærd.

Attraktiv arbejdsplads er og bliver ved med at være et abstrakt begreb og kan kun bruges som et strategisk pejlemærke. Indholdet skal konstrueres af medarbejderne og lederne i fortsat forhandling. Og indholdet vil kunne ændre sig med tiden, i takt med at konteksten ændrer sig.

Konklusion

Ud fra min forståelse af identitetsbegrebet og gennemgang af de forskellige aktørers begreber om den attraktive arbejdsplads er det min hypotese, at

ledelsens strategi, evnen til at konstruere og fortælle virksomhedens livshistorie, medarbejdernes grad af indflydelse, løbende kommunikation ("talk the walk") samt muligheden for meningsdannelse via samtaler har væsentlig betydning for udvikling af kollektiv identitet. Den enkelte medarbejder har behov for at blive hørt for at deltage i identifikationsprocessen. Derfor vil ledelsesstilen ligeledes have en væsentlig betydning for oplevelsen af den attraktive arbejdsplads i praksis. Lederen bør sikre sig, at medarbejderne føler sig involveret og hørt i forhold til de ting, der vedrører den enkelte eller teamet, for netop at give muligheden for at danne sig en mening om forholdene. Situational Leadership ser ledelse som en relation mellem mennesker, betegnet som bl.a. "*Leadership is a partnership*"⁴⁴. Situationsbestemt ledelse kunne være oplagt at anvende i praksis, idet samarbejdet kræver løbende dialog og forhandling mellem lederen og medarbejderne.

Hvad får konkrete forandringer til at ske, og hvordan kommer de til udtryk?

Topledelsens teoretiske tilgang i deres strategiske arbejde er, at organisationen skal udvikles ved at arbejde med kulturen, holdninger og værdier, Corporate Culture. Kulturen betragtes som en manipulérbar variabel, på linie med opgaver, struktur, teknologi og aktører. Det fremtræder tydeligt i værdien om, at vi vil være den mest attraktive arbejdsplads, et ønske om at skabe en ny kultur på arbejdspladsen. Samtidig skal omsætningen fordobles i løbet af ca. 5 år, man vil være lean i alt, hvad man foretager sig og lederne skal vise vejen og gøre som de siger. Det er eksempler på beskrivelser, hvilke værdier, hvilken adfærd og hvilke mål organisationen skal arbejde med og udvikle i forhold til kulturen, opgaverne, teknikken og aktørerne. Den humanistisk udviklingsteoretiske tilgang er i konflikt med det, der kommer til udtryk i dagligdagen, som er præget af en mere teknisk rationel tilgang. Der er f.eks. stor fokus på overvågning, analyse og output i de enkelte produktionsenheder. Organisationens anskues primært som et produktionssystem frem for aktørgrupper.⁴⁵ Så derfor vil en forandring i den eksisterende kultur komme til udtryk ved en reorganisering, rationaliseringstiltag eller lignende som f.eks. afskedigelser og ny struktur i forbindelse med finanskrisen. Men hvordan kan forandringer i den attraktive arbejdsplads komme til udtryk? Det kommer til udtryk i dialogen mellem aktørerne, når der tales om den attraktive arbejdsplads. Projekt MAW er et begreb i DE, der skal beskrive og fortælle historien om den attraktive arbejdsplads. Historien om et forløb, hvor der blev talt om, hvad der er attraktivt og hvad man bør udvikle for at forbedre vilkårene. Historien om at medarbejderne blev involveret i processen og fik mulighed for at forholde sig til den attraktive arbejdsplads. Det er i selve processen, forandringen kommer

⁴⁴ Blanchard, K. (2001), side 3

⁴⁵ Jf. Borum (1995 (2005)) om forskelle mellem teknisk-rationel og humanistisk organisationsudvikling.

til udtryk og efterfølgende i historien om processen. I ledelsen var der enighed om, at projekt MAW vil være et fortløbende projekt, som ikke skal stoppes, men genoplives engang imellem. Formålet er at fastholde og udvikle dialogen og historien om den attraktive arbejdsplads.

Konklusion

Jeg har endnu ikke kunne undersøge, hvordan processen og historien har forandret aktørernes oplevelse af arbejdspladsen. Derfor er ovenstående kun et hypotetisk bud på, hvordan forandringer omkring den attraktive arbejdsplads kan komme til udtryk. Men ud fra aktørernes udsagn og analysen konkluderer jeg, at den involverende proces i projekt MAW og afklaring af forståelsen omkring den attraktive arbejdsplads igennem dialog i de enkelte praksisfællesskaber og i blandede grupper på tværs af organisationen er vejen frem til at skabe den kulturelle forandring i organisationen – at der opstår en kollektiv identitet omkring den attraktive arbejdsplads. Samtidig kræver det en ledelsesmæssig klar retning og forståelse af organisationen som en samling af praksisfællesskaber, der skaber organisationens virkelighed og identitet.

Projekt MAW – det videre forløb

Ledelsen i DE besluttede i marts 2009 at arbejde videre med følgende indsatsområder, der skulle bidrage til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv:

- Ledelse og samarbejde
- Samarbejde på tværs
- Profilering af DE

Under "Ledelse og samarbejde" har HR chefen i samarbejde med Miljølederen udarbejdet et nyt koncept for gennemførelse af de lovpligtige arbejdspladsvurderinger i 2009. Miljølederen startede allerede i 2007 med at afholde møder med medarbejderne og lederne, hvor der blev drøftet trivsel og samarbejde i forbindelse med APV. Det koncept blev udvidet med coaching af lederen før og efter mødet for at italesætte og udvikle samarbejdet mellem lederen og teamet. Målet er at udvikle en samtalekultur i DE, hvor alle aktører i organisationen bliver bedre til at udtrykke deres forståelse, ønsker og krav. Den kollektive identitet kan kun udvikles via meningsforhandling, som jeg nævnte tidligere. Det skal dialogbaseret APV starte op på. En meningsforhandling og dermed bedre forståelse for hinanden. Der vil følge flere initiativer, som skal sætte fokus på samarbejdet mellem leder og medarbejder.

Under samarbejde på tværs bliver der startet to initiativer i 2009. I maj 09 gennemføres projektteam uddannelse for alle relevante aktører, hvor der stilles skarpt på de forskellige projektdeltageres rolle og ansvar i forbindelse med projektdeltagelse. Det handler igen om at afstemme forventninger blandt aktørerne og give en fælles forståelse af hinandens roller og ansvar.

I efteråret vil der blive gennemført en aktivitetsdag for alle aktører i DE, hvor strategien vil blive ledetråden gennem en dag med aktiviteter på tværs af afdelingerne. Formålet er at formidle klare retningslinjer og mål for hele DE.

Under profilering af DE er der i 2009 primær fokus på intern profilering, hvor man f.eks. arbejder med storytelling. Formålet er, at aktørerne bliver bedre til at fortælle om sig selv og derved få bedre kendskab og opbygge tættere relationer til hinanden. Samtidig kan ledelsen arbejde med fortællingen om, hvem DE er og hvor DE er på vej hen.

Perspektivering

I denne opgave har jeg primært beskæftiget mig med projekt MAW's første fase, kortlægningsfasen. Opfølgings- og implementeringsfasen kunne efter min opfattelse bære et projekt af lignende omfang.

Det kunne være interessant at følge implementeringsfasen vedr. de tre indsatsområder og sætte fokus på den fortsatte kommunikation omkring projektet. Man kunne f.eks. undersøge, om arbejdspladsen opleves mere attraktiv efter en længere periode og hvor det konkret gør sig gældende i hverdagen.

Et andet interessant emne i forbindelse med projekt MAW, som kunne udfoldes mere end det var muligt i dette projekt, er forskellen på, hvordan de enkelte aktørgrupper tolker begrebernes betydning for den attraktive arbejdsplads. Produktionsmedarbejderen har stor fokus på udvikling af mere indflydelse på eget arbejde, samtidig med at det er vigtigt med klare retningslinjer og klare aftaler. Topledelsen har stor fokus på bedre styring og målrettet handling i organisationen, hvor monitorering af processer vil få større betydning. Det kan medføre mere detailstyring, uden at det er hensigten, fordi der overvåges på mange flere detaljer i de komplekse processer, for netop at få flere data og fakta til en bedre styring og målrettet handling. Det kunne f.eks. være interessant at fokusere på emnet organisationsstyring i store organisationer, hvor man forsøger at kortlægge de enkelte aktørers oplevelse af balancen mellem fælles retning og individuel handlemulighed. Man kunne undersøge andre virksomheder, om og hvordan denne problemstilling gør sig gældende og hvilken indflydelse det har på de forskellige gruppers oplevelse af styring på arbejdspladsen.

Diskussion af teori og undersøgelsesmetode

Alfred Josefsen, administrerende direktør i Irma, praktiserer en ledelsesfilosofi, som han kalder: "It's All about People!"⁴⁶ Han sætter fokus på en positiv udvikling af medarbejdernes arbejdsliv i en erkendelse af, at det er medarbejderne der har den overvejende kontakt til kunderne og udfører det daglige arbejde i butikkerne. Det er ikke nyt. Han sætter en klar retning med

⁴⁶ Josefsen, A. (2004)

tre klare budskaber om, hvad virksomheden står for. Det er heller ikke nyt. Men det nye i tilgangen er for mig at se en troværdig fortælling og den klare overbevisning om, at resten (god bundlinje, tilfredse kunder mv.) nærmest kommer af sig selv. Jeg vil ikke gå dybere ind i denne tilgang, men tage udgangspunkt i hans slogan "It´s All about People".

Organisationer handler i bund og grund ikke om systemer, strukturer eller teknik, men om mennesker. Derfor ser jeg det som et oplagt valg, at anvende en social læringsteori med Wenger (2004), som netop tager udgangspunkt i praksisfællesskaberne på arbejdspladsen. Det hænger godt sammen med en social konstruktivistisk teori om den organisatoriske virkelighed og forandringsprocesser med Henriksen m.fl. (2004), som tager afsæt i menneskets evne til at identificere sig i forhold til omgivelserne, at konstruere sin livshistorie og se sig selv i en sammenhæng ved hjælp af logikker, værdier og fakta. For mig giver beskrivelsen og analysen af samspillet mellem erfaring, logik, værdier og fakta et godt overblik. Det hjælper mig til at blive mere klar omkring de forskellige grupperes oplevelse af arbejdsforholdene, hvad der kan være vigtigt for dem og hvorfor. Tidsperspektivet hjælper med at fokusere på den individuelle og sociale erfaring, status quo og forestillinger om fremtiden.

Teorien om den organisatoriske virkelighed egner sig godt til at analysere relationer og begreber. Hvis man ønsker at gå tættere på enkeltpersoner vil man kunne afklare, hvilke værdier og logikker personen kommunikerer ud fra og få en bedre forståelse for vedkommendes udsagn og adfærd. Men i forhold til enkeltpersoner er jeg i projektførelsen blevet opmærksom på en faktor, som ligesom værdier, fakta og logikker har en enestående betydning for virkelighedsopfattelsen, men som sjældent bliver kommunikeret direkte omkring på arbejdspladsen. Det er følelser.

Følelser kan i mange situationer spille en afgørende rolle for, hvilke beslutninger enkeltpersoner træffer eller hvilke handlinger der udføres. Følelser er et faktum for personen der oplever det, men følelser når sjældent ud i det sociale rum som noget man kan forhandle om. Der forekommer udbrud af følelser i enkelte tilfælde, men det står jo ikke til forhandling og bliver tit ved med at være bundet op på den enkelte person og ikke på fællesskabet. Følelser er ofte irrationelle og knyttet tæt på personlig erfaring og værdier. Det kunne være interessant at undersøge nærmere, hvordan følelser kunne beskrives i teorien om den organisatoriske virkelighed og hvordan man som forsker kunne anvende det nye perspektiv i en ny undersøgelse.

Konceptualiseringsmetoden (Conceptualising Method) var en god ramme for at give overblik og struktur på præsentation af MAW forløbet. Det gav mig et begrebsapparat omkring udviklingsprocessens forskellige faser, f.eks. om begreber og ideer er i eksternaliseringsfasen eller legitimationsfasen. Det bliver interessant at følge nye udviklingsprojekter i det lys, hvor jeg vil være mere bevidst omkring de forskellige aktørers roller i de forskellige faser. Det vil f.eks. ikke give mening at implementere ændringer når ideen og meningen med ændringerne ikke er blevet udbredt og forhandlet i de relevante fora

endnu. Det var for mig et godt supplement at bruge begreber fra Brunssons teori (2007) om beslutningsprocesser og beslutningernes konsekvens. Teorien hjalp mig på vej til at få et mere nuanceret billede af beslutningsprocesserne, skabte for mig mere fokus på intentionen med forandringsprocesser og en bedre forståelse af, sammenhængen mellem ord og handling. Teorien ville sandsynligvis få en større betydning i et projekt om opfølgings- og implementeringsfasen i projekt MAW. I den forbindelse vil der være en øget efterspørgsel af handling efter de gennemførte interviews og det ville være interessant at følge udviklingen i spændingsfeltet mellem intention, kommunikation og konkret handling.

Afslutning

I projektet har jeg fokuseret på den attraktive arbejdsplads som noget, man har svært ved at være uenige om. Der vil nok ikke være mange mennesker, der vil arbejde på en ikke-attraktiv arbejdsplads. Men der vil sandsynligvis være mennesker, der ikke tillægger arbejdspladsen så stor betydning, som jeg gør via projektet. Mange mennesker lever ikke for deres arbejdsplads, men for den frie tid inden og efter arbejdet. Det vil have en betydning for arbejdet med den attraktive arbejdsplads, hvilket forhold de enkelte medarbejdere har til arbejdslivet og hvilken værdi arbejde har i deres liv. I dagens Danmark identificerer mange mennesker sig via deres arbejde, men det vil ikke være tilfældet for alle og det vil med tiden også kunne ændre sig. Det spørgsmål blev ikke behandlet i projekt MAW, hvor udgangspunktet for dialogen var, at ledelsen og medarbejderne har et fælles ønske om at udvikle en attraktiv arbejdsplads.

Referencer

Henriksen L.B. - Nørreklit L.- Jørgensen K.M.- Christensen J.B.- O´Donell D.: *Dimensions of Change, Conceptualising Reality in Organisational Research*. Copenhagen Business School Press, 2004.

Brunsson, Nils: *The Consequences of Decision-making*. Oxford University Press, 2007.

Illeris, Knud: *Læring*. Roskilde Universitetsforlag, 2006.

Jørgensen, K.M.: *Forandringsledelse igennem Kommunikation*. Aalborg. Danish Centre for Philosophy and Science Studies, Ledelse og Filosofi, nr. 2, 2007.
www.think.aau.dk

Goldschmidt, Gitte: *Ledelse på attraktive arbejdspladser*. Branchearbejdsmiljørådet for social og sundhed, 2008.

Wenger, Etienne: *Praksisfællesskaber*. København Hans Reitzels forlag, 2004 (1998).

Holm og Nørlyck: *Ord der brander – Italesættelse i Organisationskommunikation*. Handelshøjskolens Forlag, 2006.

Westenholz, A.- Metz, D.: *Identitetsdannelse i midlertidige og spredte arbejdsfællesskaber – belyst via et relationelt perspektiv*, Artikel i 'Tidsskrift for arbejdsliv' nr. 4, 2000, side 61-74.

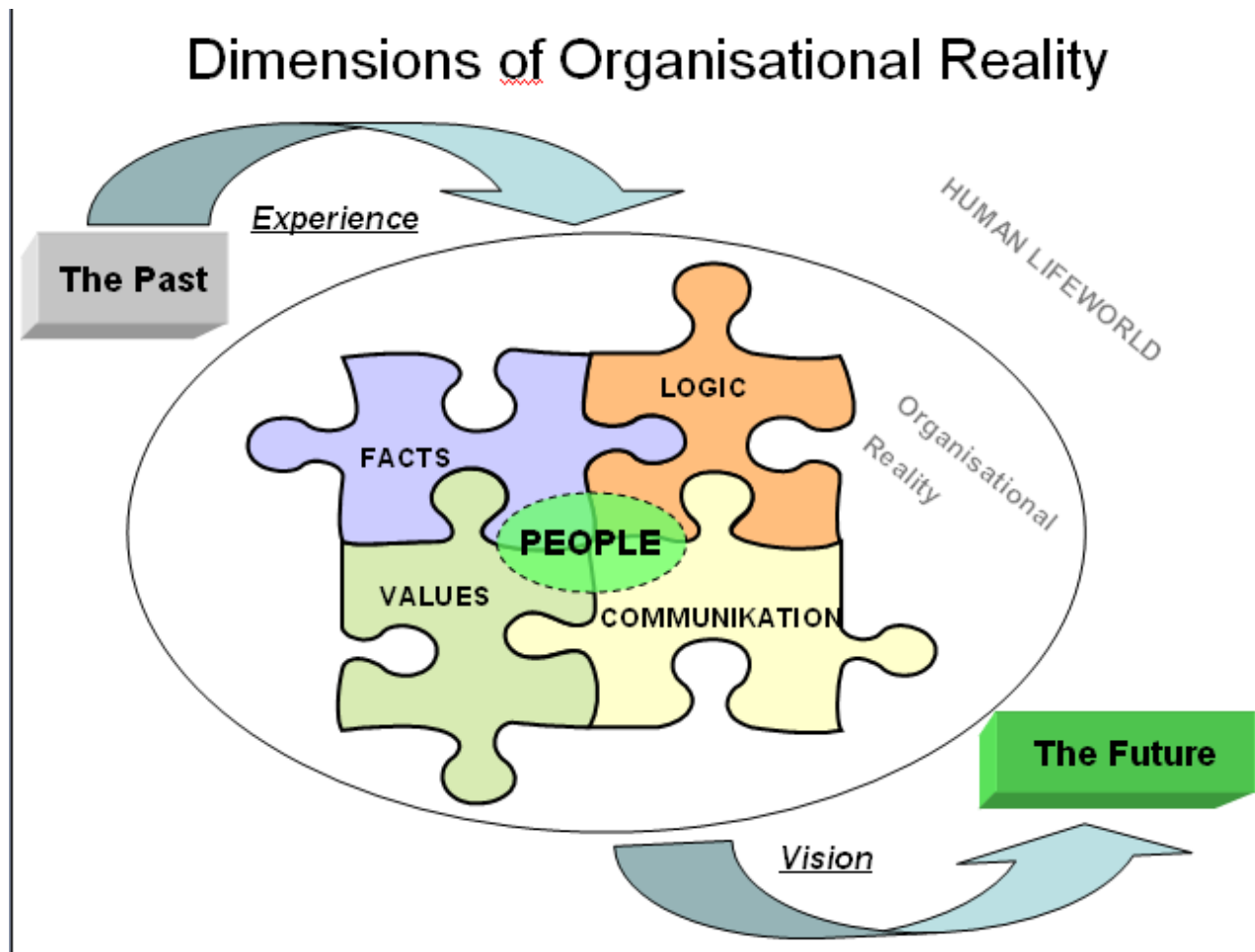
Blanchard, K.: *Situational Leadership – The Article*. The Ken Blanchard Companies, 2001.

Josefsen, A.: *Kære Irma – It´s All About People*. Forlag: Sebecca APS. 2004 (4. oplag 2009)

Collin, F.: *Konstruktivisme*. Roskilde Universitetsforlag, 2003 (2. oplag 2004)

Collin, F. og Køppe, S.: *Humanistisk Videnskabsteori*. Københavns Universitet, DR Multimedie, 1995 (2001)

Bovbjerg, K.M.: *Følsomhedens Etik*. Forlaget Hovedland, 2001



Model inspireret af Dimensions of Change (2004, Henriksen L.B. m.fl., Copenhagen Business School Press)
Burkhard Winski 09/2007