

# **Organisatoriske forandringer**

- grundlæggende elementer i en planlagt forandringsproces

## **Speciale i IT og Organisationer**

Martin Kolding Pedersen  
Rune Wulff Christensen  
Morten Juul Andersen

Af:  
Martin Kolding Pedersen  
Årskortnr.: 20002389

Rune Wulff Christensen  
Årskortnr.: 19994380

Morten Juul Andersen  
Årskortnr.: 20003414

Vejleder: Steen Hejndorf

Kandidatuddannelsen IT og Organisationer  
IT-Vest  
Institut for Informations- & Medievidenskab  
Det Humanistiske Fakultet  
Aarhus Universitet  
Oktober 2002

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	1
1.1 Problemformulering.....	3
1.2 Afgrænsning.....	3
1.3 Metodiske overvejelser.....	4
1.4 Forskningsoversigt.....	6
1.5 Præsentation af forandringsmodel.....	8
1.6 Sammenfatning.....	12
2. Teoretisk fundament.....	13
2.1. Organisationsforandringer.....	13
2.1.1 Eksterne påvirkninger af organisationen.....	14
2.1.2 Planlagte forandringer.....	17
2.2 Mintzbergs system af kræfter.....	19
2.3. Hofstede & Schein.....	24
2.3.1 Hofstedes fire dimensioner af kulturbegrebet.....	24
2.3.2 Scheins tre kulturniveauer.....	25
2.4 Det individuelle og organisatoriske bevidsthedsniveau.....	27
2.5. Bateson og Argyris.....	30
2.5.1 Batesons tre læringsniveauer.....	31
2.5.2 Argyris' double loop læring.....	32
2.6 Sammenfatning af hele kapitlet.....	34
3. Definition af de tre tilgange.....	35
3.1 Begrebet Total Quality Management.....	35
3.2 Det klassiske BPR-begreb.....	36
3.3 Den Lærende Organisation.....	38
4. Historisk udvikling.....	41
4.1 Første del af århundredet.....	42
4.2 Efterkrigstidens udvikling.....	44
4.3 Sammenfatning.....	47
5. TQM, BPR & DLO.....	48
5.1. Økonomisk incitament.....	49
5.1.1 TQM.....	49
5.1.2 BPR.....	51
5.1.3 DLO.....	53
5.2. Fundamentet for de tre metoder.....	54
5.2.1. TQM.....	55
5.2.1.1 Forståelse af et system.....	57
5.2.1.2 Viden om variation.....	58
5.2.1.3 Viden om teori.....	59
5.2.1.4 Psykologi.....	60
5.2.1.5 Kritik af TQM-fundamentet.....	61
5.2.2. BPR.....	64
5.2.2.1 Clean sheet tankegangen.....	68
5.2.2.2 Helhedssyn.....	68
5.2.2.3 IT som forandringsredskab.....	71
5.2.2.4 Tidshorisont.....	72

5.2.3. Den lærende organisation.....	73
5.2.3.1 Double loop læring.....	74
5.2.3.2 Evnen til at se systemer.....	74
5.2.3.3 De fem discipliner.....	76
5.2.3.4 Disciplinen om personlig beherskelse.....	76
5.2.3.5 Disciplinen om mentale modeller.....	78
5.2.3.6 Disciplinen om fælles visioner.....	80
5.2.3.7 Teamlæringsdisciplinen.....	82
5.2.3.8 Systemtækningsdisciplinen.....	85
5.2.3.9 Sammenfatning.....	86
5.3. Implementering.....	87
5.3.1. TQM.....	87
5.3.1.1 Demings og Jurans implementeringsprogrammer.....	87
5.3.1.2 Væsentlige ligheder i de to implementeringsprogrammer.....	88
5.3.1.3 Sammenfatning af de to implementeringsprogrammer.....	91
5.3.2 BPR.....	94
5.3.3 DLO.....	97
5.4. Opsamling.....	101
5.4.1 Hofstede i praksis.....	102
5.4.2 Scheins tre kulturniveauer i praksis.....	108
6. Nuancering af model.....	112
6.1 Den overordnede opbygning.....	112
6.2 De enkelte punkter i modellen.....	115
7. Konklusion.....	119
7.1 Perspektivering.....	120
Litteraturliste.....	123
Tidsskrifter.....	125
Avisartikler.....	128
Artikler fra Internettet.....	128
Abstract.....	129
Oversigt over forfatternes bidrag.....	131

Bilag i separat hæfte

# 1. Indledning

De seneste 50 års virksomheds- og ledelsesopfattelse har været præget af stive hierarkier, kontrol og specialisering i en sådan grad, at man dybest set kan sige, at det er en filosofi, der bygger på mistillid til mennesket, fordi mennesket er eller var det svageste led i virksomheder bygget op omkring maskiner, systemer og strukturer. Dette er under hastig forandring nu. Kravene om fornyelse og udvikling i virksomhederne forøges bestandigt. Verden bliver til stadighed mere og mere dynamisk i kraft af den øgede globalisering og den teknologiske udvikling. Det er derfor vigtigt for virksomheder at få integreret denne dynamik og forandringsvillighed i organisationerne, så de kan holde trit med omverdenen og fortsat forblive konkurrencedygtige.

Det er et aktuelt og velkendt fænomen, at erhvervsvirksomheder ofte benytter en krise til at tage ekstra hårdt fat på organisationen. Dårlige tider er de bedste argumenter for at gøre op med historiske omkostninger eller medarbejdersgoder, som ledelsen ikke har haft modet og evnen til at afskaffe i opgangsperioder. Professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København peger på, at referencen til en krise kan gøre det nemmere at gennemføre grundlæggende forandringer i en virksomhed:

*”Mange mener, at det især er i de hårde tider, der bliver tænkt nyt, fordi det er nu, virksomhederne bliver udfordret. Mange af de forandringer, der skal gennemføres, kan bedst finde sted, når ledelse og medarbejdere har en ydre fjende at kæmpe imod - i dette tilfælde konjunkturerne”.<sup>1</sup>*

Der findes inden for organisations- og forandringsteoriene mange bestræbelser på at finde ud af, hvad man skal gøre i en krisesituation, og hvorledes man skal gøre det. Men ofte har man behov for at have en dybere forståelse af hele situationen, inden man går i gang med en forandring. Det er let at finde redskaber, værktøjer og fremgangsmåder, der foregiver at løse problemer, og som lover at føre til konkrete resultater, men ofte bliver man overrasket over, hvordan det går, når man går i gang med at bruge de pågældende redskaber - det går ikke altid som forventet.

Årsagen kan være, at der opstår helt uventede begivenheder. For eksempel kan konkurrenter tage et uventet initiativ. Men lige så ofte handler det om, at man dybest set ikke forstod hvilken udgangssituation, man var i og ikke havde klare forestillinger om og forståelse for, hvorledes man var kommet til den pågældende situation. Endvidere havde man ikke forståelse for de processer og kulturer, som det nye tiltag skulle virke i og være en del af. Man sætter dermed et redskab eller et værktøj ind i en sammenhæng, som man ikke forstår indholdet af, og der sker noget, man

---

<sup>1</sup> Kragballe, S. & Rosenbak, S. (2002)

ikke forventede. Derfor er der stort et behov for at arbejde med en dybere forståelse i virksomheder, det fundamentale.<sup>2</sup> Hertil findes der selvsagt ikke endegyldige svar på, hvilken strategi man bør anvende, da det afhænger af den situation, den enkelte virksomhed befinder sig i. Endvidere er et andet problem: Hvorledes virksomheden dernæst får implementeret en forandring med succes.

I nærværende afhandling har vi valgt at tage udgangspunkt i tre specifikke metoder til organisationsforandring; Total Kvalitetsledelse (TQM), Business Proces Reengineering (BPR) og Den Lærende Organisation (DLO). Alle tilgange, der arbejder med planlagte forandringer. Disse tre tilgange har hvert sit fokus. Kvalitetsledelse er en ledelsesfilosofi og er kendetegnet ved en virksomhedskultur, hvor alle deltager i at skabe forøget produkt- og servicekvalitet. Den forøgede kvalitet opnås gennem løbende forbedringer, som skal højne tilfredsheden blandt virksomhedens interessenter, hvilket vil medføre forbedrede økonomiske resultater. BPR er et projektorienteret værktøj til radikal fornyelse af forretningsprocesserne med henblik på at opnå et markant niveauspring i virksomhedens resultater. DLO fokuserer især på medarbejdernes personlige udvikling, og hvordan man udnytter denne til virksomhedens bedste. TQM og DLO har i modsætning til BPR således en inkrementel fremgangsmåde, hvor BPR er mere revolutionerende.

Disse tre begreber har været meget anvendt af virksomheder i hele den vestlige verden, men koncepterne er ofte blevet misforstået, da man har glemt at spørge om, hvad der gemmer sig i emballagen. En årsag hertil kan være, at mange virksomheder siger, at de f.eks. vil indføre TQM-konceptet eller DLO uden at vide, hvad dette indebærer. I nogen grad er begreberne blevet udvandede, og de kan efterhånden betyde hvad som helst alt efter, hvem der udtaler sig. Det samme kan man sige for BPR-konceptet, som konsulenter har haft en tendens til at gøre til et altomfattende koncept ud fra en ide om, *"hvis det virker, så skal I have det"*.<sup>3</sup> Det er i denne afhandling ikke projektet, at gå ind i en diskussion om de tre koncepters nedslidning. Derimod ønsker vi at skildre tilgangene som eksempler på forandringstiltag i virksomhederne ud fra en normativ redogørelse af koncepterne i deres oprindelighed.

---

<sup>2</sup> Glasl, F. & Lievegoed B. (1997) s. 27

<sup>3</sup> Glasl, F. & Lievegoed B. (1997) s. 28

## 1.1 Problemformulering

I denne afhandling vil vi besvare følgende hovedspørgsmål:

- 1: *Hvilke grundlæggende elementer skal være til stede i en organisation, for at den har det bedste udgangspunkt for at implementere en planlagt forandring?*

For at besvare det primære spørgsmål har vi opstillet disse to sekundære arbejdsspørgsmål, som skal danne rammen for en fyldestgørende besvarelse.

- 2: *Med udgangspunkt i forskelle og ligheder mellem de tre forandringsmetoder; hvilke beslægtede elementer indeholder henholdsvis TQM, BPR og DLO?*
- 3: *Med henblik på en nuancering af disse identificerede elementer; hvordan er forholdet mellem teori og praksis i de tre forandringsmetoder?*

Vores udgangspunkt har været, at der generelt mangler en grundlæggende forståelse for forandringer og deres betydning. Vores arbejdshypotese er derfor, at der er brug for en generel forståelsesramme for forandringer, som sætter sig ud over de specifikke teorier og tilgange. Baseret på de tre tilgange har vi opstillet en foreløbig model, som skal indfange de elementer, der ligger til grund for en forandringsproces. Denne model skal fungere som et udgangspunkt og forståelsesramme for vores arbejde med at konstruere et sådant grundlag. Besvarelsen af vores hovedspørgsmål vil derfor blive præsenteret i en revideret udgave af modellen i slutningen af afhandlingen.

## 1.2 Afgrænsning

På et overordnet niveau er afhandlingen indsnævret til at beskæftige sig med ovennævnte tre tilgange til forandring, så der kan skabes et dybdegående indblik i disse teorier og filosofier. Denne vidensbegrænsning stiller samtidig store krav til indsamling af relevant information samt til evnen til at vurdere de indsamlede informationer.

Afgrænsning af kildematerialet er underlagt visse almene normative principper. Det grundlæggende princip er ideelt set formuleret som et krav om, at alle tilgængelige kilder skal trækkes ind i undersøgelsen det vil sige alle data, som kan bidrage til at besvare de spørgsmål, som er stillet. Dette krav om fuldstændighed i kildebehandlingen kan kun i praksis opfyldes i konkrete forskningssammenhænge, hvor problemet er meget afgrænset, eller hvor der er meget få kilder. I den-

ne afhandling vil det være praktisk umuligt at undersøge alle relevante kilder, fordi det vil være for omfangsrigt og tidskrævende. Det er næppe muligt i denne sammenhæng at formulere andet end temmelig abstrakte og almene principper for kildeudvalget. Vi har derfor udvalgt de kilder, som vi finder relevante for besvarelsen af spørgsmålene, som vi har formuleret ovenfor.

Primært antager vi i afhandlingen en overordnet tilgang til forandring. Det vil derfor ikke være fordelagtigt at opbygge afhandlingen omkring empirisk indsamlet materiale, da en enkelt virksomheds erfaring med forandring ofte bliver meget konkret i forhold til vores problemformulering. Vi ønsker endvidere at kunne påvise forskellige elementer, der givetvis ikke alle vil være til stede i en enkelt virksomhed. Endelig vil det være både tidsmæssigt og omfangsmæssigt for omfattende i forhold til denne opgaves størrelse at inddrage informanter.

### **1.3 Metodiske overvejelser**

De senere års tilgange til udarbejdelse af videnskabelige afhandlinger har været præget af stadig mere dybtgående undersøgelser på grundlag af snævre og stadig mere fragmenterede problemstillinger. Dette har indenfor blandt andet humanistiske -og samfundsvidenskabelige fag ført til en metodestrid, der grundlæggende har omhandlet, hvorvidt man bør skrive, så man åbner for indlevelse hos læseren, om man skal være objektiv, eller om man må være partisk i fremstillingen. Dette er elementer, som har rod i en naturvidenskabelig tradition, der søger at finde frem til det grundlæggende. Vores undersøgelse går den modsatte vej. Det betyder, at vi ikke går helt ned i detaljerne, og at nogle punkter bliver behandlet mere summarisk. Det er vores håb, at de deraf følgende mangler må findes opvejet af nytten af at anlægge et samlet perspektiv med de muligheder, det giver for at afdække oversete eller upåagtede sammenhænge indenfor forandringsteorien.

Overordnet har vi ønsket, at opgaven skal antage en struktur, der bevæger sig på forskellige kontekstniveauer, så man kontinuerligt overvejer forandringskoncepterne i forhold til vores arbejds spørgsmål og vores indledende forandringsmodel. Vi forsøger via kvalitative forskningstradition at finde frem til hvad tankegangene bag teorierne er, og hvad de betyder.

Afhandlingen antager i de indledende kapitler fra 2-4 et analyserende perspektiv. Det er dog nødvendigt at knytte et par kommentarer til dette. Det analyserende perspektiv antager normalt en videnskabelige enkeltundersøgelses form, hvori et centralt element er, at stoffet undersøges, og teorier drøftes. Endvidere stilles spørgsmål entydigt, og alternative forklaringer tages op, forka-



stes eller bekræftes.<sup>4</sup> Det valgte emne gør, at vi antager en anden vinkel. Dette kan illustreres ved historikeren H. P Clausen, der om den historiske undersøgelse har udtalt:

*“at en historisk undersøgelse principielt aldrig vil være helt afsluttet eller færdig, fordi den må arbejde med muligheder.”<sup>5</sup>*

På tilsvarende måde kan vi sige om vores undersøgelse, at der til stadighed kommer nye syn og ny forskning indenfor emnet. Det vil derfor være ufordelagtigt at gøre et fasttømret syn på perspektivet i vores afhandling gældende. Vi har i vores litteraturvalg forsøgt at kompensere ved at inddrage grundlæggende artikler og værker, således at en høj faglighed opretholdes. Problemet er, at en traditionel analyserende undersøgelsesform egner sig bedre til at analysere strukturer end til at fremstille forløb, processer, helhedsbetragtninger og handlingsrækker. Vi har med undtagelse af de forbehold og afgrænsninger, vi har nævnt i det ovenstående afsnit, valgt, at de indledende kapitler skal antage en paraplyform, der giver en forståelse af de teoretiske tanker og ideer indenfor området. Hertil har vi taget udgangspunkt i vores indledende forandringsmodel. Den indeholder en række fundamentale elementer, der er grundlæggende, og som en organisation bør forholde sig til *før, under og efter* initieringen af en forandringsproces. Herved bliver en række overvejelser omkring forandringskonceptet introduceret.

Anden del af afhandlingen antager en mere normativ karakter. Her ønsker vi, at antage en mere vurderende holdning til de inddragede teorier, tilgange og anvende eksemplificerende cases. Det normative eller kritiske synspunkt anvendes i forhold til at gøre logiske eller væsentlige aspekter ved problemformuleringen og problemernes forhold gældende i en større forståelsessammenhæng. I det normative aspekt taler man endvidere om kravet om frugtbarhed. Først og fremmest et krav om, at de enkelte problemer skal stå i en fornuftig indbyrdes sammenhæng. Denne sammenhæng mellem et problem og andre problemer eller teorier har to hovedaspekter. Det ene er orienteret mod fortiden og gælder vores forhold til forskningstraditionen. Det andet er rettet mod fremtiden mod videre forskning indenfor forandringsområdet. Det har været centralt for os at komme bag facaden på tilgange og teorier. Dette kommer eksempelvis til udtryk i det historiske afsnit, der giver en forståelse af tankerne i deres historiske kontekst. Herved opnår man en fornemmelse for tankerne i den kontekst, de er opstået i. Det ville være metodisk problematisk at

---

<sup>4</sup> Kjeldstadli, K. (1994) s. 284

<sup>5</sup> Dahl, O. (1967) s. 35-37. Se også Kjeldstadli, K. (1994) s. 34-37

lave perceptioner og uden forbehold indsætte disse tanker i forhold til nutidige organisationer. Sådanne økologiske fejlslutninger er et element, man konstant må have for øje.

Generelt bygger vores opgave på den litteratur, som vi nævner i nedenstående forskningsoversigt. Det har været et centralt element i vores undersøgelser at vælge litteratur og kilder, der har en høj faglig værdi, da det indenfor områder, der bevæger sig omkring koncepter, som er nutidige og ikke alle har rod i en forskningsmæssig tradition, findes mange kilder af ringe eller direkte misvisende kvalitet. Konsulentudarbejdede organisationsbeskrivelser antager eksempelvis ofte en mere subjektiv normativ berettende karakter, der ikke er baseret på egentligt forskningsbaseret materiale. Man bør således være varsom med udvælgelsen af kilder, specielt fra Internettet, da man her ofte ikke kan vide sig sikker på kildernes oprindelse.

## 1.4 Forskningsoversigt

Der findes en stor og omfangsrig litteratur indenfor *Organizational Development* eller *Organizational Change*, der svinger fra konkrete konsulenterfaringer til den mere forskningsbaserede litteratur. Vores valg af litteratur er i høj grad styret af vores problemformulering og bygger overordnet på en række oversigtsværker, der danner grobund for behandling af mere specifikke værker og artikler i de enkelte kapitler.

Det bedste oversigtsværk indenfor området er Mintzberg, Quinn & Ghoshal (1999); *"The Strategy Process"*. I værket findes der en fyldig forskningsoversigt, der giver en introduktion til, hvad der er skrevet om strategisk ledelse, herunder læring, kultur og ledelse osv. Endvidere er værket en kombination af teori og praksis, således indeholder bogen en række cases, der illustrerer virksomhedernes brug af de introducerede tilgange. Et lignende værk er Harry Costin (1999); *"Strategies for Quality Improvement"*, som samler en række artikler af de førende teoretikere på ledelsesområdet.

Vi har som udgangspunkt valgt at beskæftige os med *Total Quality Management*, som er den filosofi, som W. Edward Deming med sin bog (1986) *"Out of the Crisis"* blandt andet er ophavsmanden til. Dette er blevet behandlet af Evans & Lindsays (1999) i værket *"The Management and Control of Quality"*. Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen og Gopal K. Kanji (1998) i *"Fundamentals of Total Quality Management"*, samt Kondo & Su Mi Park Dahlgaard (1994) *"Kvalitetsmotivation – en forudsætning for TQM"*. Vi har ved brug af disse værker forsøgt, at vise kvalitetstankerne i deres oprindelighed samt udviklingen indenfor emnet. Vi har trukket linier frem til excellencetankerne, der i dag er den fremherskende betegnelse for kvalitetstilgangen.

T. H. Davenports & J. E. Shorts (1990) artikel ”The New Industrial Engineering: IT and Business Process Redesign” udkom sommeren og blev få uger efterfulgt af Michael Hammers (1990) artikel ”Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate!” I 1993 udkom T. H. Davenports (1993) bog ”*Process Innovation*”, og kort efter indenfor det samme år udkom Michael Hammers & J. Champys (1993) ”*Reengineering the Corporation*”. De fire nævnte kilder er helt centrale for BPR-begrebet. De lancerer et koncept, som er induceret fra praksis. Slutteligt er Camilla Kølsen de Wits (2000) PHD afhandling ”*Kritiske succesfaktorer for IS-projekter*” et virkeligt gennemarbejdet værk om BPR’s udvikling fra 1992-1998.

For at få en grundlæggende forståelse af det at lære, har vi ud fra Gregory Bateson (1972); ”*Steps to an Ecology of Mind*” forsøgt at definere læringsbegrebet. For at få et mere organisatorisk orienteret læringsbegreb, har vi benyttet os af de ideer, som Chris Argyris og Donald Schön (1978) bl.a. præsenterer i ”*Organizational learning: A theory of action perspective*”. I afsnittet om de mere praktiske aspekter af DLO har vi taget udgangspunkt i Peter M. Senge (1999); ”*Den femte disciplin*”. Senge har i denne bog samlet mange af de tanker, som andre har gjort sig på området. Mange af Senges ideer tager udgangspunkt i Chris Argyris’ teori om organisatorisk læring. I det praktiske afsnit har vi desuden haft stor glæde af de ressourcer, som American Society for Training & Development stiller til rådighed på deres hjemmeside, [www.astd.org](http://www.astd.org).

Der findes et rigt og fyldigt materiale omkring den teknologiske og økonomiske udvikling i det 20. århundrede. Vi har valgt dels, at anvende Eric Hobsbawm (1994); ”*Age of Extremes, The Short Twentieth Century 1914-1991*”, og dels John P. McKay (1995) ”*A history of Western Society*”. Desuden har vi anvendt Søren Mørch (1996); ”*Den sidste danmarkshistorie*”. Disse tre værker giver et godt overordnet indblik i den generelle udvikling i den vestlige verden i det seneste århundrede, blandt andet opgøret med det naturvidenskabelige deduktive verdenssyn. Disse tanker illustreres endvidere ved, at tilgangen til kvalitetsledelse har rødder tilbage til Adam Smith (1817), der i revolutionsåret 1776 første gang udgav: ”*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*” og Frederick W. Taylors (1916); ”*Principles of Scientific Management*”, der introducerede den videnskabelige virksomhedsorganisering.

Når vi har benyttet aviser, har vi så vidt muligt søgt at verificere via andre kilder. Imidlertid er avisartikler nyttige på den måde, at de kan lede en på sporet af aktuelle problemstillinger, som man ellers ville have overset. Aviserne kan give et nuanceret billede af virksomheders holdning,

og man kan få et indtryk af forløbet indenfor området, gennem avisernes analyse af udviklingen.<sup>6</sup> Med hensyn til andre tidsskrifter har vi lagt vægt på, kun at bruge artikler fra anerkendte tidsskrifter. Desuden har vi sørget for at verificere de oplysninger, som artiklerne bygger på. Vi har f.eks. benyttet anerkendte magasiner som *Journal of Information Systems Management* og *Sloan Management Review*.

De cases vi benytter stammer fra "*Børsens Ledelseshåndbøger*". Vi er klar over, at det billede, som disse cases tegner af virksomhederne ikke er fuldstændigt. Fremstillingen er præget af, at casene skal bruges som illustrative eksempler på en teoretisk tilgang. Vi mener dog, at casematerialet er så udførligt, at det er muligt at benytte det i denne sammenhæng. Vi har valgt at holde fast i materialet fra "*Børsens Ledelseshåndbøger*", fordi casene beskriver danske virksomheder. Dette faktum har været vigtigt for os, da det giver os en bedre mulighed for at forstå den kontekst, som virksomhederne befinder sig i.

## 1.5 Præsentation af forandringsmodel

Sammenholdt med vores problemformulering og arbejdsspørgsmål har vi opstillet denne Dynamisk Forandrings- og Refleksionsmodel (DFR-model) på baggrund af de indledende overvejelser, vi har gjort os, samt med inspiration fra Thomas, G. F. (2002).<sup>7</sup> Modellen viser de egenskaber, som en organisation foran en forandringsproces skal være i besiddelse af. Med modellen vil vi indfange de faktorer, der gør sig gældende før og løbende under processen.

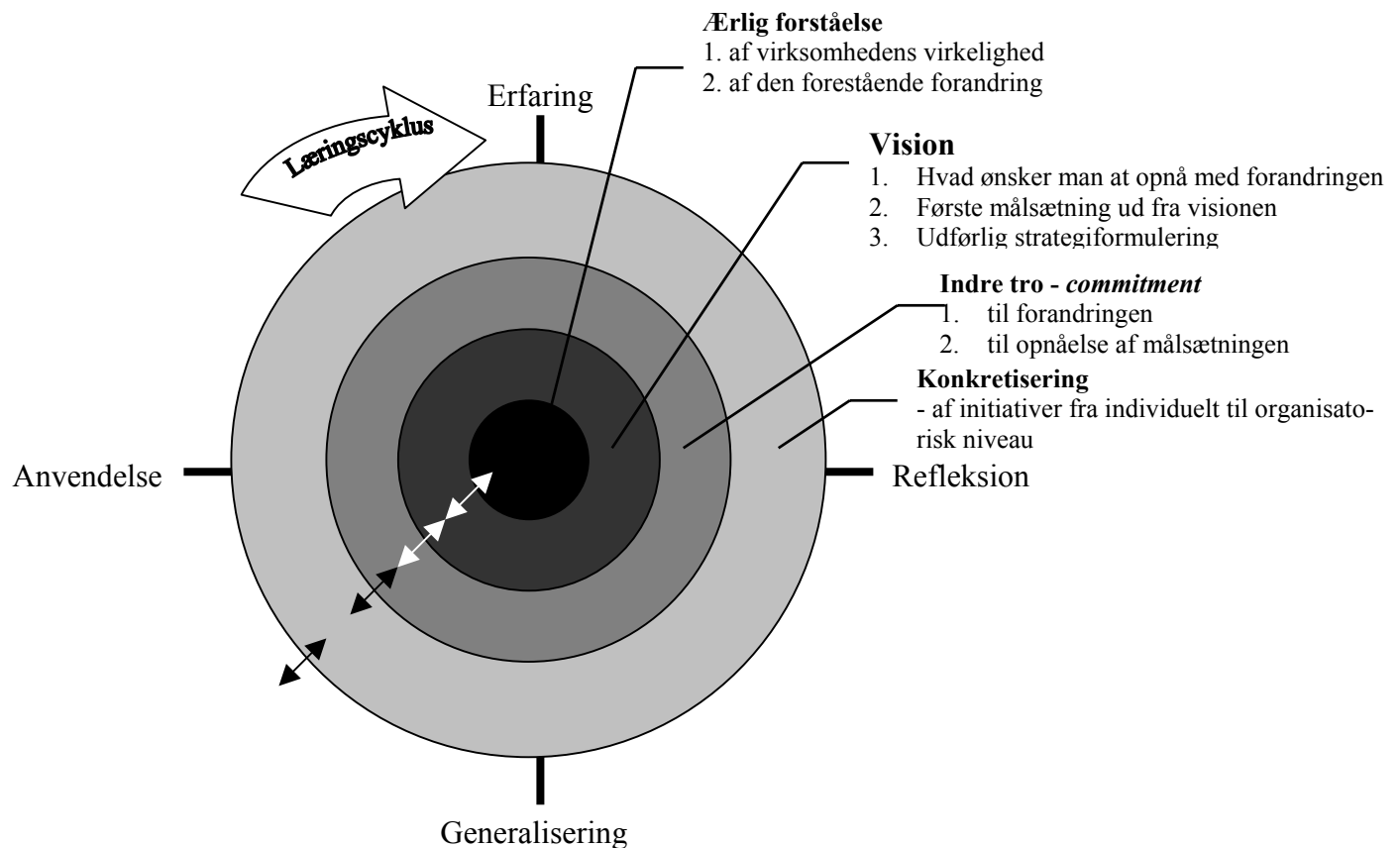
Modellen er således et udgangspunkt for det følgende arbejde med organisatoriske forandringer. Vi vil gennem afhandlingen arbejde på at få en dybere forståelse af modellens elementer for til sidst at præsentere en afklaret og revideret udgave af denne model.

---

<sup>6</sup> Clausen, H. P. (1962)

<sup>7</sup> Thomas, G. F. (2002) s. 381

Figur 1.1 Dynamisk Forandrings- og Refleksionsmodel



Kilde: Egen tilvirkning og Thomas, G. F. (2002) s. 381

Modellen skal ses som en jordklode, hvor det indre lag er en forudsætning for, at man kan etablere det næste lag. Det vil sige at organisationen kan ikke have opnået lag 2 *Vision*, hvis det første lag *Ærlig forståelse* ikke først er opnået.

Starter vi med kernen i modellen som er *Ærlig forståelse*, ser vi dette som den absolutte forudsætning, inden man overhovedet kaster sig ud i den forestående forandring. Ledelsen skal først og fremmest have en *Ærlig forståelse af virksomhedens virkelighed* og være klar til at tilsidesætte forskellige fastgroede billeder, man måtte have af organisationen. Et kodeord under dette punkt er således erkendelse af den virkelighed, som organisationen står i. Det handler derfor om at få skabt et sandt billede af organisationens kunnen, svagheder, og hvorfor organisationen ser sådan ud, som den gør. Man skal stille sig selv fundamentale spørgsmål som: "Hvad kendetegner lige nøjagtig vores organisation?" og "Kan vi det, som vi påstår, vi kan?" Det vigtigste under dette punkt er at arbejde med det mentale, inden man går i gang med den konkrete eksplicitering og

tager forskellige analyseredskaber i brug som f.eks. SWOT-analyse.<sup>8</sup> Det kan umiddelbart virke banalt, og den største fare under dette punkt er derfor også, at man springer for let hen over det. Det kan derfor også være meget givtigt, at man får udenforstående til at hjælpe sig i denne proces, som for eksempel nye ansatte eller en konsulent, der ikke er påvirket af den eksisterende organisationskultur.

Det andet underpunkt er *Ærlig forståelse af den forestående forandring*. Her handler det om at få skabt sig en dyb forståelse af den forestående forandring og de fundament, som ligger til grund for denne forandring. ”Hvilke forudsætninger har den forestående forandring?” Her handler det i høj grad om at sætte sig ud over den retorik, der anvendes i den klassiske managementlitteratur. Det handler således om at finde sin egen forståelse af det teoretiske begrebsapparat, og dermed prøve at sætte det i forhold til den eksisterende organisation. Det vil sige erkende de barrierer, som ligger i vejen for forandringen. Her tænkes specielt på de konflikter, der vil opstå i forbindelse med den nye magtbalance og de nye arbejdsroller, samt de kulturstød der vil opstå. Men samtidig også bruge de muligheder, der opstår. Her kan scenarieplanlægning være en måde at konkretisere den forestående forandring på. Hermed er det også sagt, at ovenstående overvejelser ikke bare er overstået på en formiddag.

Slutteligt kan man sige, at dette punkt er afgørende for resten af processen. Man skulle indse, om man kan overkomme forandringen. Hellere forlade implementeringen på dette punkt, end at fortsætte halvhjertet.

Punkt 2 *Vision* er en naturlig forlængelse af punkt 1. Det spænd der er opstået mellem forståelsen af organisationens eksisterende virkelighed og den vision, der er opstået med forandringen, skal man have omsat til en strategi. Første underpunkt er derfor, at man får formuleret en vision, som man over en årrække kan arbejde ud fra og hen imod. Den skal være med til at skabe en indre motivation for organisationen, så der bliver stræbt efter at opnå den ønskede forandring – også når det ikke går som beregnet.

En sådan langsigtet betragtning er dog for abstrakt at arbejde med for organisationen i hverdagen. Der behøves derfor mere konkrete målsætninger, som man kan måle på, så man kan holde trit med implementeringen. Man skal dog hele tiden holde sig for øje, at målsætningen er et skridt på vej mod visionen, så når man når målsætningen, er man også nået et skridt længere mod visionen. Ud fra denne målsætning formuleres der en strategi, hvori der eksplicit fremgår, hvordan organi-

---

<sup>8</sup> Kotler, P. (1997) s. 81-84

sationen når frem til denne målsætning. Her skal det fremgå hvilke tiltag, der skal sættes i gang, hvordan organisationen skal omstruktureres, og hvilke barrierer man skal arbejde med for at opnå denne målsætning. Strategien er således til for at skabe fokus, så man implementerer de væsentligste punkter for forandringen først. Strategiformuleringen vil på den måde fungere som et hensigtsmæssigt læringsredskab, hvilket vi vender tilbage til.

Dette leder os frem til næstsidste lag i modellen *indre tro*. Ledelsen skal have *commitment* til den forestående forandring, hvilket skal udspringe af en tro på, at dette er den rigtige måde at gøre det på i deres organisation. Har ledelsen ikke denne tro, har de dermed heller ikke noget *commitment*. Hvis dette mangler, skal der arbejdes videre med den planlagte forandring i det underliggende lag, indtil man opnår en høj grad af tro. Denne vekselvirkning vil foregå mellem alle lag i modellen, hvilket er det, de indre pile skal illustrere. De samme præmisser gælder for den målsætning, man har formuleret i det underliggende lag. Denne tro og dermed *commitment* er således en forudsætning for en sådan forandring, da man ellers vil have en tilbøjelighed til *at hoppe* tilbage til det gamle spor.

Efter dette arbejde skal der nu abstraheres fra det individuelle til det organisatoriske niveau, ved en konkretisering af de initiativer, der skal til, for at forandringen kan sættes i gang. Her skal der udarbejdes mere specifikke planer ud fra strategiformulering om, hvordan initiativer igangsættes og hvad disse skal udmunde i og hvad der specifikt skal måles på. Dette vil i høj grad være tilpasset den enkelte organisation, hvorfor vi ikke kan være mere specifikke i denne model, da den så ikke længere vil være så universel, som vi gerne vil have det.

Vi mener, at dynamikken i denne model er dens styrke. Ovenstående beskrivelse er nemlig ikke en afsluttende proces. I takt med at organisationens omgivelser forandrer sig, er der således også behov for, at organisationen forandrer sig. Ser man på modellen, er der opstillet fire punkter i de fire verdenshjørner. Disse fire skal illustrere den dynamik, som er en nødvendighed for organisationen. I takt med igangsætningen af de konkretiserede initiativer vil organisationen opnå en erfaring og dermed læring. Denne erfaring skal udnyttes i det fremtidige arbejde. For at organisationen kan udnytte denne erfaring, er det derfor vigtigt at der foregår en refleksion over disse erfaringer. Refleksionen skal resultere i en generalisering, så man får et nyt grundlag for at lede virksomheden. Denne læringscyklus stopper ikke, men beskriver en løbende læringsproces. At modellen er konstrueret på denne måde, gør at den er dynamisk, hvilket vi mener er dens styrke i forhold til andre mere statiske modeller.

## **1.6 Sammenfatning**

Præsentationen af vores foreløbige model er sammen med vores arbejdsspørgsmål og -hypotese et afsæt til de efterfølgende analyserende og normative kapitler. I læsningen af disse kapitler er tanken, at man har denne foreløbige model in mente, da arbejdet med teorierne og tilgangene munder ud i en revideret og genovervejet udgave af modellen.



## 2. Teoretisk fundament

Indledende vil vi i dette kapitel afklare begrebet organisatorisk forandring ved først at definere henholdsvis en organisation og en forandring. Herefter vil vi påvise nogle af de signifikante eksterne faktorer, som kan sætte gang i forandringer i organisationer. På baggrund af disse definitioner gør vi rede for to forskellige overordnede opfattelser af organisatoriske forandringer; Organizational Development (OD) og Organizational Transformation (OT).

Kapitlet indeholder herefter en gennemgang af en række af de forskere, der har beskæftiget sig med det teoretiske grundlag for de tre tilgange til forandringer. Kapitlet kommer herved til at fungere som et teoretisk vindue, hvorigennem man kan opnå en forståelse for de grundliggende begreber, som de praktiske tilgange bygger på.

### 2.1. Organisationsforandringer

Begrebet organisationsforandring kan deles op i to. Første del af begrebet: *organisation*, vil blive brugt som en fællesbetegnelse for private virksomheder og institutioner inden for den offentlige sektor. Definitionen af begrebet set i forhold til denne opgave er således følgende:

*Ethvert socialt system, der har en betydelig robusthed i forhold til udskiftningen af enkelte individer – i modsætning til sociale enheder som familien. Organisationer har en grad af formalisering – også juridisk og økonomisk.<sup>9</sup>*

Anden del af begrebet; *forandringer* er mere diffust at definere. Når vi skal identificere forandringer, beror det på observatøernes fortolkning af de hændelser, der er forekommet. Det store spørgsmål er så, om der faktisk er sket en forandring, eller om der blot er tale om midlertidige omskifteligheder eller udsving.

Generelt for forandringer gælder det derfor om at identificere ændringerne i den underliggende struktur for et objekt eller i en situation i en bestemt tidsperiode. Man skal altså finde de signifikante ændringer, det der har betydning. Således er vores pragmatiske definition på begrebet forandring i denne afhandling:

*Ændringer af betydning i den underliggende struktur*

Ved at identificere forandringer får man samtidig også klarlagt, hvad der forholder sig stabilt.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Borum, F. (1995) s. 18

<sup>10</sup> Giddens, A. (1993) s. 651

Sammenkobler vi de to begreber til begrebet *organisationsforandring* fremfører Borum den grundlæggende antagelse at:

*”Organisationsforandringer er afvigelser fra status quo eller fra jævne udviklingstendenser. De er næsten uden undtagelse resultatet af stærke drivkræfter, hvoraf der er to i forbindelse med ændring: organisationens topledelse og organisationens omgivelser.”*<sup>11</sup>

Man identificerer således en organisationsforandring ved at måle om man har flyttet sig på nogle specifikke signifikante organisatoriske indikatorer for output, processer eller kapacitet. Dernæst kræver disse en fortolkning, for at man er i stand til at fastlægge disse indikatorers betydning. Man kan herefter påvise, om der er sket en forandring. Vi ser således her et fortolkningsproblem. Man kan forestille sig, at man flerstemmigt i organisationen, både aktører i, og observatører af en forandring, bliver enige om, at der faktisk er sket en forandring. Det bliver altså et socialt faktum. Det kan således i virkeligheden vise sig, at dette bare skyldtes nogle midlertidige tendenser, og at der reelt ingenting er forandret.<sup>12</sup>

Det omvendte kan også ske. Altså at en forandring sker uden at nogle lægger mærke til den. Med opgavens formål for øje, vil en organisationsforandring i denne opgave tage sit udgangspunkt i den planlagte forandring. Hvis vi henfører til ovennævnte citat, altså en – af ledelsen planlagt - forandring, der afviger fra status quo.

### **2.1.1 Eksterne påvirkninger af organisationen**

Tager vi udgangspunkt i organisationens omgivelser, er der opstillet nogle klassiske teorier om hvilke underliggende drivkræfter, der influerer på sociale forandringer i vores samfund. Ifølge Marx afhænger forandringer af et økonomisk grundlag eller infrastruktur. Ændringer heri vil så forandre politiske, lovmæssige og kulturelle institutioner. Parsons evolutionsteori går ud på, at de historiske forandringer kan forklares ud fra en adaption til den materialistiske verden.

Den tyske sociolog Max Weber kritiserer sådanne teorier med argumentet, at man ikke kan forklare sociale forandringer ud fra en enkelt faktor, såsom økonomisk udvikling. Andre faktorer spiller i høj grad også ind. Dette leder os frem til tre hovedområder som influerer på social forandring; nemlig fysiske miljø, politisk organisering og kulturelle faktorer.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Borum, F. (1995) s. 19

<sup>12</sup> Borum, F. (1995) s. 20

<sup>13</sup> Giddens, A. (1993) s. 654-657

<i>Det fysiske miljø</i>	- har ofte haft en stor effekt på udviklingen i den sociale organisation. Mennesker har gennem historien måttet tage stort hensyn til, hvordan vejret har været. Eksempelvis må mennesker, som bor i polarområder, tilegne sig nogle andre vaner og praksiser set i forhold til mennesker som bor i subtropiske områder. Mennesker i svært tilgængelige områder, som ørkener og svært gennemtrængelige jungler har ikke haft samme forandringshastighed, som mennesker der har levet i nemmere tilgængelige områder. Mennesker som har levet i landbrugsrige områder i mere frodige områder i nærheden af en flod, har haft en større forandringshastighed, idet kommunikation og produktion har haft nemmere levevilkår.
<i>Politik</i>	- spiller også en stor rolle i sociale forandringer. I næsten alle typer samfund, monarkier, stammefolk og demokratier, har politik en stor indflydelse på den sociale udvikling. Alt afhængig af hvilken styreform en stat har, vil den sociale udvikling være påvirket heraf.
<i>Kulturelle faktorer</i>	- inkluderer religion, måden vi tænker på og vores bevidsthed. Tager vi f.eks. religion kan det have en innovativ eller konservativ påvirkning på den sociale udvikling. Nogle trosretninger sætter en bremser for forandringer og udviklingen og andre opretholder de traditionelle ritualer og værdier, mens andre mere fremmer dem.

Disse tre overordnede faktorer forandrer således både hver for sig og i samspil vores sociale samfund. Organisationerne er derfor nødt til løbende tage højde for disse faktorer for at overleve.

Da vi beskæftiger os med de planlagte forandringer, er det således op til ledelsen og dens overbevisning om, hvilken forandring der skal igangsættes. Som det endvidere fremgik af vores model under afsnit 1.5, vil en sådan planlagt forandring operere på organisationens *strategiske* niveau. Hvorledes en sådan forandring vil se ud, og hvordan den skal gennemføres, vil derfor fremgå som et led i den strategi, som ledelsen har udarbejdet. Vi mener derfor som afslutningen på dette begrebsklarlaggende afsnit, at begrebet strategi kræver at blive defineret her.

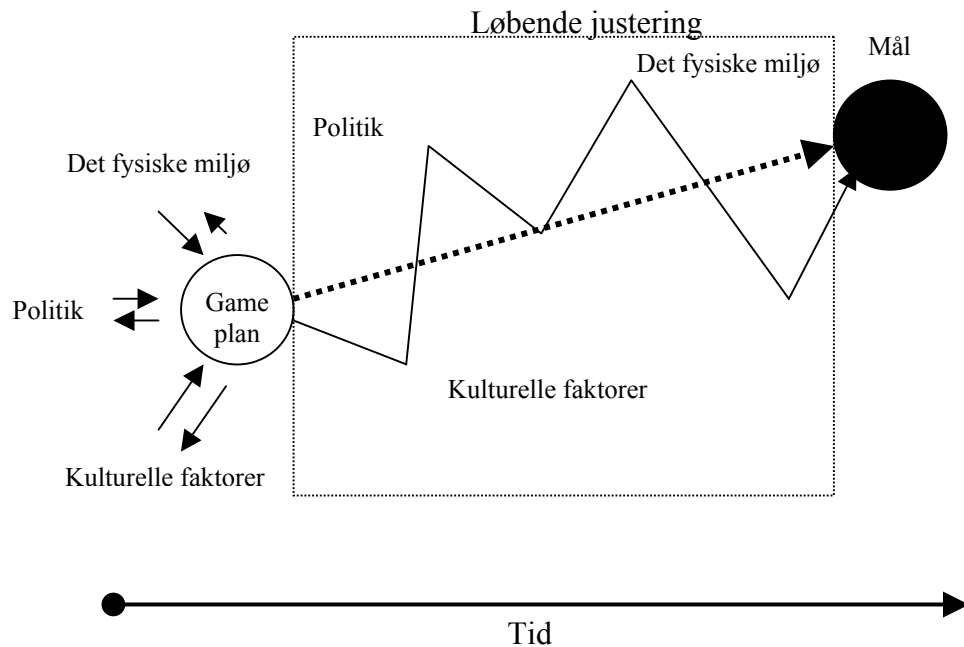
Thompson & Strickland definerer strategi som:

*"A company's strategy is the "game plan" management has for positioning the company in its chosen market arena, competing successfully, pleasing customers, and achieving good business performance."*<sup>14</sup>

Som det fremgår af denne definition, er det ledelsens måde eksplicit at formulere hvordan organisationen inden for respektive markeder tilfredsstillere sine kunder og således når sine mål under hensyntagen til sine konkurrenter. Denne definition er mest mindet på en kommerciel organisation, men kan også bruges på andre slags organisationer, da det primære er at have et mål, og derefter finde måden, hvorpå organisationen kommer derhen. Dette er vist i figur 2.1 nedenfor.

<sup>14</sup> Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1998) s. 2

Figur 2.1 Strategi i praksis



Kilde: Egen til virkning

Som det fremgår af figur 2.1 udmunder en organisations strategi således i en handlingsplan, der er ledelsens formulering af, hvordan organisationen når de opstillede mål. På baggrund af de begrænsninger og muligheder som rammerne giver, skal det her fremgå hvilke handlinger og beslutninger, der skal til for at gennemføre strategien. Det er det den stiplede linie fra *game plan* frem til *mål* skal vise.

Som nævnt under modelpræsentationen i afsnit 1.5 kan en sådan strategiudformning endvidere virke som et slags læringsredskab, hvilket vi gerne vil uddybe lidt her. Hvordan det reelt går, kan man aldrig helt forudsige. Dette er i figur 2.1 illustreret med den siksakkede pil fra *game plan* til *mål*. Organisationen vil over tid løbende blive påvirket, og der er derfor behov for, at strategien i samspil med organisationen løbende bliver justeret, så organisationen kan nå sit mål og dermed opnå de opstillede forbedringer, der fremgår heraf. Som anført i DFR-modellen, kan strategien på denne måde virke som et læringsredskab.

De tre hovedområder; *Det fysiske miljø*, *Politik* og *Kulturelle faktorer* dækker i modellen, de faktorer der påvirker de organisatoriske forandringer og strategien som helhed. Man kan i modellen både argumentere for et internt og et eksternt perspektiv. Det eksterne perspektiv er organisationens omgivelser og er således de påvirkninger, der kommer udefra, og som organisationen ikke

direkte har nogen påvirkning på - det er det pilen ned til ”game plan” skal illustrere. Det kan dog også gå den anden vej. Man kunne f.eks. forestille sig, at visse organisationer ville påvirke regeringen gennem lobbyisme i en retning til virksomhedens fordel, hvilket er det den modsatte pil skal illustrere. Man kunne også forestille sig, at en reklameindsats kunne påvirke markedet positivt. Alle er faktorer som skal indgå i strategien.

Med det interne perspektiv menes der indenfor selve organisationen. Virksomheden kan selv gennem sin strategi påvirke hvilke fysiske, kulturelle og politiske faktorer, der skal være gældende, som pilen fra ”game plan” skal illustrere. Samtidig må det også være en vis tilpasning til disse faktorer, hvorfor det også kan argumenteres for, at pilen skal gå den anden vej. Man kunne f.eks. forestille sig en vis ressourcemæssig begrænsning under de fysiske rammer. Disse tre områder påvirker organisationen både internt og eksternt over tid, hvorfor de også er at finde inde i modellen under *løbende justering*.

### 2.1.2 Planlagte forandringer

Vi vil nu placere DLO, TQM og BPR i en forskningsmæssig kontekst for at skabe en forståelse for hvilken type forandringer, der er tale om. Dette vil vi gøre ud fra de traditionelle skoler inden for organisationsforandring. De tre forskellige tilgange til *planlagte forandringer*, som vi her i opgaven beskæftiger os med, kan man således opdele i to fundamentale hovedtyper, henholdsvis Organizational Development (OD) og Organizational Transformation (OT).

Kølsen de Wit burger følgende definition af OD:

*“Applying theory from psychology and organizational behaviour, organization development (OD) comprises a set of actions undertaken to improve organizational effectiveness and employee well-being. These actions, or “interventions” are typically designed and sequenced by an OD consultant following his/her diagnosis of an organization’s needs and shortcomings. The tool kit these practitioners draw on ranges broadly from organisation-wide changes in structure and systems to psychotherapeutic counselling sessions with groups and individuals.”<sup>15</sup>*

Denne retning er den, som vi hovedsageligt har valgt at koncentrere os om i dette projekt idet, TQM og DLO har deres teoretiske udgangspunkt indenfor denne forandringsskole. Tilgangen tager udgangspunkt i, at forandringer kommer indefra, og at forandringer gennemføres ved at ændre på individernes kultur, vaner og tankemønstre.

---

<sup>15</sup> Kølsen de Wit, C. (2000) s. 50

Rent praktisk er det almindeligt, at denne tilgang er baseret på konsulenter af en eller anden art, som hjælper organisationen. Konsulenten udvikler og ændrer organisationen igennem uddannelse og kurser for medarbejderne. Centralt er det også, at det i OD er ledelsen i organisationen, som har ansvaret for processen. Det er ledelsen, der tager initiativ til at ændre organisationen, og det er også ledelsen, der skal stå i spidsen for den fortløbende proces.

Teoretisk har OD rødder tilbage til bl.a. filosofen John Dewey, som beskæftigede sig med uddannelse, læring, viden og betingelser for udviklingen af disse koncepter. Deweys filosofiske grundlag er epistemologien. Dewey gjorde op med skellet mellem erkendelse og virkelighed, som tager udgangspunkt i, at verden er uforanderlig og at erkendelse er en passiv proces. I stedet mente Dewey, at virkeligheden består af problemsituationer, og erkendelse opstår, når man løser disse problemer.<sup>16</sup> På denne baggrund så Dewey udvikling og læring som en cyklus, som gennemløbes igen og igen:<sup>17</sup>

1. Opdag nye ting, opfind, lav nye betingelser for handlinger
2. Producer nye handlinger
3. Observer konsekvenserne af handlingerne, som igen leder til nye opdagelser, og fortsætter cyklussen

Det er denne opfattelse af forandringer som noget, der kommer indefra, som OD-skolen bygger på. I praksis kan det tit være svært at sætte sig udenfor sig selv og se organisationen udefra for at producere nye handlinger. Netop derfor arbejder man inden for denne tilgang med konsulenter, som kan se på organisationen med friske øjne.

I denne opgave er det W. Edwards Deming (1986), Chris Argyris (1978), Donald Schön og Peter M. Senge (1999), der står for denne tilgang til organisatoriske forandringer, som noget, man kan gear organisationen til indefra ved at ændre medarbejdernes måde at tænke og dermed deres måde at handle på.

---

<sup>16</sup> Lübcke, P. (red.) (1983) s. 88

<sup>17</sup> Costin, H. et al (1999) s.61

I forhold til OD er OT's rationale mere kontant og mere forretningsorienteret, hvor OD er vendt mod de menneskelige relationer og ressourcer. Muligvis kan produktet af et OT-forløb karakteriseres som bedre konkurrenceevne, hvor OD-produktet dels er forbedret *performance* men i særdeleshed også en udvikling af personalet.<sup>18</sup>

Transformationskolen handler således om at gennemføre radikale forandringer i en organisation, for at gøre den mere effektiv eller innovativ. Set i sammenhæng med BPR, så må et BPR-projekt karakteriseres som planlagte forandringer af typen organisatorisk transformation, idet BPR handler om at bryde rammen, frem for at forbedre den eksisterende ramme gennem interventioner. Porras og Silver (1991) beskriver OT som en "anden generations" OD, som endnu ikke er hverken beskrevet eller forstået, og som tilmed forandrer sig konstant. Hage (1980) knytter OT sammen med radikale innovationer uden at lade ordene optræde som synonyme. Forskellen mellem OD og OT er, at OT er rammebrydende, mens OD bygger på eksisterende strukturer.

Der er således en grundlæggende forskel på BPR, som kan karakteriseres som en organisatorisk transformation, og DLO og TQM som kan karakteriseres som organizational development. Grundlaget for disse tre tilgange er dog det samme, at disse skal forstås i en organisatorisk kontekst, hvilket skal fremgå af den strategi, som ledelsen formulerer. Mintzberg har opstillet en model som kan skabe en forståelse af de sammenhænge, der findes i organisationen.

## 2.2 Mintzbergs system af kræfter

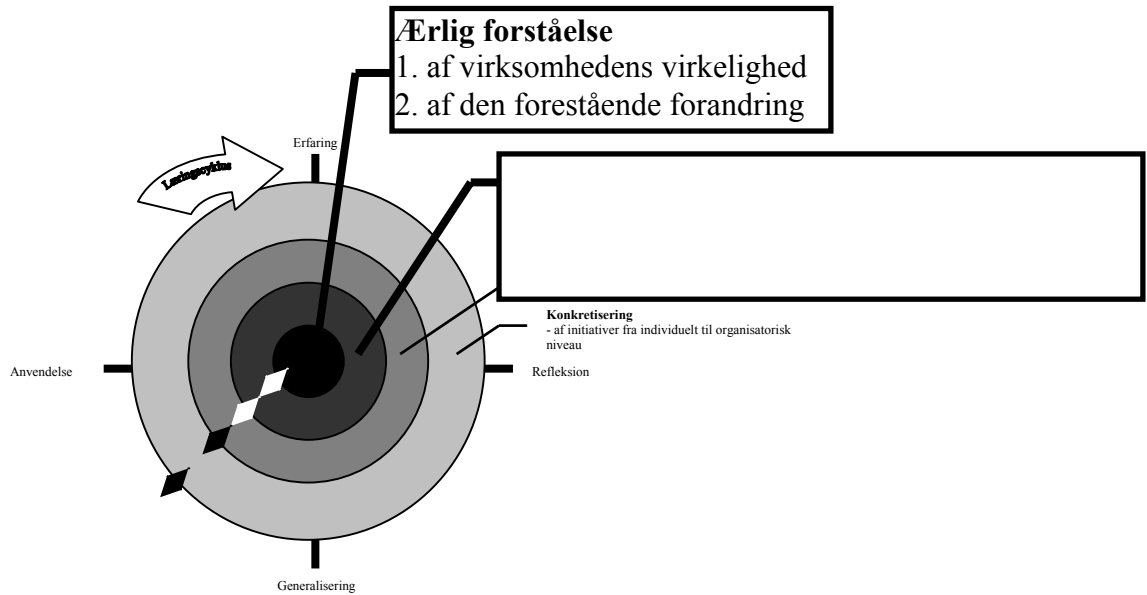
Ifølge Mintzberg er man nødt til at simplificere virkeligheden, så vi mennesker kan forstå den kompleksitet, der forefindes i en organisation. Mintzbergs model kan således ikke forklare alt, der foregår i en organisation. Modellen kan være med til, på individniveau at forklare hvilke kræfter, der er en del af en organisation.<sup>19</sup> Set ud fra DFR-modellen, befinder vi os derfor helt inde i de inderste lag af modellen, jf. nedenfor. Mintzbergs model kan således virke som grundlag for de to punkter *Ærlig forståelse* og *Vision*, jf. de to inderste lag i jordkloden.

---

<sup>18</sup> Med *performance* mener vi her, hvor godt organisationen udfører sine opgaver.

<sup>19</sup> Dette afsnit er baseret på Mintzberg, H. (1991)

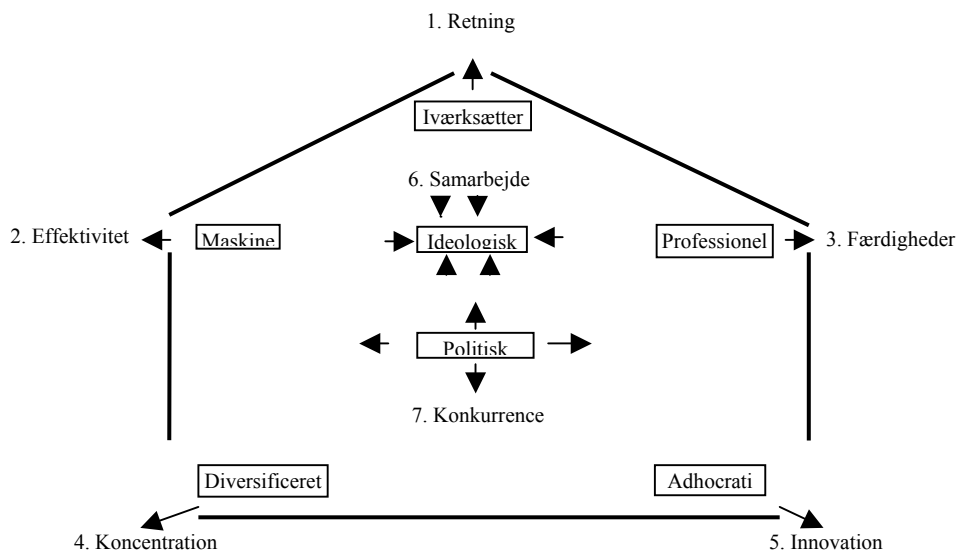
Figur 2.2 Fokus på de to inderste lag af DFR-modellen



Kilde: Egen tilvirkning

Mintzberg har simplificeret en organisation gennem en model, der består af 7 grundlæggende kræfter. Modellen er vist i figur 2.3 nedenfor. Han har placeret fem kræfter omkring en femkant, og de sidste to er placeret i midten. Dette syn er udviklet ud fra den devise, at kræfterne er fundamentale, og deres samspil er nøglen til en forståelse af, hvad der foregår i organisationer.

Figur 2.3 Mintzbergs system af kræfter



Kilde: Mintzberg et al (1999) s. 760



1. Tager vi den første kraft, *Retningskraften*, indikerer den i figuren, hvilken retning organisationen vil bevæge sig som en integreret enhed. Man kan kalde dette for organisationens strategiske vision. Denne kraft vil typisk være dominerende i en simpel organisation, hvor ejeren er iværksætteren og har kontrol med alt, hvad der sker.
2. *Effektivitetskraften* forsøger at sikre et fornuftigt forhold mellem de fordele ved effektivisering, man opnår og de omkostninger, det medfører. Man ser oftest denne kraft i organisationer med maskinform og med masseproduktion, hvor styringen er i fokus.
3. *Færdighedskraften* repræsenterer, hvor dygtig man er til at udføre visse opgaver med en høj grad af viden og dygtighed. Man skal her bemærke, at den ligger lige over for effektivitetskraften. Af eksempler kan nævnes operationer på et hospital.
4. *Koncentrationskraften* handler om, i hvor høj grad man samler sin indsats omkring visse markeder. Uden sådan en kraft kan især diversificerede organisationer have svært ved at have succes.
5. *Innovationskraften* siger noget om, hvor god man er til at skifte kurs opdage nye ting om kunderne – og sig selv. Man skal også kunne tilpasse sig og lære.
6. og 7. *De katalytiske kræfter* er de to kræfter inde i femkanten og er henholdsvis *samarbejde* og *konkurrence*. Samarbejde beskriver ideologiens samlende kræfter, og den anden politikens opløsende kraft, altså den kraft som ikke er legal.

Når en enkelt af disse kræfter dominerer en organisation, kalder Mintzberg den for en *konfiguration*. Dette giver organisationen orden og sammenhæng. Et eksempel på en konfiguration kunne være en ren produktionsvirksomhed, som er domineret af effektivitetskraften og konfigurationen vil være maskinpræget, som det også fremgår af figuren. For en produktionsvirksomhed handler det også om, fortsat at tilfredsstille kundernes behov, så det kræves, at virksomheden jævnligt opdaterer sine produkter og serviceydelser. Den er derfor nødt til at have en vis grad af innovationskraft også. Denne kraft trækker så organisationen i modsatte retning, hvilket går ud over effektiviteten. For at styre sådanne kræfter i organisationen kræver det, at organisationen også skal besidde en hvis grad af retningskraft. Igennem retningskraften vil organisationen få den korrekte balance mellem de respektive kræfter.

Afhængig af hvilken kraft der primært driver organisation, vil den have en konfiguration tilpasset denne kraft. Til hver af kræfterne har Mintzberg opstillet 7 forskellige organisationsformer, som svarer til de forskellige drivkræfter. De er indrammet i figur 2.3.

1. Den første vi støder på, er *iværksætterånden* som er domineret af retningskraften. Denne form ses oftest, når topchefen personligt har kontrollen over det, der foregår i organisationen. Det sker især i starten af en organisations livscyklus, eller hvor den skal foretage en kovending.

2. *Maskinformen* er primært domineret af effektivitetskraften. Det er typisk organisationer som skal masseproducere standardprodukter som f.eks. slagterier, som kun har en slags produktsammensætning og samtidig stiller store krav til fødevarerikkerheden.
3. *Den professionelle form* ses oftest når det er færdigheder, der er i højsædet. Som eksempler kan nævnes revisionskontorer, ingeniørvirksomheder og hospitaler. Ønsket i sådanne organisationer er at blive så god indenfor eksisterende opgaver som muligt. Eksempelvis på hospitalet ønsker man hurtigt at kunne få stillet den rigtige diagnose, så man kan komme i gang med behandlingen så hurtigt som muligt.
4. *Adhocrati-formen* ses når det altovervejende behov er innovation. Ligesom den professionelle form har vi en organisation, der består af eksperter. Men da fokuset er på at skabe nye ting er eksperterne nødt til at arbejde sammen tværfagligt. Organisationer, der har en sådan form, vil typisk være reklamebureauer, konsulentfirmaer og entreprenørvirksomheder.
5. *Den diversificerede form* ses når koncentrationen om forskellige markeder og produkter er i højsædet. Organisationen er splittet op i divisioner, og hver division har en relativ høj grad af selvstændighed og kun underlagt de regler og regulativer, som hovedsædet sætter.
6. – og 7. Kræfter i retning af samarbejde eller konkurrence kan skabe nogle organisationsformer som Mintzberg kalder 6: De ideologiske eller 7: De politiske. Ifølge Mintzberg er disse former ikke så almindelige. Som eksempel kan nævnes Greenpeace som i høj grad er drevet af ideologi. Alle organisationer indeholder i en vis grad disse to elementer, bare ikke som de dominerende kræfter.

Når en organisation er i harmoni, er den stærk og sammenhængende og vil have en af overstående konfigurationsformer som dens primære konfiguration. En fare kan være, at den dominerende kraft og konfiguration undertrykker alle andre kræfter i virksomheden. Dette fænomen kalder Mintzberg for *forurening*. Dette betyder, at enhver konfiguration hele tiden er i fare for at selvdestruere. Hvis den dominerende kraft, bliver den eneste i organisationen, vil den typisk løbe løbsk. Hvis vi tager eksemplet fra før, kunne man forestille sig, at effektivitetskraften i produktionsvirksomheden kunne blive for dominerende. Dette vil så medføre en mangel på innovation, og organisationen vil falde bagud i forhold til dens konkurrenter, som i højere grad formår at tilfredsstille kundernes behov i kraft af produktinnovation. En overdimension af en kraft vil således skabe forurening.

En anden type organisation er den, hvor der er flere kræfter, som er i mere eller mindre balance med hinanden. Denne type organisation kalder Mintzberg for *kombination*. Han bruger selv eksemplet med et symfoniorkester, som både præges af retningskraften og færdighedskraften. Der lurer også en fare for organisationer, der fungerer via kombination. De forskellige kræfter kan i deres sammenstød paralisere hele organisationen.

Hvis vi tager eksemplet fra før, kunne en mangel på retningskraft skabe splid i organisationen, da effektivitetskraften og innovationskraften vil kæmpe om, hvilken retning organisationen skal gå. Dette kunne for eksempel være stridigheder mellem salgsafdelingen og produktionsafdelingen, som trækker mod henholdsvis innovation og standardisering. Det fremgår endvidere også af modellen, hvordan en reaktion i en organisation altid kommer indefra. Men hvilken forandring, der skal ske, og hvordan den skal implementeres i organisationen afhænger af topledelsen.

Jf. figur 2.1 og 2.3 mangler Mintzberg en vigtig faktor. Mintzbergs model giver nemlig kun et øjebliksbillede af en organisation, han mangler tidsfaktoren. Konfiguration og kombination betegner således statiske tilstande, men i praksis skifter organisationer ofte fra en form til en anden. Så man kan i og for sig sige, at den umiddelbart ikke er så god til at beskrive forandringer, i det ting jo kun kan forandre sig over tid.

Dette fænomen har han dog taget højde for, selvom det ikke eksplicit fremgår af modellen. Mintzberg kalder dette for *konvertering*. Der findes nogle typiske livscyklusser for organisationer, som følger bestemte konverteringsmønstre, og som vi vil beskrive kort her.<sup>20</sup> Det typiske eksempel er entreprenørvirksomheden, som er afhængig af den stærke leder i begyndelsen. Den lille virksomhed vokser og breder sig mere og mere, for til sidst at blive splittet op i underafdelinger, og den vil antage en mere diversificeret form. En anden cyklus går ned langs højre side af figuren, med udgangspunkt i entreprenørvirksomheden udvikler organisationen sig via den professionelle form til adhocratiet. Sådanne konverteringer afhænger af hvilke drivkræfter, der driver organisationen ud i forandring.

I en enhver sund organisation vil der være konkurrence og dermed politiske konflikter mellem medarbejderne. Hvis denne interne konkurrence ikke fandtes, ville organisationen gå helt i stå og kun skue indad, da den ville være præget af den anden katalytiske kraft, ideologi. Man kan sige, at denne ideologiske form for organisation nærmer sig det, som Luhmann kalder for et autopoietisk system. Det vil sige et system, som er lukket for påvirkninger udefra, og som derfor hele tiden bekræfter sig selv i sit billede af verden.<sup>21</sup> Mintzberg betegner konflikterne og konkurrencen i en organisation som centrifugalkraften i organisationen, som hele tiden truer med at flå organisationen fra hinanden.

---

<sup>20</sup> Se endvidere bilag 1

<sup>21</sup> Kneer, G & Nassehi, A (1997) s. 51

Hvis en organisation ikke er præget af retningskraften, kan politiske konflikter være den eneste kraft, som trækker organisationen mod forandring.

Mintzbergs model indfanger således de væsentligste faktorer, der i et samspil gør sig gældende i en organisation. Vi mener dog, at et sådant helhedssyn ikke skaber nok forståelse for de kultur-mæssige sammenhænge i organisationen. Vi vil derfor udvide dette fokus på kulturbegrebet i nedenstående afsnit.

## **2.3. Hofstede & Schein**

De to kræfter som Mintzberg kalder for den politiske og den ideologiske indeholder mange af de samme elementer som det organisatoriske kulturbegreb hos Hofstede og Schein. Set i forhold til DFR-modellen befinder vi os således stadigvæk i de to inderste lag i jordkloden, jf. figur 2.2.

### **2.3.1 Hofstedes fire dimensioner af kulturbegrebet**

Hofstede opererer med et meget åbent kulturbegreb. Han definerer kultur som:

*”kollektive mentale programmering, som gør, at man kan kende forskel på forskellige menneskelige grupperinger”.*<sup>22</sup>

Hermed mener Hofstede, at kultur ikke forekommer på individniveau, men det drejer sig om et antal mennesker, der alle er blevet påvirket af den samme uddannelse og livserfaringer, og derfor har den samme kultur.<sup>23</sup>

Hofstede mener, at man skal skelne organisationskultur fra national kultur. De nationale kulturer varierer hovedsagelig indenfor værdiområdet. Nationale kulturforskelle ser man også reflekteret i de løsninger, man finder på problemer i de respektive landes organisationer. Dette kommer også til udtryk i validiteten af de forskellige managementteorier i disse lande. Forskellige nationale kulturer foretrækker dels forskellige måder at strukturere organisationer på og dels forskellige mønstre til at motivere deres medarbejdere med. Landegrænser er normalt kulturelle grænser, og nationalkultur kommer derfor ind med modermælken. Det handler om, hvad der opfattes som acceptabel civiliseret opførsel i det land. Det omfatter f.eks. hvordan man reagerer overfor fremmede, kollegaer og familie. Hofstede omtaler kulturen som en sammenblanding af overbevisninger

---

<sup>22</sup> Hofstede, G. (1980) s. 25. (oversat af Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001))

<sup>23</sup> Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001) s. 133

og værdinormer, der stammer fra et lands historie, sprog og institutioner. Hofstede har opstillet fire dimensioner af kulturbegrebet:<sup>24</sup>

1. *Magtdistance* - i hvilken udstrækning accepterer bærerne af en given kultur en ulige magtfordeling.
2. *Struktureringsbehov* - i hvilken udstrækning føler bærerne af kulturen sig usikre overfor ukendte eller uoverskuelige situationer.
3. *Individualisme kontra kollektivism* - i hvor høj grad forventes det at bærerne henholdsvis tager sig af sig selv og andre.
4. *Maskulin kontra feminin dominans* - er det omgivende samfund præget af hårde eller bløde værdier.

Ved ud fra disse fire punkter at karakterisere forskellige landes kulturer og derefter sammenligne dem, undersøger Hofstede, hvordan forskellige ledelsesformer passer i de forskellige kulturer. En vigtigt pointe i Hofstedes konklusion er, at man ikke ukritisk kan overføre forskellige ledelsesteorier fra et land til et andet. Hertil siger han:

*” [...] lige meget i hvor høj grad naiv litteratur om ledelse prøver at få os til at tro det, kan en leder ikke vælge ledelsesform efter forgodtbefindende: det, der kan gennemføres, er i vid udtrækning afhængigt af de kulturelle påvirkninger, de underordnede er udsat for.”*<sup>25</sup>

### 2.3.2 Scheins tre kulturniveauer

Edgar Scheins kulturbegreb er mere dobbeltsidet end Hofstedes og antager ikke udelukkende et internt perspektiv. Scheins kulturdefinition ser således ud:

*”et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget, eller udviklet af en bestemt gruppe, samtidig med at den lærer at klare sine problemer i forbindelse med eksternt tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor bør læres til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.”*<sup>26</sup>

For det første bidrager kulturen til organisationens overlevelse i og tilpasning til omgivelserne. Det kalder han den *eksterne* tilpasning til omgivelserne. For det andet bidrager kulturen til integrationen af organisationens interne processer for at sikre, at den fortsat kan overleve og blive ved med at tilpasse sig. Det kalder han for den *interne* integration.<sup>27</sup> Schein fremhæver bl.a. betydningen af virksomhedens historie og har især lagt vægt på startfasen og grundlæggerens rolle.

---

<sup>24</sup> Hofstede, G. (1985) s. 347-348 (egen oversættelse)

<sup>25</sup> Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001), s. 134

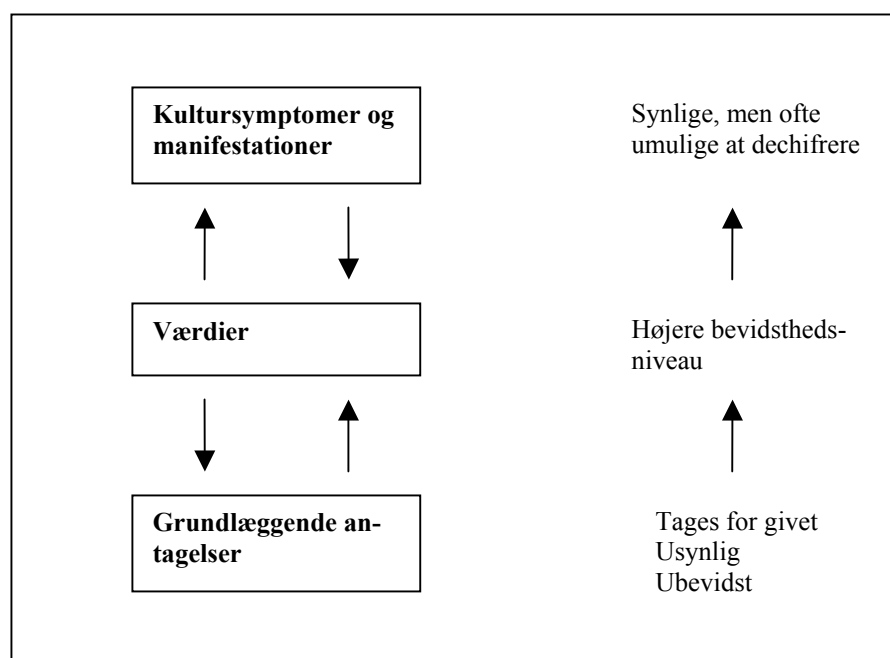
<sup>26</sup> Schein, E. H. (1986) s. 16

<sup>27</sup> Schein, E. H. (1986) s.57-90

Det er også lederen, der styrker og indlejrer kultur, samt nedbryder og aflærer overlevet kultur samt lærer nye antagelser. Han giver sine egne antagelser en ydre form, altså værdier, og indarbejder dem gradvist i organisationen, hvor de efterhånden får karakter af grundlæggende antagelser. I denne proces er det lederens opgave at beskytte mod den angst der udløses når tingene ikke fungerer tilfredsstillende. I den voksende organisation er det derfor vigtigt at lederen er vedholdende og konsekvent. I modsat fald vil inkonsekvensen blive indarbejdet i organisationen. Med denne opfattelse af lederen som bærer af forandringer i organisationen kan man placere Schein indenfor OD-skolen.

Schein beskriver sværhedsgraden i at afkode forandringerne i organisationskultur. Han ser dette ved at fokusere på 3 niveauer:

Figur 2.4 Scheins tre kulturniveauer



Kilde: Schein, E. H. (1986) s. 21

Schein bruger denne 3-trinsmodel til at diskutere forandring og kognitiv restrukturering:

*"Organizational learning, development, and planned change cannot be understood without considering culture as the primary source of resistance to change."<sup>28</sup>*

Schein mener, at mønstret kan forklare basale underliggende antagelser, der kan fungere som kognitive forsvarsmekanismer for individer og for gruppen. Som et resultat heraf er kulturel for-

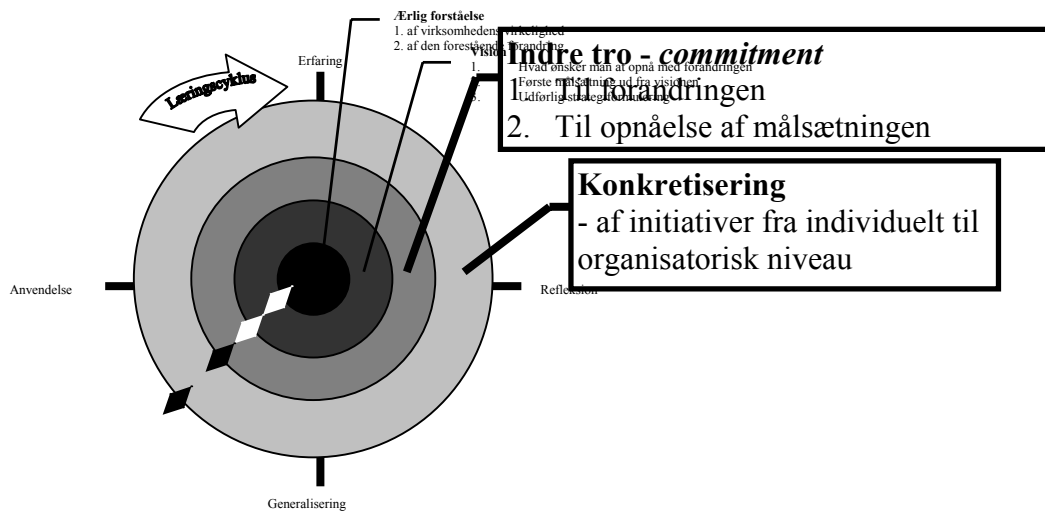
<sup>28</sup> <http://www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm>

andring vanskelig, tidskonsumerende og angstprovokerende. Kulturer har dybe rødder, som er gennemtrængende og komplekse, og det kan være svært at bringe disse antagelser frem i lyset.

## 2.4 Det individuelle og organisatoriske bevidsthedsniveau

Vi bevæger os nu fra det individuelle niveau ud til det organisatoriske niveau. Vi tager således et skridt videre ud i DFR-modellen og befinder os i de to yderste lag, som det fremgår nedenfor. Cyert & March behandler netop denne problemstilling, der ligger i at få omsat og konkretiseret de individuelle mål til resten af organisationen og få skabt en *commitment* til dette.

Figur 2.5 Fokus på de to yderste lag i DFR-modellen



Kilde: Egen tilvirkning

Cyert og March tager udgangspunkt i den organisatoriske læring og definerer organisatorisk læring som et spørgsmål om at have effektive informations- og beslutningssystemer, som i sidste instans skal give en optimalt balance mellem organisationen og dens omgivelser. Cyert og March har i deres bog fra 1963; "A Behavioral theory of the firm" sat fokus på det spænd, der ligger fra det individuelle til det organisatoriske bevidsthedsniveau i forbindelse med sådanne informations- og beslutningssystemer. Forfatterne arbejder ud fra følgende antagelse;

*"Individuelle mål er et udspring fra den menneskelige bevidsthed. Der opstår således et spænd, når man skal udspecificere nogle organisatoriske mål uden at påstå en "organisatorisk bevidsthed."*<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) s. 22 (egen oversættelse)

Der er to klassiske økonomiske løsninger på dette problem. Den første løsning er at beskrive en organisation som bestående af en entreprenør og et personale. Organisationens mål er defineret ud fra de mål som entreprenøren sætter. Konformitet til disse mål er købt gennem lønninger af entreprenøren til personalet. Entreprenøren har endvidere tilegnet sig et kontrolsystem, som har til hensigt at informere og ajourføre personalet om entreprenørens behov. Personalet adopterer således organisationens mål for en given pris.

Den anden løsning på problemet er at identificere et fælles mål, altså et mål, hvorved man i organisationen kan skabe samhørighed. Det vil sige, at organisationens konflikter på den måde bliver elimineret gennem denne konsensus.

Begge løsninger skaber nogle problemer, da disse ikke i praksis kan lade sig gøre. Begge søger at definere en samlet ensartet rangordning af præferencer for alle organisationens medlemmer. Dette er ifølge forfatterne forkert. Organisatoriske mål kan ikke normalt beskrives ud fra en sådan samlet rangordning af præferencer. Forfatterne beskriver i stedet tre hovedfaktorer, som påvirker den måde, hvorpå mål i en koalition bliver bestemt.<sup>30</sup> Disse er:

1. *Forhandlingsprocessen hvorved koalitionen sammensætning og generelle betingelser er fastsat.*
2. *Den interne organisatoriske kontrolproces, hvorved mål bliver stabiliseret og udarbejdet.*
3. *Processen hvor organisationen justerer til den løbende erfaring, hvorved koalitions aftaler derefter ændrer sig i forhold til i organisationens omgivelser.*

Punkt 1 betyder at koalitionen mål kommer til verden igennem forhandling. Punkt 1 handler således om den gevinst, man opnår ved at tage del i organisationens koalition. Gevinsten er eksempelvis penge, personlig behandling, autoritet, organisationens politik osv. Måldannelsen under dette punkt foregår ved, ved at gevinsterne opvejer konflikterne.

Problemet ved at se måldannelsesprocessen på denne måde er, at man tilsidesætter de forskellige præferencer, der er i koalitionen. Disse er i praksis med til at forvirre forståelsen af koalitions mål. Der er flere vigtige årsager til at se nogle koalitionsmedlemmer som forskellige grupper med forskellige præferencer. For eksempel kan marketing- og produktionsafdelingen have forskellige behov i organisationen. Baserer man måldannelsen på en forhandling af disse gevinster, vil man således undertrykke nogle konflikter og behov. Punkt 1 kan derfor ikke tilfredsstillende forklare udarbejdelsen og tydeliggørelsen af mål udelukkende gennem en sådan løbende forhandling. Det-

---

<sup>30</sup> En koalition er en gruppe individer, som har fælles interesser. Organisationen skal i denne forbindelse ses som en koalition af individer, hvor nogle af dem er organiseret ind i nogle subkoalitioner. Som eksempler kan nævnes managere, arbejdere, aktieejere og leverandører.



te første punkt er derfor ikke det eneste, der bestemmer koalitionens mål, hvilket leder os frem til det andet punkt.

Koalitionens mål er for det første meget mere stabile end punkt 1 foreslår. Dette skyldes, at individer har begrænset kapacitet og begrænset tid til at beskæftige sig med forskellige aspekter af det organisatoriske system, og sådanne begrænsninger hæmmer forhandlingsprocessen. Aftaler baseret på økonomiske og politiske gevinster er derfor ufuldstændige.

Ikke desto mindre mener Cyert & March, at koalitionens medlemmer er motiveret for at operere under aftalerne og således motiveret for at udvikle forskellige gensidige kontrolsystemer for at styrke dem. Disse gensidige kontrolsystemer er med til at hæmme udviklingen af nye organisatoriske mål. - Et budget bliver præcedens for fremtidige budgetter og på den måde bliver koalitionsaftaler for i dag institutionaliseret og dermed delvist permanente.

Forfatterne nævner et eksempel, hvor en stilling bliver ledig og organisationen vil erstatte denne med en anden; er der et tomt kontor, skal det fyldes op. Resultatet af denne organisatoriske præcedens bliver således, at målene bliver meget mere stabile, end mål udelukkende baseret på en forhandlingssituation ville gøre. Fejl som er resultatet af den organisatoriske genealogi har herigennem en tendens til at blive gentaget i fremtiden.

Det tredje punkt som påvirker måldannelsen er erfaring. Organisationen vil løbende justere sine mål gennem den erfaring, som den opnår. Dette er en funktion af, at kravene til organisationen fra de individuelle medlemmer vil ændre sig i takt med, at de gør sig nye erfaringer. Individernes fokus ændrer sig, og det betyder, at det enkelte individ på et givent tidspunkt kun vil have fokus på en lille delmængde af sine samlede behov. Antallet og variationen vil afhænge af graden af individets involvering i organisationen, og hvor mange andre forpligtelser individet har.

Ikke alle behov opnår således opmærksomhed på samme tid. Forfatterne nævner sikkerhedsmålene i en stor virksomhed som et godt eksempel. For sikkerhedsingeniørerne er sikkerhed et vigtigt mål hele tiden. Andre dele af organisationen har det knapt nok inde i sine overvejelser. Oplever organisationen et grimt uheld, vil opmærksomheden på sikkerhedsmålene i langt højere grad blive sat i fokus i hele organisationen. Det vil sige, at alt efter hvad organisationen oplever, vil den henlede opmærksomheden på dette. Denne skiftende opmærksomhed er også grunden til at, organisationen kan efterkomme inkonsistente behov, da de ikke søges efterkommet simultant.

De organisatoriske mål er med Cyerts & Marchs ord:

*"[...] a function of (1) organizational goals of the previous time period, (2) organizational experience with respect to that goal in the previous period, and (3) experience of comparable organizations with respect to the goal dimension in the previous time period."*<sup>31</sup>

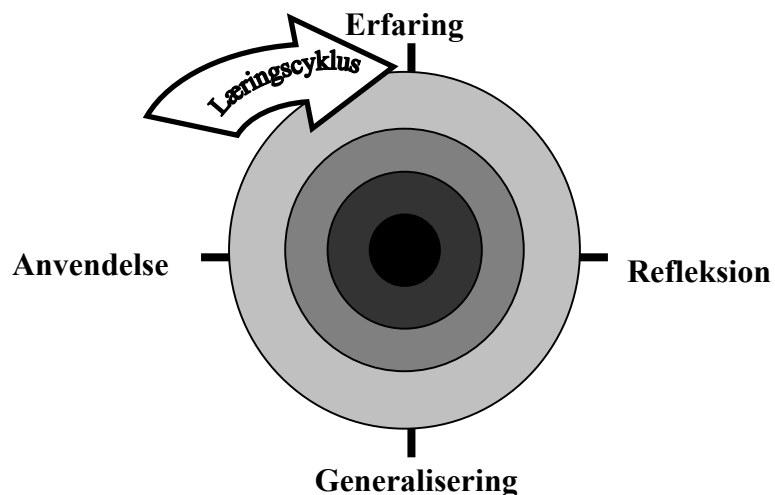
Cyert & March mener ikke, at organisationer lærer via de samme processer som individer, men at de *tilpasser* sig. Tilpasningen skal sikre, at organisationen hele tiden opretholder en kongruens i forhold til omgivelserne. De mener, at man på samme måde, som man kan tale om organisatorisk måldannelse, kan tale om organisatorisk tilpasning.

## 2.5. Bateson og Argyris

Vi vil i det følgende afsnit først gøre rede for nogle grundlæggende teorier om organisatorisk og individuel læring. Vi bevæger os således ud på det yderste lag i jordkloden og får skabt dynamik, jf. figur 2.6. Bateson har et mere basalt syn på læring end de andre teoretikere, vi har beskæftiget os med. Derfor mener vi, at Bateson er relevant i forhold til DLO som praktisk tilgang, selvom han ikke direkte arbejder med organisatorisk læring.

Derefter vil vi bevæge os tættere på organisatorisk læring ved hjælp af Chris Argyris' idéer om, hvordan til dels individuel læring og læring i organisationer foregår.

Figur 2.6 Fokus på læringscyklussen



Kilde: Egen tilvirkning

<sup>31</sup> Cyert, R M & March, J G (1963) s. 123

### 2.5.1 Batesons tre læringsniveauer

Bateson opbygger sit system af læring som et logisk hierarki, hvor det ene niveau forudsætter det næste. Han begynder med den mindste læringsenhed, som han kan identificere. Dette kalder han for *Læring 0*. *Læring 0* er det fænomen, at et væsen udviser minimal forandring i sit respons på et gentaget sensorisk input. Dette ser man f.eks., når noget er blevet en vane. Denne proces er ureflektet.

Næste niveau af læring er når væsenet udviser forskellige respons på et input på forskellige tider. Dette kalder Bateson for *Læring 1*. Man lærer her, at vælge mellem et antal forskellige responser til et givent signal. *Læring 2* er som følge af hierarkiet ændring i *Læring 1*. Dette kalder Bateson også for at lære at lære. Denne proces foregår, når et væsen bliver bedre til at lære noget efter flere forsøg. Hvis et væsen ”gætter” rigtigt i sin *Læring 1* proces, vil det i det næste møde med en kontekst skulle bruge færre forsøg for at handle ”korrekt”:

*”[...] we might say that the subject is learning to orient himself to certain types of contexts, or is acquiring ”insight” into the contexts of problem solving.”<sup>32</sup>*

Det er disse læringsvaner eller rutiner, som udgør vores ”jeg”. Vores opfattelse af os selv hænger tæt sammen med den måde, som vi gør tingene på. Bateson udtrykker dette synspunkt således:

*”What is a person? What do I mean when I say ”I?” Perhaps what each of us means by the ”self” is in fact an aggregate of habits of perception and adaptive action plus from moment to moment, our ”immanent states of action.”<sup>33</sup>*

Dette betyder, at når et væsen modtager et signal, vil det altid forsøge at sætte det ind i en kendt kontekst. Et menneske vil, når et andet menneske taler til det, forsøge at bestemme, hvorvidt kommunikationen skal forstås bogstaveligt, ironisk, fjendtligt osv.<sup>34</sup>

Den måde, som det enkelte væsen opfatter signaler og handler i forhold til dem, er ifølge Bateson det, vi kalder for selvet eller personligheden.

Det sidste niveau, som Bateson beskæftiger sig med er *Læring 3*. Denne proces er så kompleks, at det ifølge Bateson kun foregår hos mennesker. *Læring 3* medfører en reorganisering af selvet og er derfor meget svær at gennemføre. Bateson giver selv psykoterapi, som et eksempel på denne type af læring, hvor patienten lærer ting om sig selv, som bevidst eller ubevidst får vedkommende

---

<sup>32</sup> Bateson, G. (1972) s. 166

<sup>33</sup> Bateson, G. (1972) s. 242

<sup>34</sup> Bateson mener, at der i det menneskelige sociale system findes en masse signaler, som tjener til formål, at fortælle mennesker, hvilken kontekst de netop nu står i. Disse signaler kalder Bateson for kontekstmarkører.

til at forandre sig. *Læring 3* giver frihed fra de vaner, som man ellers lever efter. Men selvet er et aggregat af disse vaner og måder, man gør ting på. *Læring 3* opløser altså det, som vi kalder for selvet eller personligheden. Dette er ikke noget negativt, men en utrolig svær proces, netop fordi man skal kunne give slip på de trygge rammer, som vaner og rutiner giver en.

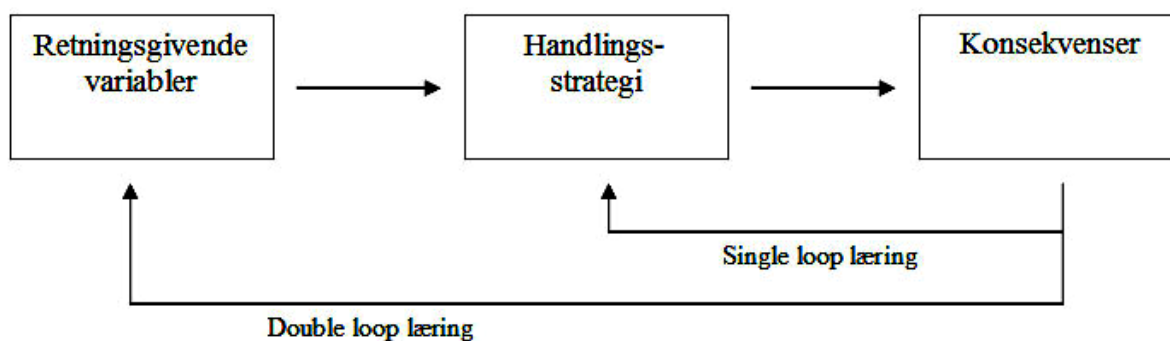
Bateson beskæftiger sig med sine læringsniveauer med individuel læring. Hans ideer viser, at arbejdet med læring ikke er let, men derimod kræver store ressourcer af de involverede.

### 2.5.2 Argyris' double loop læring

Argyris har i mange år arbejdet sammen med Donald Schön inden for læring og organisationer.<sup>35</sup> Hos dem er læring noget, der involverer, at man opdager og retter en fejl. Med baggrund i denne opfattelse af læring har de lokaliseret tre afgørende faktorer, som spiller sammen, når et individ handler i verden og modtager et respons.

Argyris og Schön har opstillet følgende model for samspillet mellem handlinger og læring:

Figur 2.7 Single- og double loop læring



Kilde: Argyris, C. (1982) s. 8

*Retningsgivende variabler* er de antagelser, som mennesker bygger deres handlinger på. *Handlingsstrategi* er de tiltag og planer, som mennesker fører antagelserne ud i livet med. *Konsekvenser* er resultaterne af en handling. Disse kan både være intenderede og uintenderede. Når resultatet af en handling ikke passer med den intention, man havde med handlingen, opstår der ifølge Argyris og Schön læring. Når man ser, at resultatet ikke er det, som man forestillede sig, kan man gøre to ting. Man kan for det første ændre på sin *Handlingsstrategi*. Dette er ligesom termostaten, som enten hæver eller sænker temperaturen uden at vurdere om det er fornuftigt at gøre i situati-

<sup>35</sup> Argyris, C. & Schön, D. (1978)

onen. Dette kalder Argyris og Schön for *single loop læring*. For det andet kan man ændre på ens *Retningsgivende variabler* og dermed ændre på hele forudsætningen for ens handlinger. Dette kalder de for *double loop læring*. I og med at vores omgivelser hele tiden ændrer sig, bliver det tydeligt, at det er vigtigt at kunne ændre det grundlag, som man træffer beslutninger på. Derfor er det ønskeligt at beherske *double loop læring*.

Argyris har i sit arbejde fokuseret på, hvordan organisationer kan blive bedre til *double loop læring*, fordi han mener, at *double loop læring* er nødvendigt for at organisationer kan tage beslutninger i en verden, hvor forandring er et grundvilkår. I dette arbejde har Argyris og Schön karakteriseret to typer af organisationer, model I og model II, som henholdsvis hæmmer og forstærker *double loop læring*.<sup>36</sup> Vi vil nu kort karakterisere de to organisationstyper.<sup>37</sup> Model I organisationer har følgende karakteristika:

1. *De grundlæggende værdier er: rationalitet, undertrykkelse af negative følelser, konkurrencementalitet*
2. *Strategier: ensidig kontrol over omgivelser og opgaver, ensidig beskyttelse af egne interesser*
3. *ført ud i livet ved hjælp af: ikke-eksemplificerede eller tilslørede evalueringer, brug af rutiner, som undertrykker spørgsmål, se egne synspunkter som de eneste rigtige, undgå potentielt pinlige situationer ved at lade pinlige ting usagt*
4. *Konsekvenser: defensive forhold mellem mennesker, ingen valgfrihed, mindre produktion af valid information, ingen afprøvning af idéer med kolleger*

Denne type af organisation er ikke et frugtbart sted at befinde sig som individ. Med kendetegn som angst for konflikter, ensidighed og beskyttelse af egne interesser bliver en sådan organisation ikke i stand til at udvikle sig på en fornuftig måde. Model II organisationer prøver at arbejde konstruktivt med de konflikter og uenigheder, som er uundgåelige i en velfungerende organisation.

Model II organisationer har følgende karakteristika:

1. *De grundlæggende værdier er: valid information, frie valg, indre forpligtelse*
2. *Strategier: decentraliseret kontrol, deltagelse i design og udførelse af handlinger*
3. *ført ud i livet ved hjælp af: evaluering illustreret med synlige eksempler, synliggørelse af konflikter, opmuntring til at afprøve idéer med kolleger*
4. *Konsekvenser: mindre defensive relationer, valgfrihed, forøget sandsynlighed for double loop læring*

Denne mere demokratiske og åbne form for organisation, forsøger at udnytte de forskellige syn, der altid vil være på tingene, når flere mennesker er samlet i en organisation. Forfatterne mener,

---

<sup>36</sup> Vi ser disse to modeller som ekstremer, som man kan forsøge at positionere en given organisation i forhold til, og ikke som nogen kasser, hvor man kan putte alle organisationer i enten den ene eller den anden.

<sup>37</sup> Argyris, C. (1982) s. 8-17

at Model II er bedst gearret til forandringer, fordi den ikke er hæmmet af de mentale barrierer, som karakteriserer Model I.

## **2.6 Sammenfatning af hele kapitlet**

I ovenstående kapitel har vi gjort rede for de centrale teoretikere, som er baggrund for den senere gennemgang af TQM, BPR og DLO. Opfattelsen af organisationens kræfter bliver beskrevet på et overordnet niveau med Mintzbergs syv organisatoriske kræfter, hvorfor vi har taget udgangspunkt her i. Mintzberg beskriver, hvad der karakteriserer de fem eksternt orienterede og de to interne kræfter, og hvordan de er med til at præge den form, som organisationen antager.

Hofstede og Scheins teorier tager udgangspunkt i de kulturelle kræfter, der holder organisationen sammen. Hofstede ser forskelle i ledelses- og organisations-form som et udslag af de forskelle, der findes i nationale kulturer. Han mener, at mens organisationskultur er noget man til en vis grad kan styre, er den nationale kultur noget givet, som ikke kan ændres.

Schein tager fat, hvor Hofstede slutter. Scheins teori drejer sig om, hvordan en organisationskultur er struktureret. Scheins pointe er, at man ikke kan praktisere ledelse, hvis man ikke har en grundlæggende forståelse af de kulturelle kræfter, der findes i en organisation.

Cyerts & Marchs teori om måldannelse i organisationer anlægger et politisk syn på organisatorisk opførsel og drejer sig derfor om de kræfter, som truer med at rive organisationen fra hinanden. Kernen i deres teori er, at det i praksis er problematisk at tale om fælles mål for en organisation, fordi der i organisationen findes mange mål, som bliver rangordnet af de enkelte individer og grupper. Derfor kan en organisation ofte forfølge modsatte mål.

Fra disse helhedsbetragtninger, bevæger vi os med Bateson og Argyris nærmere en forståelse af de, for det første individuelle læringsprocesser, og for det andet organisatoriske læringsprocesser, som ligger til grund for udviklingen af en organisation. Bateson begynder på det laveste niveau af læring for derefter at oparbejde sine læringsniveauer, mens Argyris springer de første led over og tager sine to former for læring fra kybernetikken. Bateson bidrager med en grundlæggende forståelse af læring, mens Argyris operationaliserer læringsbegrebet i forhold til organisationer.

Vi har i kapitlet forsøgt at give et holistisk billede af organisationen og de kræfter, der påvirker udviklingen af den. Derfor har vi præsenteret teoretikere, som hver for sig har beskæftiget sig indgående med delområder. Disse teorier anvender vi senere i afhandlingen til at nuancere billedet af de tre praktiske tilgange til forandringer.

### 3. Definition af de tre tilgange

Følgende vil vi kort gøre rede for, hvad TQM, BPR og DLO står for. Vi vil i dette afsnit ikke diskutere styrker eller svagheder ved tilgangene, men i stedet prøve at give et billede af, hvilke grundtanker de står for.

#### 3.1 Begrebet Total Quality Management

Begrebet TQM er en videreudvikling af begrebet Total Quality Control (TQC), der i 1960 blev introduceret af Feigenbaum.<sup>38</sup> TQC vandt overvejende fodfæste i ingeniørkredse, men fik ikke det store gennembrud i vestlige organisationer. Derimod fik tilgangen stor indflydelse i Japan, hvor begrebet CWQC, Company Wide Quality Control opstod i 1962. Det svarer til det, man i Vesten kalder for TQM, hvilket blandt andet blev udviklet af det amerikanske forsvarsministerium.<sup>39</sup> I vestlige virksomheder overså man oprindeligt et centralt område ved TQC tilgangen, idet man antog, at man kunne overdrage ansvaret for kvalitetsforbedringer til en kvalitetsafdeling. Hermed glemte man et vigtigt element, nemlig at ledelsen *skal* engagere sig i udviklingen og forbedringerne i organisationen. Det er en af årsagerne til, at man med termen *Total Quality Management* har valgt at inddrage ledelsen, således at man sikrer sig at historien ikke gentager sig. Hermed kan ledelsen ikke fralægge sig ansvaret.<sup>40</sup> Dahlgaard, Kristensen og Kanji anser TQM som en vision.<sup>41</sup> En virksomhed kun kan opnå dette gennem en langsigtet planlægning og ved at optegne og implementere det årlige kvalitetsniveau, så det gradvist fører firmaet frem mod opfyldelse af den oprindelige vision. Det vil sige til det punkt, hvor følgende definition bliver til en realitet:

*"A corporate culture characterized by increased customer satisfaction through continuous improvements, in which all employees in the firm actively participate."*<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Feigenbaum, A. V. (1956)

<sup>39</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 118

<sup>40</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 21-22

<sup>41</sup> Dahlgaard, J. J. et al (1998) s. 19

<sup>42</sup> Dahlgaard, J. J. et al (1998) s. 19

Det er endvidere Dahlgaards og Kristensens holdning, at kvalitet spiller en sådan rolle i denne del af definition, at TQM kan siges at være kulminationen af et hierarki af nedenstående kvalitetsdefinitioner:<sup>43</sup>

- *Kvalitet – for til stadighed, at tilfredsstille kundernes forventninger.*
- *Total Quality – for at opnå kvalitet til lave omkostninger.*
- *Total Quality Management – for at opnå total kvalitet gennem alles deltagelse.*

En anden definition af begrebet kommer fra Evans & Lindsay, der skriver således:

*”TQM is a total, companywide effort – through full involvement of the entire workforce and a focus on continuous improvement - that companies use to achieve customer satisfaction. TQM is both a comprehensive managerial philosophy and a collection of tools and approaches for its implementation”.*<sup>44</sup>

Det er centralt i TQM, at den skal involvere hele organisationen, man skal så at sige være på forkant med at tilfredsstille kundernes latente behov. Endvidere er fundamentet for hele ledelsesfilosofien *ledelsens engagement*, og det er således op til ledelsen at få resten af organisationen med for at få skabt *commitment*. Dahlgaards, Kristensens og Kanjis tilgang er en smule mere filosofisk end Evans og Lindsays. Dog mener de alle, at et centralt element i TQM-tankegangen er den inkrementelle tilgang, altså at man fortløbende arbejder med at lave forbedringer i organisationen.

### **3.2 Det klassiske BPR-begreb**

Da BPR opstod, var det i fælles polemik mellem konsulenter og akademikere. Det første år efter Hammer og Davenports artikler i 1990 var det primært konsulenterne, der skrev om BPR, fordi de havde erfaring med det nye fænomen, hvor forskerne først skulle opbygge et erfaringsgrundlag gennem deres videnskabelige undersøgelser. Siden er udviklingen blevet beskrevet af begge grupper, der dog har været domineret af akademikere. BPR identificeres ofte med Davenport og Hammer. Man kan sige, at det klassiske BPR-begreb er en syntetisering og integration af disse tekster med hensyn til at fastslå substansen i BPR. Hammer og Champy beskriver tilgangen således:

---

<sup>43</sup> Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. (1996) s. 17-18

<sup>44</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 118



*"Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."*<sup>45</sup>

Hammer og Champys definition fremhæver, at man i tilgangen anvender én ny proces til håndtering af alle aktiviteter for at møde og tilfredsstille alle kundens behov. Ifølge de to forskere betyder "reengineering" at starte forfra. Det betyder ikke at "ryste op i det", der allerede findes. Det man kan spørge om er: "hvis vi oprettede firmaet i dag med den viden, som vi har nu, hvorledes vil det da se ud?" Dette fremhæves også ved, at Hammer og Champy bruger analogien "a clean sheet of paper" til at pointere, at man skal starte forfra og forsøge at tænke i nye baner i BPR-tilgangen. Davenport & Short definerer business process som:

*"a set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome" og "the analysis and design of workflows and processes within and between organizations."*<sup>46</sup>

Davenport foretrækker i øvrigt termen business proces *innovation* i stedet for reengineering:

*"Reengineering is only part of what is necessary in the radical change of processes; it refers explicitly to the design of the new process. The term process innovation encompasses the envisioning of new work strategies, the actual process design activity, and the implementation of the change in all its complex technological, human, and organisational dimensions."*<sup>47</sup>

Hvis man kort skal redegøre for, hvad der konstituerer fornyelse, så har Davenport den opfattelse, at *innovation* er indførelsen af noget *nyt*. Han antager ligeledes, at formålet med at introducere nyt i en proces er at lave en stor radikal forandring. Man kan i den forstand sige, at et grundlæggende element i procesinnovation er kombinationen af en arbejdsstruktur med en orientering, der er synligt rettet mod at opnå dramatiske resultater.

Hvis man således skal sammenfatte Hammers og Davenports centrale elementer i BPR-processen kan man sige at:<sup>48</sup>

1. *Målet med BPR er en fundamental og radikal innovation af forretningsprocesserne med henblik på dramatisk forbedring af virksomhedens performance. Dette implicerer nye arbejdsstrategier, nye procesdesigns og implementering af forandringerne i den komplekse kontekst af menneskelige, teknologiske og organisatoriske dimensioner.*

---

<sup>45</sup> Hammer, M. & Champy, J. (1993) s. 32

<sup>46</sup> Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990) s. 101

<sup>47</sup> Davenport, T. H. (1993) s. 2

<sup>48</sup> Kølsen de Wit, C. (1998). s. 27

2. *Midlet er holistisk, tværfunktionel proces-tænkning, hvor IT bruges som idégenerator og bruges som den medierende struktur, der skaber konkurrenceforbedringer og økonomisk gevinst. Det er et krav, at proces-tænkningen er diskontinueret.*
3. *Rationalet er de forandrede eksistensbetingelser for virksomhederne, der gør, at deres forretningsprocesser er blevet forældede og orienteret mod de forkerte produkt-mål. Det nytter ikke yderligere at cementere disse processer, de må redesignes i den nye tidsbillede.*

Bag dette klassiske BPR-koncept ligger en grundlæggende antagelse om, at 1) få centrale nøgleprocesser er afgørende for virksomhedens grad af succes, og 2) de samlede aktiviteter involveret i at lave et produkt skal behandles som én strøm af aktiviteter, en enhed, og det er kunden, der definerer strømmen af mål og indhold.<sup>49</sup>

### 3.3 Den Lærende Organisation

Som udgangspunkt er mennesket et nysgerrigt væsen, der fra fødslen er interesseret i at udforske de ting, der foregår rundt om det. Børn synes, at det er sjovt at eksperimentere og derved lære noget nyt, og de er ikke kede af at begå fejltagelser. Det er først, når barnet kommer i skole, at det lærer, at man i vores samfund ikke må lave fejl.<sup>50</sup> Denne frygt for at lave fejl, hæmmer individerne i en grad, at mange virksomhedsledere nu har indset, at man er nødt til at se anderledes på fejltagelser og eksperimenter. I DLO forsøger man at give medarbejderne denne barnlige glæde og entusiasme, ved at udforske nye områder og lære nyt, tilbage. Derved vil man udnytte de menneskelige ressourcer i organisationen mere effektivt, samtidigt med at den enkelte medarbejder personligt vil føle sig mere tilfredsstillet ved sit arbejde.

DLO er et relativt nyt begreb inden for managementteori, men dette betyder ikke, at læring i organisationer er et nyt fænomen. Det er bare først indenfor de sidste par årtier, at man er begyndt at arbejde bevidst med denne måde at organisere sig på. I det følgende vil vi gøre rede for forskellige faktorer, som har gjort, at man nu er begyndt at dyrke denne måde at organisere sig på. Rowden argumenterer for, at læring i organisationer ikke er noget nyt fænomen, men at det har eksisteret i flere årtier.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Craig, J. F. & Yetton, P. W. (1992) s. 285-306

<sup>50</sup> Mintzberg, H. et al (1999) s. 585

<sup>51</sup> Rowden, R. W. (2001) s. 11-17

Rowden mener, at der i de sidste årtier er sket en udvikling af den måde, som ledere har brugt læring på. De følgende punkter viser denne udvikling:

1. *Formal Planning Focused* – Første trin i udviklingen. Her bliver forandringer gennemført af topledelsen. Problemet med denne tilgang er, at det i praksis er mellemlederne der skal gennemføre forandringerne. Disse har ikke ejerfølelse overfor projektet og forstår det måske heller ikke.
2. *Implementation Focused* – Andet trin. Fokus på hvordan planerne bliver implementeret. Der er nu fokus på at få kommunikeret budskabet ud til alle berørte medarbejdere. Problem: Topledelsen kan lade kortsigtede løsninger skade de langsigtede planer.
3. *Readiness Focused* – Tredje trin. Problemer med at få ændringer igennem er ofte grundet i en mangel på "parathed" i organisationen. Denne tredje version fokuserer på tre elementer: parathed, planlægning og implementering.

Rowden mener, at disse tre første versioner er ved at blive afløst af en fjerde, nemlig DLO. De tre første versioner er blevet udviklet på baggrund af de fejl, som man har opdaget i arbejdet med den tidligere version. På trods af disse tilgange med gode intensjoner slår ændringsforsøgene i organisationerne i praksis ofte fejl. Rowden mener, at dette skyldes, at organisationerne ikke har haft en systemisk tilgang til forandringerne. Rowdens synspunkt er, at det er igennem en læringsproces, at man nu er nået frem til at organisere efter de principper, som vi i denne opgave kalder for DLO. Ved at lære af sine fejltagelser, har man korrigeret sin ledelsesstil, så man lige nu er nået til denne ledelsesstil. Rowden karakteriserer DLO således:

*"The learning organization can be defined as one in which everyone is engaged identifying and solving problems, enabling the organization to continuously experiment, change, and improve, thus increasing its capacity to grow, learn, and achieve its purpose."*<sup>52</sup>

DLO er en fortløbende proces, hvor man løbende arbejder med udvikling og forbedring af organisationen. Den fjerde version er i modsætning til de tre foregående versioner ikke statisk, men hele tiden i bevægelse. Rowden opregner følgende fire definerende træk ved en lærende organisation:

1. *Konstant parathed* – i stedet for at gøre sig klar til en bestemt type forandring er den lærende organisation i en tilstand af konstant parathed til alle typer af forandringer.
2. *Løbende planlægning* – i stedet for faste planer lagt af topledelsen udvikler den lærende organisation åbne og fleksible planer som hele organisationen deler. Revision er vigtigere end vision.
3. *Improviseret implementering* – alle medarbejdere er strategiske partnere. Forandringerne folder sig gradvist ud gennem medarbejdernes kreative handlinger.
4. *Læring gennem handling* – refleksion bliver en måde at gøre tingene på i dagligdagen.

---

<sup>52</sup> Rowden, R. W. (2001) s. 16

Det nye ved denne fjerde version er, at den ikke er en fastlåst plan for forandring, men derimod en meget fleksibel og pragmatisk tilgang, som nærmere er en måde at tænke på og ikke så meget et stykke ledelsesværktøj.

En anden vigtig faktor, som gør sig gældende, når vi taler om hvorfor DLO netop i løbet af de sidste 20 til 30 år er blevet så populær, er udviklingen i vores samfund generelt.

## 4. Historisk udvikling

Den måde som mennesker i en given tid organiserer sig på er påvirket af mange eksterne og interne faktorer. Økonomi, religion, krig, filosofi, teknologi osv. er faktorer, som er med til at præge de organisationsformer, som mennesker lever under. De første mennesker levede i flokke eller stammer, bl.a. fordi de var for udsatte for rovdyrs angreb, hvis de var alene. I middelalderen og de efterfølgende århundrede var bondestanden f.eks. tilknyttet en adelsmand som fæstebønder, fordi det gav dem en sikkerhed til gengæld for næsten gratis arbejdskraft.<sup>53</sup> I slutningen af det nittende århundrede var stavnsbåndet opløst og mange landarbejdere flyttede ind til byerne, hvor de nye fabrikker skød op.<sup>54</sup> Den nye teknologi påvirkede således den måde, som menneskene organiserede sig på. Man kan altså sige, at organisationsformerne er et udtryk for de betingelser, der findes i samfundet generelt.

Ser man tilbage på de seneste årtiers organisationsudvikling har det vist sig, at ellers succesrige organisationer har fået det svært i deres markeder på grund af forkerte opfattelser af virkeligheden, hvilket f.eks. har påvirket mange amerikanske virksomheder, der pludselig fået store problemer med at holde trit med deres marked.

I det følgende vil vi på den baggrund beskrive den historiske udvikling indenfor organisationsteorien og dermed nærme os en afklaring af, i hvilken kontekst TQM, BPR og DLO er opstået. Dette gør vi til dels for at introducere den tankegang, der ligger bag disse koncepter, og dels for at vise vigtigheden i ovenstående problemstilling. Vi vil gøre dette ved at tage udgangspunkt i udviklingen omkring århundredeskiftet og følge udviklingen indenfor kvalitetstankegangen (TQ), procesforbedringsideen (BPR) samt Den Lærende Organisation (DLO) frem til i dag.

Disse virksomhedsoptimeringsideer har hovedsageligt i geografisk forstand deres oprindelse i USA og Japan og siden hen Europa. De er dog efterfølgende blevet taget i brug af organisationer i store dele af verden. Dette kommer også til udtryk ved, at det indenfor organisationsteorien gennem en lang årrække har været et stort forskningsområde at undersøge, hvilke ligheder og forskelligheder, der findes mellem østlige og vestlige virksomheders tilgange og indførelse af nye forandringskoncepter. Som tidligere nævnt har Hofstede, jf. afsnit 2.3, beskæftiget sig med dette område.

---

<sup>53</sup> Pedersen, F. S. (1990) s. 7 & McKay, J. P. (1995) s. 405.

<sup>54</sup> McKay, J. P. (1995) s. 727. Han beskriver udviklingen i Kul og Jernbaneindustrien i Storbritannien.

## 4.1 Første del af århundredet

I slutningen af det 19. århundrede og begyndelsen af det 20. århundrede var det Adam Smith (1817) og den amerikanske ingeniør Frederick W. Taylors (1916); ”*Principles of Scientific Management*”, der var hjørnestenene i den ledelsesform, som Morgan og Mintzberg efterfølgende har omtalt som *Maskinmetaforen*, jf. endvidere effektivitetskraften i figur 2.3.<sup>55</sup> Denne tilgang har været kendetegnende for første halvdel af det 20. århundrede og har i den ene eller anden form eksisteret helt frem til i dag.

Forsøger man at sætte Taylors tanker ind i en bredere tidsmæssig kontekst, er et andet godt eksempel på denne opfattelse Freuds psykologi, der forsøger at forklare menneskets sjæleliv med anvendelsen af naturvidenskabelige metoder. Freud går ud fra, at hele vores sjæleliv kan forklares ved blot at finde frem til de bagvedliggende årsager gennem psykoanalysen. Dette er en tilgangsvinkel, der tager sit udgangspunkt i Descartes’ adskillelse af subjekt og objekt, der muliggør videnskab, hvor videnskabsmanden er adskilt fra det, han undersøger - altså objekterne.

Ligeledes har Taylor taget udgangspunkt i naturvidenskaben. Taylor separerede planlægningsfunktionen fra udførelsesfunktionen. Ledere og ingeniører blev tildelt opgaven at planlægge og supervisere, de blev trænet i at opdele arbejdet i små trin, måle dem i intervaller og sætte dem sammen igen på den mest effektive måde. Det var derefter arbejderne opgave at omsætte og udføre de planlagte opgaver. Morgan har om dette udtalt:

*“Managers should do all the thinking relating to the planning and design of work, leaving the workers with the task of implementation.”*<sup>56</sup>

Man baserede dette på en formodning om, at arbejderne adfærd kan blive maskiniseret og designet ifølge principper om rationalitet og effektivitet. Det vil sige de samme metoder, som man med succes havde indført via teknologiske fremskridt, overførte man på arbejderne. Segmenteringen af arbejdet til specifikke arbejdsopgaver, og fokusering på stigende effektivitet og kvalitetssikring tilfaldt inspektører. I den første del af århundredet var inspektionen den primære metode til kvalitetskontrol. Endvidere mente Taylor, at man burde indføre akkordløn for at motivere de faglærte arbejdere til at anvende de fastlagte metoder og derved til at leve op til standarderne for et dagsværk. Man kan opsummere nogle af Taylors principper i følgende udtryk:<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Morgan, G. (1998) s. 17

<sup>56</sup> Morgan, G. (1998) s. 27

<sup>57</sup> Taylor, F. W. (1916)

1. *the separation of the execution of work from its design;*
2. *the assumption that there is an ideal design for any work process;*
3. *the need for measures and controls of work efficiency and effectiveness; and*
4. *the need for workers to follow standard, routinized procedures.*

Ser man i dag tilbage på de præmisser, der lå til grund for Taylor-systemet, er der nogle ting som tydeligt springer i øjnene. For det første manglede formænd og arbejdere de teknologiske færdigheder, der var nødvendige for planlægningen af arbejdsmetoder samt etableringer af standarder for et dagsværk osv. For det andet var levestandarden så lav, at akkordlønningerne virkelig stimulerede medarbejderne til at leve op til standarderne. Endelig var arbejdsgivernes økonomiske magt tilstrækkelig stor til at sejre over medarbejdernes modvilje mod et sådant ledelsessystem.

I dag er arbejderne veluddannede, levestandarden er steget markant, hvilket mindsker akkordlønnsens evne til at anspore produktivitet, samtidig har fagforeningers rolle påvirket beslutninger og arbejdsforhold på arbejdspladserne.<sup>58</sup> Endvidere er moderne virksomheder i dag så komplekse, at de nærmest overskærer forbindelsen mellem topledelsen og de centrale processer, der skaber kundetilfredshed. Vi kender dog i dag mange af Taylors tanker fra bl.a. fastfood kæder, hvor man finder højt standardiserede produkter. Arbejdet er organiseret ned til mindste detalje, baseret på udarbejdede analyser af den totale proces i produktionen af f.eks. en hamburger. Man har fundet de mest effektive procedurer, og allokeret disse til specialiserede arbejdsopgaver til personer specielt uddannet til at udføre netop den opgave præcist.<sup>59</sup>

I 1920-30'erne så man, at mange produktionsvirksomheder oprettede separate kvalitetsafdelinger på baggrund af Taylors ideer.<sup>60</sup> Her begyndte man dog også at se, at arbejdernes kunstige adskillelse fra ansvaret for produkternes kvalitet medførte udsving i kvaliteten af de producerede produkter. Da det amerikanske militær under Anden Verdenskrig begyndte at bygge komplekse missiler, indførte man statistiske forsøgsprocedurer samt stringente standarder til deres leverandører.<sup>61</sup> Indflydelsen på krigstidsproduktionen var minimal, men indsatsen udviklede kvalitetsspecialister, som begyndte at anvende og udvikle disse redskaber i deres egen organisation. Selv om den statistiske kvalitetskontrol blev ganske kendt og gradvist vandt indpas i manufakturindustrien forblev indflydelsen dog minimal.

---

<sup>58</sup> Kondo, Y. & Dahlgaard, S. M. P. (1994) s. 28

<sup>59</sup> Morgan, G (1998) s. 28

<sup>60</sup> Bell Systemer oprettede i det tidlige 1900, i Western Electric Company en afdeling til støtte for Bell Operations virksomhederne. Kondo, Y. & Dahlgaard, S. M. P. (1994) s. 32

<sup>61</sup> Ishikawa, A. (1985), s. 14-15

Til trods for at man i nogle sammenhænge kan anse Taylor for skurken, der har opfundet den videnskabelige ledelsesfilosofi, er det også vigtigt at erkende, at han kun var del i en meget bredere social tendens og forskydning, der involverede mekaniseringen af det almindelige liv generelt. Man finder således Taylors principper næsten overalt i samfundet, på fodboldbanen, i idrætshallen og ikke mindst på den måde, vi rationaliserer og organiserer vores personlige liv. Det var Taylors oprindelige tanker at indføre sine ideer på arbejdsstyrken, men en ganske stor del af os indfører Taylorismen på os selv, da vi øver og udvikler specialiserede evner indenfor tankevirk-somhed og dyrker vores krop, så den passer med vores idealer. Det var de samme slags idealer, som var medvirkende til, at tankegangen blev så stærk, at man næsten kan sige, at vi tænker og behandler os selv som maskiner.

## 4.2 Efterkrigstidens udvikling

Genopbygningen efter krigen var den altovervejende prioritet for de europæiske lande samt for Japan, og i de første år efter 1945 målte disse lande simpelthen deres succes på, i hvor høj grad de opfyldte mål, der var fastsat med reference til fortiden, - ikke til fremtiden. De fleste lande bortset fra Tyskland og Japan var omkring 1950 nået op på deres førkrigsstandard.

Anderledes var det i USA, der ikke havde været offer for ødelæggelser og var den alt dominerende verdensøkonomi efter Anden Verdenskrig. USA stod ved krigens afslutning for næsten to tredjedele af verdens industriproduktion.<sup>62</sup> Topprioriteten var i USA i slutningen af 1940'erne og begyndelsen af 1950'erne produktion af almindelige civile varer, da der var mangel herpå.<sup>63</sup> I 1950'erne og 1960'erne associerede amerikanerne stadig mærkatet "*made in Japan*" med et dårligere produkt end de amerikanske. De amerikanske forbrugere var stadig tro overfor de amerikansk producerede produkter, og var ikke tvivlende overfor kvaliteten af produkterne.

Topledelsen i virksomhederne antog at kvalitetssikring var kvalitetsafdelingens ansvar. Mange i topledelsen vendte derfor opmærksomheden mod kvantiteten af afsætning og effektivitet i denne proces. Et af de problemer, der opstod i kølvandet på denne opdeling, var at topledelsen havde delegeret så meget ansvar for kvaliteten til andre, at de ofte kun havde en ringe viden om kvalitet. Dette førte til at i de situationer, hvor der opstod problemer med kvaliteten, havde de svært ved at handle, da de var dårligt forberedte.

---

<sup>62</sup> Hobsbawn, E. (1997) s. 291

<sup>63</sup> Man taler om perioden ca. 1935-1955 i USA, som en periode med Command Economy. Det vil sige alle produkter blev solgt så snart de blev produceret.



Situationen var som nævnt en anden i Japan end i USA efter Anden Verdenskrig. Japanernes industri var ødelagt, og der var mangel på stort set alt i befolkningen. Endvidere har Japan ikke særlig mange naturlige ressourcer andet end den menneskelige arbejdskraft samt en af de højeste befolkningstæthedsprocenter i verden. Det var derfor en tvingende nødvendighed for japanerne at finde måder at overleve på.<sup>64</sup> Det var samtidig i denne periode, at de to amerikanske konsulenter Joseph Juran og W. Edwards Deming introducerede den statistiske kvalitetskontrol for japanerne, som en del af hjælpen til genopbygning af landet. En betydelig del af deres uddannelsesaktivitet var rettet mod topledelsen i stedet for udelukkende mod specialisterne. Med topledelsens engagement som fundament integrerede japanerne kvalitet i deres organisation og udviklede en kultur for konstant løbende forbedringer.<sup>65</sup>

I løbet af 1970'erne, begyndte det amerikanske sociale klima at ændre sig, og folk begyndte at komme med indsigelser mod de tayloristiske ideer. Man blev mere bevidst om, at man måtte være opmærksom på, hvordan folk arbejdede. Samtidig var den stigende globale konkurrence medvirkende til, at de amerikanske forbrugere så tilsynekomsten af tilsvarende eller bedre udenlandske produkter. Den gyldne tid lakkede mod enden, sammenbruddet i det internationale Bretton Woods-finansieringssystem i 1971, vareboomet i 1972-73 og oliekrisen i 1973 markerede denne tendens.

I de første 20 år efter krigen var forbedringerne i de japanske produkters kvalitet langsomme men konstante. Herefter overgik kvaliteten i japanske produkter den kvalitet, man fandt i de vestligt producerede produkter. Det var først i 70'erne primært på grund af en bedre kvalitet til rimelige priser, at det for alvor lykkedes de japanske firmaer at komme ind på de vestlige markeder, primært det amerikanske. Den høje inflation var medvirkende til, at forbrugerne i stigende grad overvejede deres købsvaner.<sup>66</sup> Forbrugere fik derfor i denne periode øje på kvalitetsforskellen på amerikanske og japanske produkter, og de begyndte at forvente og kræve højere kvalitet og driftssikkerhed af de varer, de købte til en god og fair pris.

Den økonomiske udvikling fra omkring 1973 betød, at mange virksomheder mistede orienteringen og gled ud i en tilstand af ustabilitet og krise. Indtil 1980'erne, hvor den ene del af verden, Østeuropa og Sovjetunionen, brød totalt sammen, stod det ikke klart, i hvor høj grad grundlaget

---

<sup>64</sup> Kondo, Y. & Dahlgaard, S. M. P. (1994), s. 99

<sup>65</sup> Jf. afsnit 2.3 om nationale kulturer

<sup>66</sup> Hobsbawm, E. (1997) s. 321

for den forudgående periode i 1960'erne var smuldret. Derudover omtaler man i mange år problemerne som ”lavkonjunktur”. Der har været tabu mod at anvende ord som *krise* eller *depression* i beskrivelsen af udviklingen. Selvom 1980'ernes lavkonjunkturer var de alvorligste i 50 år siden 1930'erne, undgik man i store dele af perioden, at sammenligne med denne tid.<sup>67</sup> Selvfølgelig er der svagheder ved en sammenligning af de økonomiske problemer i perioden 1970'erne til årtusindeskiftet med mellemkrigstiden, selv om frygten for endnu en stor depression hærgede i disse årtier. ”Kan det ske igen?”, var et spørgsmål, mange stillede. Især efter et nyt, dramatisk amerikansk (og globalt) børskrak i 1987 og en større international valutakrise i 1992.<sup>68</sup>

Men under alle omstændigheder eksisterer de økonomiske aktiviteter ikke isoleret fra deres kontekst og konsekvenser. For det første reducerede computerstyret investeringskontrol, bedre kommunikationsmidler og hurtigere transport betydningen af den gamle masseproduktions omskiftelige produktion til lager. Der var tidligere blevet produceret enorme varemængder for det tilfælde, at der skulle blive brug for dem i opgangstider. Den nye metode, som japanerne var først med, og som i 1970'ernes muliggjorde nye teknologier, gik ud på at ligge inde med langt mindre lager, producere tilstrækkeligt til at forsyne forhandlerne ”*just in time*” og samtidig at have langt bedre muligheder for at ændre produktionstempoet med kort varsel, hvis efterspørgslen skulle skifte. Det var ikke længere Henry Fords tidsalder, men Benetton's.

For det andet fortsatte teknologien med at presse den menneskelige arbejdskraft ud af vare- og tjeneste-produktionen uden at skabe hverken tilstrækkeligt arbejde af samme karakter til de fyrede eller garanti for en tilstrækkelig økonomisk vækst til at opsuge dem. For det tredje, skønt arbejdskraften stadig var en vigtig produktionsfaktor, flyttede økonomiens globalisering industrien fra dens gamle centre i de rige lande med høje arbejdskraftomkostninger til lande (NIC), hvis væsentligste fordel alt andet lige var billige hænder og hoveder.<sup>69</sup> Der er naturligvis også andre eksterne påvirkningskræfter, såsom krige, lovændringer, politiske forandringer, miljøforandringer.

Vi har her i opgaven udelukkende fokus på forandringstilgange fra Den vestlige verden. De eksterne påvirkningskræfter, som omtalt i det ovenstående giver et tydeligt indtryk af, hvor påvirkelige vestlige organisationer, er af den internationale økonomi og af eksterne begivenheder. Derfor bør virksomhederne, altid indbefatte i de eksterne påvirkningskræfter i deres livs- og forandrings-

---

<sup>67</sup> Hobsbawm, E. (1997) s. 451.

<sup>68</sup> Hobsbawm, E. (1997) s. 631

<sup>69</sup> Seneste eksempel er I skrivende stund Gram Domestic A/S, som har flyttet produktionen til Polen.

cyklus. En nøgelfaktor bag organisationers forandringsinitiativer er således det økonomiske incitament. I vestlige profitorienterede virksomheder bliver forandringsinitiativer derfor primært søsat ud fra økonomiske årsagsforklaringer. Det kan være at virksomhederne ønsker at effektivisere deres organisation og øge det økonomiske afkast eller ikke længere kan holde trit med markedet. Det kan også være, at man ønsker forebygge eventuelle trusler udefra, således at man internt arbejder på at være på forkant med den fremtidige udvikling.

### 4.3 Sammenfatning

Da presset på de amerikanske virksomheder medførte en stigende opmærksomhed på kvalitet vandt kvalitetsbevægelse stor tilslutning i 1980'erne, hvilket kom til at betyde store forandringer i virksomhederne, primært i den vestlige verden. Det skal dog siges, at man allerede i 1945 havde oprettet Japanese Standard Association (JSA) og i 1946 havde etableret ” American Society for Quality Control” (ASQC) og senere samme år udgav journalen ”Quality Progress”.<sup>70</sup> Japanerne havde i 1962 etableret *Company Wide Quality Control* (CWQC), og blev i løbet af 60'erne blev Total Quality Control anvendt i mange japanske virksomheder.

Den Lærende Organisation er et relativt nyt fænomen afledt af den stigende opmærksomhed på hvorledes medarbejdere arbejdede i begyndelsen af 1970'erne. Det er bare først indenfor de sidste par årtier, at man bevidst er begyndt at arbejde med denne måde at organisere sig på. Man kan i nogen grad anse Den Lærende Organisation for værende et resultat af en læringsproces, hvor ledere ved at have brændt fingrene nok gange, nu har fundet ud af, at denne ledelsesform er den mest effektive.

BPR opstod i midten af 1990'erne og vandt indpas i lyset af den intense konkurrence og andre former for pres på store virksomheder. Grundlæggende stammer tanken fra et ønske om at forbedre de operationelle præstationer.

Vi har nu gjort rede for den historiske kontekst, hvori de tre tilgange er opstået. I det følgende kapitel ser vi nærmere på de tre tilgange og sætter dem i forhold til DFR-modellen.

---

<sup>70</sup> Kondo, Y. & Dahlgaard, S. M. P. (1994), s. 99

## 5. TQM, BPR & DLO

Vi har i det foregående præsenteret det teoretiske og historiske grundlag for de tre tilgange, TQM, BPR og DLO. På det overordnede strukturelle niveau flytter vi os nu fra det teoretiske, analyserende niveau til det normative, vurderende niveau, hvilket betyder, at vi vil anvende den teori, vi tidligere har introduceret i forhold til det praktiske plan, samt enkelte illustrerende empiriske eksempler.

Det kommende afsnit beskriver henholdsvis den praktiske anvendelse af værktøjerne, og de tre forskellige tilganges forhold til tre forskellige områder; økonomi, teoretisk grundlag og implementering. Disse 3 områder afspejler de praktiske niveauer i processen før, under og efter en forandring. De teoretiske afsnit anvendes her på flere forskellige niveauer; For det første, som en illustration af indholdet i de 3 tilgange. For det andet, som en kritik af de enkelte tilgange og slutteligt til at give en bedre forståelse af, hvorledes de enkelte punkter skal opfattes.

I det økonomiske incitament bevæger vi os indledende på et overordnet plan og forsøger at sætte virksomhedernes behov for forandring, samt tilgangenes opståen ind i en historisk udviklingsmæssig kontekst. Herefter bevæger vi os ned i fundamenterne for tilgangene og derefter mod praksis i implementeringsafsnittet. Slutteligt samler og vurderer vi tilgangene kritisk i forhold til et overordnet perspektiv.

Der er nogle grundlæggende forskelligheder, som udspringer af, at TQM og DLO er tilgange med rødder i OD-skolen, mens BPR tilhører transformationsskolen. Dette betyder, at opfattelsen af, hvordan forandringer skal bruges til at gøre organisationer bedre, er vidt forskellige. Mens man inden for TQM og DLO tror på løbende forbedringer gennem en inkrementel forandringsproces, som berører organisationen som et hele, benytter man sig inden for den traditionelle BPR-tilgang af revolutionerende og voldsomme forandringer af enkelte områder i organisationen.

Ingen af de tre tilgange anses i dag længere for at være nye koncepter, og TQM bliver nu betragtet som en integreret del af mange virksomheder. Herved mener man, at principperne fra TQM-filosofien simpelthen repræsenterer den gængse måde, hvorpå organisationer bør blive styret for at opnå ideelle resultater.<sup>71</sup> DLO bliver på lignende måde betragtet som en måde at lede en organisation på, ofte i kombination med TQM, og dermed ikke som et udefra kommende værktøj, som man bruger en kort overgang, for derefter at gå tilbage til den oprindelige måde at praktisere ledelse på.

---

<sup>71</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 119

BPR betragtes ikke på samme måde som en naturlig del af moderne virksomhedsledelseskultur, men mere som et forandringsredskab. BPR må dog ikke betragtes som et nyt modefænomen, der hurtigt forsvinde igen. Det er en del af en større bevægelse i det globale erhvervsliv, som drejer sig om at innovere virksomhederne med hensyn til at håndtere alvorlige forandringer i omverdenen. BPR må forstås som et fænomen, der opstår, fordi *tiden* er moden. Det er årsagen til, at BPR og BPR-lignende koncepter bobler frem i mange forskellige sammenhænge på samme tid.<sup>72</sup>

## 5.1. Økonomisk incitament

I forhold til DFR-modellen bevæger vi os her på det inderste lag, som handler om *ærlig forståelse*. Det er nødvendigt, at ledelsen kan skelne mellem virksomhedens økonomi og den omliggende økonomi. Hvis økonomien i virksomheden ikke er så god, som man kunne forvente, må man se på, hvorvidt det skyldes virksomheden selv eller udefrakommende faktorer. Det er vigtigt, at man trænger dybere ned i de økonomiske tegn, som man opfanger, så man kan se, om krisen skyldes en kortvarig konjunkturedgang, eller om der er fundamentale markedsændringer. Hvis man forstår at skelne mellem disse to typer af årsager, kan man undgå panikløsninger, som tit er til mere skade end gavn.

Den nedenstående gennemgang af henholdsvis TQM, BPR og DLO er derfor et udtryk for, hvorledes de 3 tilgange forholder sig eller netop ikke forholder sig til de bagvedliggende økonomiske incitament *før* den iværksatte forandring.

### 5.1.1 TQM

De to førende teoretikere på TQM-området har hvert deres syn på sammenhængen mellem økonomi og TQM. De er enige i, at incitamentet til at virksomheden går ind i en forandringsproces bunder i økonomiske forhold.

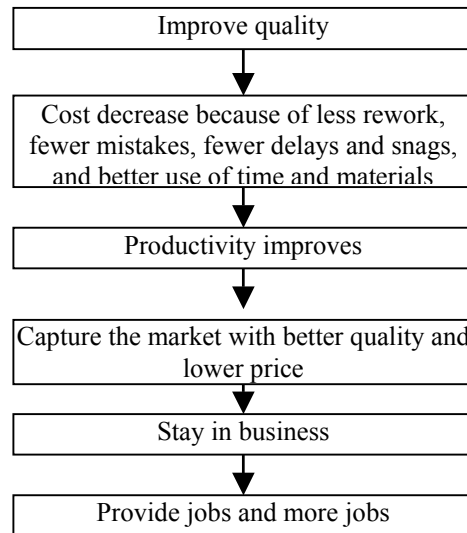
Som udgangspunkt er Demings pointe, at forbedret kvalitet sætter en kædereaktion i gang, der til sidst ender med forøget konkurrencemæssig styrke.<sup>73</sup> Dette fremgår af figuren nedenfor.

---

<sup>72</sup> Kølsen de Wit, C. (1998) s. 2

<sup>73</sup> Deming, W. E. (1986) s. 3

Figur 5.1 Demings chain Reaction



Kilde: Deming, W. E. (1986) s. 2

Denne kædereaktionsteori siger kort, at den forbedrede kvalitet medfører færre omkostninger pga. færre fejl og bedre udnyttelse af tid og ressourcer. Den forbedrede kvalitet resulterer heraf i produktivitetsstigninger, som forbedrer markedspositionen og giver forøget goodwill fra kunderne. Virksomheden kan nu ekspandere og dermed give flere og flere jobs. Demings økonomiske tankegang pointerer endvidere, at ledelse af en virksomhed udelukkende ved hjælp af synlige tal er utilstrækkeligt, da det også er nødvendigt at lede på baggrund af usynlige tal. Med synlige tal menes i denne sammenhæng bundlinieresultater, mens usynlige tal f.eks. er goodwill, image og medarbejdertilfredshed.<sup>74</sup> Leder man udelukkende efter synlige tal, risikerer ledelsen at overse vigtige aspekter såsom skjulte kvalitetsomkostninger, den multiplikative effekt, som en tilfreds kunde har på salget eller de forbedringer i kvalitet og produktivitet, der opstår som resultatet af løbende forbedringer af produktionsprocesserne. Denne tankegang placerer sig i DFR-modellen i det inderste lag. Demings kædereaktion er derfor et udtryk for, at man skal have en dybere forståelse af de systemiske kræfter, der findes i en virksomhed. Man skal kunne se, at når man påvirker noget et sted i organisationen, får man en effekt et helt andet sted.

Juran hævder, at ansatte på forskellige niveauer i virksomheden taler deres eget sprog ”language of things” eller ”language of money”. Topledelse taler i penge, arbejdere taler i ting, og mellem-

<sup>74</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 74

ledere taler begge sprog og oversætter fra det ene niveau til det andet og omvendt.<sup>75</sup> Til dokumentation for behovet for kvalitetsforbedringer over for topledelsen skal der således tales i penge overfor ledelsen for at fange deres opmærksomhed. Selvom Juran analytiske metoder i praksis kunne identificere områder, som behøvede forbedringer, forekom de i det sprog, der var gængs på værkstedsgulvet, og dette tiltrak ikke ledelsens opmærksomhed. Derfor bruger Juran kvalitetsomkostningerne udtrykt i kroner til at vise, hvor mange ressourcer virksomheden bruger på manglen på god kvalitet, og på den måde retter han fokus mod kvalitetsproblemer. Dette er f.eks. omkostninger i forbindelse med defekte produkter – det vil sige omkostninger til at lave, finde, reparere eller undgå fejl. Man kan derfor også sige, at Deming og Juran i hovedtræk har samme økonomiske tankegang, da Juran i kraft af sin konkretisering prøver at synliggøre nogle af de skjulte kvalitetsomkostninger, som Deming henfører til. Ledelsen skal dog ifølge Deming være klar over, at det ikke er alle ledelsesmæssige betydende usynlige tal man kan synliggøre, men det er vigtigt, at ledelsen er klar over, at sådanne eksisterer.

Trods denne retoriske forskel på, hvordan Juran og Deming forsøger at fange ledelsens opmærksomhed, har de dog meget til fælles. Dels fokuserer begge overordnet på, at der skal bringes fokus på kvalitetsomkostningerne for at fange ledelsens opmærksomhed. Deming er dog mest omfangsrig og langsigtet i sin argumentation set ud fra hans kædereaktion. Dels er de også enige om, at TQM ikke vil give nogen umiddelbar korttidseffekt, men at det har et mere langsigtet perspektiv.

### 5.1.2 BPR

Eksistensbetingelserne ændrede sig for virksomhederne i løbet af 1990'erne. Dette var blandt andet forårsaget af en nedgang i verdensøkonomien i starten af årtiet, der ramte mange virksomheder verden over. Francis & Southern og Taylor, ser BPR som en reaktion på de ændrede forhold for organisationerne f.eks. børskrakket i 1987 og valutakrisen i 1992:

*” We believe that there have been radical changes in technologies, markets and intensity of competition in the West in recent years and that BPR is one of a cluster of responses by firms to these changes. [...] BPR should be seen as the latest method of expressing, formulating, and (perhaps its most important function) legitimizing a strategic and radical response to the changes in competitive and technological conditions of the 1980s and beyond.”*<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Costin, H. et al (1999) s. 144

<sup>76</sup> Francis, A. & Southern, G. (1995) s. 110

Det overordnede mål med et BPR-projekt er altid at forbedre virksomhedens konkurrenceevne ved at integrere forretningsmål, strategi, struktur, processer, kultur og teknologi, således at man kan opnå en konkurrencefordel via en overlegen forretningsproces, *performance* og effektiv udnyttelse af særligt de strategiske ressourcer. Af andre målsætninger nævnes typisk.<sup>77</sup>

- *omkostningsreduktion*
- *forbedret kundeservice*
- *forbedret produktkvalitet*
- *forbedret kvalitet i arbejdslivet*

Tankegangen bag ovenstående forbedringspunkter er, som det fremgår af nedenstående figur, at man ved hjælp af informationsteknologi får skabt nogle procesforandringer, som dernæst giver økonomisk gevinst. IT spiller således en væsentlig rolle for det økonomiske incitament til at implementere BPR i organisationen.

Figur 5.2 Sammenhæng mellem forandring og økonomi i BPR



Kilde: Davenport, T. H. (1993) s. 45 (egen oversættelse)

Davenport fremfører, at procesforbedring og -innovation er det bedste håb, vi har for at få noget ud af de omkostningstunge IT-investeringer, mange virksomheder foretog fra slutningen af 1980'erne og fremad. Derfor opfattes radikal procesforandring som den medierende faktor, der sammenkæder IT-initiativer og økonomisk gevinst.<sup>78</sup> Den ovenstående model sammenfatter den opfattelse af sammenhæng mellem forandring og økonomi, som er herskende indenfor BPR-området.

Faren ved at begynde radikale forandringer på et økonomisk grundlag er, at man kan forårsage store skader på virksomheden, hvis man ikke har skaffet sig en dyb og *ærlig forståelse*, jf. DFR-modellen, af de økonomiske forhold. Man risikerer, at man træffer beslutninger på et forkert

<sup>77</sup> Kølsen De Wit, C. (2000) s. 37

<sup>78</sup> Davenport, T. H. (1993) s. 45



grundlag og handler i panik. Denne type af fejl opstod typisk, da man i begyndelsen af 1990'erne introducerede BPR til virksomhederne.

### 5.1.3 DLO

DLO som ledelsesprincip blev for alvor interessant efter oliekrisen og den generelle afmatning i verdensøkonomien i 1970'erne jf. afsnit 4.2. Alle de store olieselskaber var blevet overraskede over OPEC-landenes pludselige prisforøgelse, og de var blevet overhalet inden om af et, på det tidspunkt, langt mindre selskab, nemlig Shell. Grunden til dette var, at Shell ved hjælp det såkaldte scenarieværktøj var forberedt på at priserne pludselig kunne stige. Derfor havde de fundet alternative leverandører, og de blev derfor ikke berørt nær så meget af situationen som konkurrenterne. De havde med andre ord benyttet læring til at opnå et økonomisk forspring.

I teorierne om DLO er det meget få steder, at forfatterne nævner noget om økonomiske aspekter af deres idéer. Senge er kort inde på området i indledningen til "Den Femte Disciplin", hvor han citerer netop en af Shells topledere for at have udtalt, at "*Evnen til at lære hurtigere end konkurrenterne, kan gå hen og blive det eneste konkurrencemæssige fortrin.*"<sup>79</sup> Opfattelsen der ligger implicit i teorien om DLO er med andre ord at den virksomhed, der hurtigst og løbende tilpasser sig omverdenen, vil være den dominerende på markedet.

Denne opfattelse af de økonomiske implikationer i DLO støttes af en kvantitativ undersøgelse af afkastet af DLO-projekter, som ASTD (American Society for Training & Development) har udført.<sup>80</sup> Undersøgelsen omfatter 2500 virksomheder, som alle på et eller andet plan har arbejdet med læring som fremtidsinvestering. Resultatet af undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem gennemførelsen af læringsprojekter og stigning i børsværdi. En interessant pointe er, at stigningen i børsværdien først viser sig året efter gennemførelsen af projektet.

DLO som tilgang til forandringer kan derfor ikke bruges til "quick fixes", hvis virksomheden er i økonomiske vanskeligheder. DLO er i stedet et inkrementel tilgang til forbedringer af organisationen, og dermed en gradvis forbedring af økonomien i virksomheden gennem en hurtigere tilpasning til markedet.

---

<sup>79</sup> Senge, P. M. (1999) s.13

<sup>80</sup> Bassi, L. J. et al (2000) s. 1-12

Det økonomiske incitament til at indføre DLO er, at i og med man forbedrer hele organisationen, vil man også forbedre økonomien. Ved at medarbejderne bliver bedre til at tage beslutninger på egen hånd, at rette fejl og bliver mere engagerede i deres job, vil organisationen blive bedre, og kunden vil opleve en merværdi i slutproduktet. I denne opfattelse ligger det, at man skal se indførelsen af DLO som en investering og ikke som en udgift. Problemet i at opfatte indførelsen af DLO som en investering er, at man investerer i mennesker. Normalt vil man investere i en ny maskine eller bygninger, altså ting, som man ejer og kan bestemme over. Ved at investere i uddannelse og træning til sine medarbejdere, må ledelsen acceptere, at den værdi, som er investeret, principielt kan forlade virksomheden når som helst. Dette usikre forhold kan afholde visse virksomheder til at foretage investeringer på dette område.

For at få mere viden og dermed dokumenteret sammenhængen mellem læring og økonomi, er det nødvendigt at udvikle nogle evalueringsværktøjer, som gør det muligt at akkumulere viden om gennemførte projekter.<sup>81</sup> Dette vil gøre det muligt for forskere at påvise en tæt sammenhæng mellem en virksomheds investering i læring og uddannelse og samme virksomheds markedsværdi og overskud. Når sådanne resultater foreligger, vil det ikke længere virke så risikabelt at gennemføre principperne for DLO.

## **5.2. Fundamentet for de tre metoder**

Vi bevæger os ned til det basale indhold af de 3 tilgange. Det vil sige hvilke kerneområder, der indgår i forandringen i de respektive tilgange. Vi skildrer indledningsvis i hvert afsnit, hvilke processer eller indsatsområder organisationen bør gennemgå fra start til slut i forandringsforløbet. I de 3 afsnit anvender vi henholdsvis Demings 14 punkter (TQM), Hammers 8-trinsmodel (BPR), og Senges 5 discipliner (DLO). Det er i udgangspunktet ikke nogen konkrete anvisninger men antager et mere filosofisk, abstrakt udtryk, som den enkelte virksomhed skal forholde sig til. En virksomhed skal derfor ud fra disse punkter, udarbejde selvstændige løsninger, der netop er tilpasset deres situation.

Herefter beskriver vi de kerneområder, som findes i de 3 tilgange det vil sige det grundlæggende indhold i de enkelte tilgange. Kerneområderne er væsentlige at forholde sig til, da de er udtryk for bagvedliggende teorier, som vi har beskæftiget os med i de teoretiske afsnit. Afsnittet vil der-

---

<sup>81</sup> Der findes allerede flere forsøg på at indføre standarder på området. ASTD har bl.a. udviklet en to-trins evalueringsmodel. Se [www.astd.org](http://www.astd.org).

for antage et normativt blik på tilgangene, således at teorien inddrages i det omfang, vi har fundet det vil give en frugtbar forståelse af tilgangene.

I forhold til DFR-modellen bevæger vi os med dette afsnit ud i de to midterste lag, *Vision og Indre tro – commitment*, samtidig med at vi stadig har *ærlig forståelse* in mente. Det handler om at gøre sig klart, hvad man ønsker at opnå med sit forandringstiltag. Ønsker man en relativ hurtig forbedring af enkelte processer, eller vil man arbejde mod en løbende udvikling af organisationen? Valget er afhængig af den økonomiske og kulturelle situation, som virksomheden befinder sig i. Derfor er den ærlige forståelse af disse faktorer en forudsætning for et fornuftigt valg af tilgang. Når man har sat sig ind i konteksten for forandringen, skal man nu sætte sig ind i teorierne på området.

### 5.2.1. TQM

Et kvalitetsprogram indebærer væsentlige ændringer for virksomheder, der forsøger at operationalisere et sådant. Deming og Juran bidrager begge med et kvalitetsprogram. Demings 14 punkter er dog det mest berømte og gennemgribende program af dem alle. Starten på Demings filosofi blev således disse 14 punkter, som fremgår nedenfor:<sup>82</sup>

Tabel 5.1 Demings 14 punkter

- |   |  |
|---|--|
| 1. <i>At skabe en vision og demonstrere commitment</i>      | 9. <i>Nedbryd barriererne mellem virksomhedens afdelinger</i>                                  |
| 2. <i>Indfør den nye ledelsesfilosofi</i>                   | 10. <i>Eliminér slogans, formaninger og arbitrære mål for arbejdsstyrken</i>                   |
| 3. <i>Afskaf behovet for masseinspektion</i>                | 11. <i>Eliminér numeriske kvotaer for arbejdsstyrken og numeriske mål for ledelsen</i>         |
| 4. <i>Stop med at tage beslutninger alene ud fra prisen</i> | 12. <i>Skab stolthed</i>   |
| 5. <i>Gennemfør løbende forbedringer af systemet</i>        | 13. <i>Indfør et livskraftigt program til uddannelse og selvudvikling af alle medarbejdere</i> |
| 6. <i>Indfør træning på jobbet</i>                          | 14. <i>Få alle i virksomheden til at arbejde på at gennemføre transformationen</i>             |
| 7. <i>Indfør lederskab</i>                                  |  |
| 8. <i>Fjern frygten</i>                                     |  |

Kilde: Dahlgaard, J.J. & Kristensen, K. (1993)

Edward Deming kaldte sine 14 punkter for:

*” De elementer af forandring af vestlig ledelse, der skal finde sted. Der skal være en bevidstgørelse over for krisen fulgt af handling, som er ledelsens job.”*<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 47-214

<sup>83</sup> Deming, E. W. (1986) s. 18

Det kan virke som en meget filosofisk betragtning, men Deming lagde vægt på, at de 14 punkter kan anvendes overalt, i små organisationer så vel som i store, i servicevirksomheder, produktionsvirksomheder og selvstændige forretningsenheder.<sup>84</sup> Dette citat indfanger nogle kernetanker, som er gældende for DFR-modellen. Deming understreger både forståelsen af situationen, og den efterfølgende reaktion. Hos Deming såvel som i DFR-modellen er forståelsen grundlaget for handlingen. Ved hjælp af de 14 punkter bliver det konkret muligt for hele organisationen at skabe sig et ærligt billede af situationen:

*”Med disse 14 punkter er der nu fremskaffet kriterier efter hvilke enhver i virksomheden kan måle ledelsens effektivitet. Enhver i virksomheden har nu et grundlag for at besvare spørgsmålet: Hvor god en ledelse har vi?”<sup>85</sup>*

Man kan ud fra overstående citat tolke, at det var Demings opfattelse, at det ikke længere var nok at arbejde ud fra et princip om ”at hvis alle gør deres bedste”, men man bør opstille en række principper at arbejde ud fra. Man kan betragte Demings 14 punkter som fællesprincipper, og som den måde, han anser som den ideelle måde, hvorpå man skal gennemføre kvalitetsforbedringer. Man behøver ikke at gennemføre alle punkterne i en bestemt rækkefølge, dog kan man ikke implementere dem selektivt. Det er så at sige en ”*all-or-nothing commitment*”, som Deming udtrykte det.<sup>86</sup> Der er endvidere en tæt forbindelse mellem flere af punkterne. For en mere gennemgribende forklaring af punkterne henvises der til bilag 2.

Demings 14 punkter indebærer store forandringer for de virksomheder, der har ønske om at implementere dem. Disse omvæltninger bliver ikke modtaget lige godt overalt i organisationen, og det kan skabe modstand mod de forestående forandringer jf. Schein. Et TQM-tiltag kan meget let mislykkes, hvis virksomheden ikke har den fornødne viden gennem hele den krævende proces.<sup>87</sup> Denne viden er et fundament for processen og fremhæves meget klart af Deming. Demings 14 punkter skabte forvirring og misforståelser for mange virksomheder, hvilket fik Deming til at udvide sin teori til også at indeholde fundamentet for hele transformationen, - ”A System of Proound Knowledge”, som består af følgende fire internt relaterede dele, som igen knytter sig til den grundlæggende, ærlige forståelse af virksomheden. De fire punkter korresponderer med de tre inderste lag i DFR-modellen. De fire punkter er:<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 49

<sup>85</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 50

<sup>86</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 86

<sup>87</sup> Krishnan, R., et al (1993) s. 2

<sup>88</sup> Deming, E., W. (1994) kap. 4.

1. *Forståelse af et system*
2. *Viden om variation*
3. *Viden om teori*
4. *Psykologi*

### **5.2.1.1 Forståelse af et system**

En nødvendighed for at gennemføre Demings ledelsesfilosofi er, at ledelsen kender hele systemet. Virksomheden er et system, som igen er et netværk af afhængige komponenter, der arbejder sammen mod systemets mål. Uden et mål er der ikke noget system.<sup>89</sup>

Jo større afhængighed der er mellem komponenterne, jo større er behovet for kommunikation og samarbejde imellem dem. Jo større er behovet for en holistisk ledelse også. Virksomhedens mange delsystemer skal således integreres, så der overalt arbejdes sammen om at nå de overordnede mål, hvilket også fremgår af punkt 9 *nedbryd barriererne mellem virksomhedens afdelinger*. Gennem kommunikationen skal man frem for alt undgå, at enkelte afdelinger eller individer optimerer deres egen situation på bekostning af organisationens. De skal derimod bidrage til det samlede system på bedste vis. Dette kan betyde, at nogle komponenter vil operere med underskud for at bidrage optimalt til hele systemet. Deming nævner f.eks. en indkøbsafdeling, som nemt kunne reducere omkostninger, men så vil forårsage store tab længere nede i produktionslinien. Deming er således her inde på, at man på ledelsesniveau hele tiden skal have hele værdikæden i betragtning, når man skal lede virksomheden mod dets overordnede mål.<sup>90</sup>

Dette giver sig udslag i punkt 4, som siger, at virksomheden ikke skal vælge produkter og leverandører ud fra prisen, men tage hele værdikæden i betragtning når de vælger disse. En sådan systembetragtning skal endvidere være med til at afhjælpe behovet for masseinspektion jf. punkt 3, da sådanne kontrolinstanser ikke er noget, der tilfører merværdi for kunden.

Denne del af ”profound knowledge” beskytter endvidere produktionsmedarbejdere. I en situation med dårlige resultater vil de ofte få skylden, men de kan ikke gøre det bedre, end systemet tillader. Deming mener således ikke, at medarbejderne skal ændres, men at systemet skal. En sådant syn på system og hvilke led i organisationen, der har ansvaret for hvilke områder, hænger i høj grad sammen med næste punkt.

---

<sup>89</sup> Denne systemiske tankegang hænger tæt sammen med Senges systemtænkning, som vil blive behandlet i afsnit 5.2.3

<sup>90</sup> Michel E. Porter fra Harvard har opstillet en model – *værdikæden* – som et værktøj til at identificere måder til at give mere værdi for kunden. Jf. endvidere bilag 3

### 5.2.1.2 Viden om variation

En virksomhed vil altid opleve variation mellem folk, i output, i service og i produkter, hvorfor et af fundamentene for kvalitetsledelse er viden om variation.<sup>91</sup> Dahlgaard, J.J. & Kristensen, K. (1996) nævner et eksempel herpå. Alle ved at en fransk bordvin til 35 kr. flasken kan være af glimrende kvalitet. Vinen varierer imidlertid i kvalitet, og man vil derfor købe en dyrere vin til 55 kr. flasken, når man skal have gæster. I gennemsnit har de to vintyper formentlig samme kvalitet, men alligevel vil man vælge den dyre vin, fordi man ønsker at gardere sig mod, at ens gæster skal få en dårlig oplevelse. Når man køber den dyre vin, får man derved en vin, der varierer langt mindre i kvalitet. Derfor er konklusionen jo mindre variation, jo højere tilfredshed og dermed højere kvalitet.

Deming bruger til forståelse og identifikation af variationsårsager Shewharts definition af en produktionsproces og hans opdeling af fejlårsager fra 1931. Shewhart definerer en produktionsproces som en bestemt sammensætning af årsager. Hvis bare en af årsagerne ændres, f.eks. skift af en operatør, står virksomheden overfor en helt ny produktionsproces. En ny maskine, andet værktøj er alle sammen ændringer i årsager, der efter Shewharts tankegang medfører, at vi nu har at gøre med en helt ny proces. Denne teori er vigtig for ledere at forstå og uden denne forståelse, vil det nærmest være umuligt at udvise lederskab, som er en del af Demings kvalitetsprogram jf. punkt 9 *indfør lederskab*.

Shewhart opdeler årsagerne til kvalitetsvariationer i følgende 2 grupper:<sup>92</sup>

1. *De specielle årsager*
2. *Systemårsager*

Deming tilskriver 85-95 % af variationen i en produktionsproces systemårsager.<sup>93</sup> Disse er en naturlig del af processen men betyder, at designet af systemet ikke er godt nok. Den resterende variation stammer fra specielle årsager fra eksterne kilder, som f.eks. et dårligt råvareparti. Denne viden er ifølge Deming essentiel for at lede, da specielle variationsårsager vil kunne identificeres og korrigeres af produktionsfolket, mens ledelsen har ansvaret for en forbedring af systemårsagerne, hvilket kræver væsentlige systemændringer. Man kan sige, at den proces, som foregår, når man i virksomheden identificerer og retter systemiske fejl, svarer til at foretage double loop læ-

---

<sup>91</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 30

<sup>92</sup> Dahlgaard, J. J. & Kristensen, K. (1996) s. 126

<sup>93</sup> Costin, H. et al (1999) s. 94

ring. Man lærer af fejlen og er i stand til at se systemet udefra og rette på det. Netop denne evne til at reflektere over systemet kendetegner double loop læring.

Deming understreger endvidere under dette punkt, at profound knowledge er fundamentet til at se virksomheden udefra som et system, en slags linse. Et system kan ikke forstå sig selv, og konverteringen til den nye ledelsesfilosofi, kræver netop et syn udefra. Dette skyldes, at de mennesker som arbejder i systemet nok ved, hvad de gør, men de vil ikke af sig selv lære en bedre måde at gøre det på. Deres bedste formåen og hårde arbejde vil ikke give et syn på organisationen udefra, som kan vise og identificere forbedringer af systemet som helhed, så det yder bedre i forhold til systemets overordnede mål. Dette syn udefra hjælper Demings linse virksomheden til at få.

### ***5.2.1.3 Viden om teori***

Ledelse ved hjælp af erfaring og information er kendetegnet ved intuition, da disse er beskrivende størrelser. Teori er derimod facts, som kan vise årsags-virkningssammenhænge, hvorfor Deming konkluderer, at viden kommer fra teori.

Ledelse *er* forudsigelse og teori hjælper ledelsen til at forstå, at ledelse i hvilken som helst form er forudsigelse. Viden bygger på teori. Teori lærer os, at et udsagn, hvis det beforder viden, forudsiger fremtidige udslag, med en risiko for at tage fejl. Enhver rationel plan kræver således forudsigelse af forhold, adfærd og sammenligning af *performance*, og denne rationelle forudsigelse kræver teori.

I den praktiske brug af en teori afsløres utilstrækkeligheder i denne teori, og den skal således revideres, eller måske skal der konstrueres en helt ny teori. Dette fremgår ligeledes af læringscyklusen i DFR-modellen. Deming pointerer således igen, at uden en teori vil der ikke være noget at revidere, og derfor giver erfaring uden teori heller ikke nogen mening. Har man ikke en teori at lede ud fra, vil man derfor i sidste instans ikke lære noget. Erfaringen kan derfor ikke blive omsat til viden, man kan bruge at lede virksomheden på grundlag af.

Deming hævder endvidere, at information ikke er det samme som viden. Vi har i dag adgang til enorme mængder af information, som vi hurtigt kan tilegne os. Men denne hastighed hjælper ikke til at forstå fremtiden eller ledelsens forpligtelser. Mange af os foranlediges til at tro, at vi ved konstant at være opdateret kan håndtere fremtiden. Men man kan ikke, ligegyldigt hvor meget man prøver at følge med, opnå et indblik i, hvad fremtiden bringer. Information er således ikke viden, lige meget hvor opdateret og komplet informationen end måtte være. Igen; viden kommer fra teori og uden teori kan man ikke bruge informationen.

I forhold til den cirkelbevægelse, som foregår i DFR-modellen, kan man se dette punkt, som overgangen mellem erfaring og generalisering. Det Deming kalder for information, svarer til erfaringer. Refleksionen i DFR-modellen skal ifølge Deming foregå på grundlag af teori, for at det er muligt at lave generaliseringer, som man omsætter til praktisk ledelse. I denne proces er teori og refleksion tæt forbundne størrelser, som er gensidigt afhængige.

#### **5.2.1.4 Psykologi**

Mennesker er forskellige, og derfor er en forståelse af menneskelig adfærd er nødvendig. Demings filosofi fokuserer således på, at man skal kunne forstå medarbejdere, interaktioner imellem dem, og at man skal behandle dem på en ordentlig og retfærdig måde.

Deming skelner mellem indre og ydre motivation, hvilket er væsentligt i ledelsesfilosofien, jf. punkterne 5 og 14, som siger, at virksomheden skal have alles deltagelse og samtidig få alle til at foretage løbende forbedringer af systemet. For at dette kan blive en realitet er forudsætningen, at man får motiveret medarbejderne.

Indre motivation er et udtryk for at en medarbejder føler sig respekteret, værdsat og opnår arbejdstilfredsstillelse. Dette gør, at medarbejdere trives og motiveres og medfører bedre arbejdskraft. Ydre motivation foregår ved hjælp af gulerodsmetoden. Dette medfører ikke, at medarbejderne gør jobbet bedre, men bringer kun indirekte resultater på kort sigt. Indre og ydre motivationsfaktorer kan man således se i forhold til Maslows behovshierarki, som fremgår af bilag 4. De ydre motivationsfaktorer befinder sig i den nederste del af hierarkiet, hvor fysiske behov og behovet for tryk er, og de ydre motivationsfaktorer befinder sig i den øverste del af hierarkiet, hvor egobehovet og behovet for selvrealisering er.

Ifølge Deming skal man således fokusere på de indre motivationsfaktorer, hvilket er en stor udfordring, i kraft af den måde vi er opdraget på. Alle er født med en naturlig trang til at lære nyt. Et barn føler en stor glæde i lære nye ting og nye aktiviteter. De bliver indre motiveret. De udvikler deres selvagtelse og –sikkerhed. Det de foretager sig er meningsfuldt, og de vil prøve at forbedre det de gør. For at kunne bruge indre motivation som ledelsesprincip, er det nødvendigt at kende til de læringsprocesser, som foregår i det enkelte individ.

Når børn begynder at få belønninger såsom legetøj og penge for f.eks. at gøre det godt i skolen, til musik eller sport, lærer de at forvente belønninger for at gøre det godt. Når de vokser op, tilegner de sig et ønske om håndgribelige belønninger. De bliver således ydre motiveret, og de beror deres syn på verden på, at de får ting for at få andre til at føle sig tilpas. De vil derfor arbejde



hårdt, for at tjene mange penge, men kun for at finde ud af, at deres arbejde ikke giver dem nogen mening. På den baggrund er punkterne 10 og 11 der siger, at man skal eliminere sådanne ydre motivationsfaktorer, derfor også en del af Demings 14 punkter. Cyert & March mener på samme måde, at en organisation, som udelukkende er baseret på ydre motivationsfaktorer, ikke kan arbejde sammen. De mener, at de indre motivationsfaktorer spiller sammen med de ydre i praksis. Dermed anlægger de et mere pragmatisk syn på organisationen end Deming, som er romantiserende i sin tankegang.

En forudsætning for Demings ledelsesfilosofi er således, at man instituerer en glæde i selve arbejdet for den enkelte medarbejder, så medarbejderen kan se glæden i at komme med forbedringer og se, hvordan virksomheden drager nytte af hans eller hendes bidrag. Først når virksomheden får motiveret medarbejderen indefra, får den *alles deltagelse*, og dermed bliver *de løbende forbedringer* en realitet. Indre motivation skal også være med til at fjerne frygten for f.eks. at fejle, jf. punkt 8, som ifølge Deming er en af de største hindringer for konverteringen til den nye ledelsesstil og er således en stor hindring for mange af de andre punkter kan implementeres.

Selv om Juran ikke eksplicit fremhæver en form for profound knowledge i deres kvalitetsledelsesfilosofier, er han enig i, at kvalitetsprocessen ikke kan udføres uden visse organisatoriske fundament. Juran bidrager ligesom Deming med statistiske kvalitetskontrolmetoder og mener således også, at viden om variation er væsentligt. Derudover fremhæver Juran ”fitness for use” og ”unity of direction” som fundament for kvalitetsprocessen.<sup>94</sup> En del af nytænkningen er således, at organisationen skal ændre sin opfattelse af kvalitet til ”fitness for use”. Det vil sige kunderne skal bestemme, hvad der er kvalitet, så produkterne produceres ud fra kundernes ønsker og behov. Med ”unity of direction” mener Juran, at organisationen skal ensrettes, så der arbejdes med samme kvalitetsmål, hvilket bl.a. kræver et ens træningsforløb.

#### **5.2.1.5 Kritik af TQM-fundamentet**

På baggrund af fejlslåede TQM-implementeringer er der forfattere, der stiller spørgsmålstejn ved, om TQM er videnskabeligt velfunderet. Generelt kritiserer de TQM-fortalere som Deming og Juran for kun at være deskriptive i de fremgangsmåder, som de foreslår, og for manglen på nuance med hensyn til de problemer, der ligger i implementeringen af forandringerne i organisationen. Samtidig kritiseres de også for manglen på en ledelsesteori. Deming kritiseres endvidere

---

<sup>94</sup> Costin, H. et al (1999) s. 112 og s. 143

for ikke at have forstået modstand mod forandringer, og hans forslag til løsning er for restriktive. Mekanismerne, han bruger, for at medarbejderne skal adoptere den nye ledelsesstil, er begrænsede til, at topledelsen skal udvise lederskab, systematisk uddannelse og træning samt anerkendelse af den enkeltes medarbejders indsats. Dette beror ensidigt på, at ledelsen kan vinde medarbejdernes tilslutning og bevidsthed uden nogen form for kompulsion jf. punkt 8 i tabel 5.1.<sup>95</sup>

Ifølge Schein er det lederen, der styrker og indlejrer kultur, samt nedbryder og aflærer overlevet kultur samt lærer nye antagelser. Han skal give sine egne antagelser en ydre form, altså værdier og indarbejde dem gradvist i organisationen, hvor de efterhånden får karakter af grundlæggende antagelser, jf. Figur 2.4. En sådan omkalfatring af organisationens kultur, som Deming foreslår, er derfor tidskrævende og kan blive angstprovokerende for medarbejderne. Den eksisterende kultur kan komme til at virke som en forsvarsmekanisme mod implementeringen af den nye kultur. Hvis vi forestiller os, at den eksisterende kultur har været præget af belønninger og bonusordninger, når der skulle ydes noget ekstraordinært, kan det således være svært for ledelsen at ændre ydre motivationsfaktorer til indre motivationsfaktorer, da medarbejderne vil få opfattelsen af at blive dårligere stillet. En sådan pludselig ændring vil således komme til at virke som ”ledelsens nye påfund” og derfor virke malplaceret.

Ledelsen skal således være bevidst om at TQM er en filosofi, og at den i litteraturen har sin egen retorik. Det handler derfor for ledelsen, at sætte denne filosofi i forhold til den eksisterende organisation og skabe sin egen forståelse.

Grundfos er en af de danske virksomheder, som har implementeret TQM. Grundfos stod i midten af 90'erne i en situation, som viste at ”business as usual” ikke længere var tilstrækkeligt for at strømline og effektivisere organisationen. Ville de bibeholde produktionen i Danmark og fortsat have en konkurrencedygtig virksomhed, skulle der således nye tiltag til. Inden beslutningen om implementeringen af TQM foretog de nogle forudgående undersøgelser. Primært undersøgte Grundfos i slutningen af 1995 og starten af 1996, om TQM reelt ville være relevant for dem at beskæftige sig med. Grundfos undersøgte om organisationen kunne geares til at arbejde på tværs, da den traditionelt var opbygget som et maskinbureaukrati, jf. Mintzbergs konfigurationsformer. Endvidere søgte de hjælp hos forskellige folk med stor viden om TQM til at formidle budskaberne i filosofien. Endelig besøgte ledelsen forskellige virksomheder, som allerede havde gjort sig

---

<sup>95</sup> Giroux, H. & Landry, S. (1998) s. 7

erfaringer med TQM. De brugte kun i meget begrænset omfang eksterne konsulenter, for at sikre at virksomheden og ledelsen havde hele ansvaret for en evt. forestående implementering.

Vi mener på den baggrund, at ledelsen har været meget bevidste om at skabe sin egen forståelse for, hvad TQM ville have af betydning for Grundfos. De har sat sig ud over den klassiske retorik, sat den i forhold til den eksisterende organisation og skabt sin helt egen forståelse, jf. endvidere deres egen definition af TQM-begrebet.<sup>96</sup> Først efter denne bevidstgørelse har de besluttet at implementere TQM.

Kritikere har endvidere fremført, at TQM påtvinger organisationen en strategisk formulering der udelukkende fokuserer på interne og eksterne kunders behov, uden at tage hensyn til organisationens styrker og svagheder samt dens konkurrenceevne, hvilket er lige så vigtige parametre, hvis man læser anden anerkendt litteratur om strategisk formulering og implementering.<sup>97</sup> Dette kan ses i forlængelse af, at Deming postulerer, at hans ledelsesfilosofi kan implementeres i alle slags organisationer. Organisatoriske situationsfit er således enten helt overset eller har en meget lille betydning.<sup>98</sup>

På den baggrund og på baggrund af Grundfoscasen, som netop har været inde i sådanne overvejelser, mener vi derfor, at uden overvejelser med hensyn til organisations strategi, hvor man har sat TQM ind i en forståelsesramme i forhold til organisationens situation, vil en TQM-implementering komme til at forekomme uforberedt og chancen for succes vil være minimal. Som det også fremgår af DFR-modellen, er det derfor vigtigt at få anskueliggjort organisationens strategiske faktorer, inden man påbegynder implementeringen. Man får derved skabt et billede, af hvor man står, og kan således bedre identificere de områder, der fremmer organisationens udvikling. Dette falder også i meget god tråd med Demings "*Viden om teori*". Igennem disse strategiske faktorer får man omsat information til viden, og man får derved konkretiseret grundlaget, man kan lede ud fra. Den næste evaluering der vil finde sted, vil give organisationen nogle erfaringer, de kan lære af, og den har således påbegyndt den uendelige spiral af forbedringer, som ligger i læringscyklussen, hvis vi henfører til DFR-modellen.

Endelig har kritikere også fremført en ideologisk kritik, som sætter spørgsmålstegn ved, om TQM overhovedet replicerer sandheden og tager udgangspunkt i filosofiens sociale konsekvenser

---

<sup>96</sup> Jf. bilag 10 s. 5

<sup>97</sup> Thompson, A. A. & Strickland A. J. (1998) s. 2-27

<sup>98</sup> Med situationsfit menes der her contingencyteorien, som den står i beskrevet i Morgan, G. (1998) s. 44

og politiske betydning. Kritikken er baseret på observation af det gap, der er mellem TQM-retorikken og den erfaring, som organisationen tilegner sig ved implementering. Empiriske data har således vist, at TQM *forøger* kontrollen med medarbejdere, selvom det faktisk skulle reducere den. Dette skyldes bl.a. at den forøgede fokus på interne kunder medfører en slags naboovervågning.<sup>99</sup> Leonard, D. & McAdam, R. (2002) har også identificeret et gap mellem den organisatoriske retorik, i relation til strategi og TQM, i forhold til den organisatoriske praksis.<sup>100</sup>

TQM skubber endvidere også til den eksisterende magtbalance i organisationen. I kraft af sit store fokus på kundesiden får marketingsafdeling mere magt og vil i nogle tilfælde udvikle sig til at være i toppen af organisationen. Dette bliver legitimeret af den tætte kontakt til kunderne som en marketingsafdeling har. Ses dette i forhold til Mintzbergs system af kræfter, sker der således en skævvridning i forhold til de eksisterende kræfter, som kendetegner organisationen. Organisationen vil begynde at trække i en anden retning, og organisationen kan risikere at blive revet fra hinanden, hvis ledelsen ikke prøver at håndtere og styre disse kræfter.

### 5.2.2. BPR

Basalt set er BPR domineret af den rationelle, videnskabelige maskinmetafor, som ingeniørerne har introduceret til den vestlige ledelsesteori. BPR er i nogen grad et udtryk for industrialderens tayloristiske ledelsesbegreber med dens rationelle overvejelser, universelle principper for organisatorisk design og mangel på medarbejderfokus. Efter et årti med fokus på organisationskulturen som hovedelementet i den organisatoriske forandring, er man med BPR tilbage til det teknokratiske udgangspunkt.

Det er i forhold til organisationskultur problematisk på den måde at gå tilbage til en tidligere måde at lede på, fordi den måde, som menneskene opfatter verden på har ændret sig markant, samtidig med, at organisationerne ikke længere producerer de samme typer af varer. Tidligere var organisationerne hovedsageligt produktionsvirksomheder, hvor de i dag producerer viden. Dette skift har betydet, at medarbejderne er blevet bedre uddannede og deres krav til virksomheden er derfor ikke det samme som de var for tredive år siden. Kulturen har ændret sig, og dermed kan det være et problem at bruge en rationel, teknisk ledelsesform i virksomheder, som netop ikke er rationelle eller tekniske. Hvis vi ser denne problemstilling i forhold til Scheins kulturniveauer, kan man sige, at de grundliggende antagelser har ændret sig i organisationerne, mens BPR-

---

<sup>99</sup> Giroux, H. & Landry, S.(1998) s. 6

<sup>100</sup> Leonard, D. & McAdam, R. (2002) bygger på 19 case studier af organisationer.

tilgangen i klassisk forstand ikke tager højde for disse ændringer. Dette kan skabe modstand mod forandringer i organisationen, netop fordi ledelsen ikke har forstået den virksomhedskultur, som de forsøger at ændre.

BPR-tilgangen kan have en tendens til at springe over det inderste og det tredje lag i DFR-modellen, *Ærlig forståelse* og *Indre tro - commitment*. I stedet fokuserer man på det andet og fjerde lag, *Vision* og *Konkretisering* og dermed på det praktiske arbejde og resultaterne. Som tidligere nævnt er netop dette faren ved BPR. Tilgangen er ikke menneskeorienteret, som f.eks. TQM er det, og derfor er fokus ikke så meget på læringsprocessen, som på bundlinieresultaterne.

Det ledelsesmæssige perspektiv i BPR er typisk top down orienteret, og det er afhængig ledelsens fulde involvering. Den logiske grund til dette er den, at store organisationer er struktureret således, at den enkelte medarbejder i en afdeling ikke har mulighed for at se tværfunktionelle processer. Det vil kun være de personer, der sidder i positioner, hvor de kan overskue multiple funktioner, der kan se mulighederne ved innovation.

Man har i lyset af de mangler, den klassiske BPR viste sig at indeholde, forsøgt at forstå BPR-projekterne i en *change management* ramme, så man derved kan håndtere de sociale, menneskelige og især de politiske kræfter i projekterne. Det er centralt i den henseende, at forsøge at minimere de politiske konserverende handlinger til fordel for de handlinger, der fremmer forandringerne. Dette håndteres typisk af eksterne forandringsagenter, da de ikke har interne interesser i organisationen. Det har dog vist sig, at hvis man ikke er bevidst om de politiske kræfter i en organisation, vil man potentielt kunne sætte hele forandringsprojektet over styr, idet projektet derved ikke kan imødekomme planlagte strategiske målsætninger.<sup>101</sup> Det handler altså om at finde en balance mellem de to katalytiske kræfter, som Mintzberg beskriver, nemlig ideologi og politik. Mens den første bærer faren for at udviklingen går helt i stå i en tilstand af gensidig enighed, truer de politiske kræfter med at splitte organisationen ad.<sup>102</sup>

Grundideen med BPR er at skabe forbedringer ved at sætte fokus på virksomhedens forretningsprocesser, frem for at fokusere isoleret på enkeltstående afdelinger eller teknologier. I deres oprindeligthed tager BPR-projekter afstand fra *business as usual* tankegangen, hvor man ændrer ud fra erfaring. I BPR udvikles forretningsprocesser, teknologi og organisation således hånd i hånd.

---

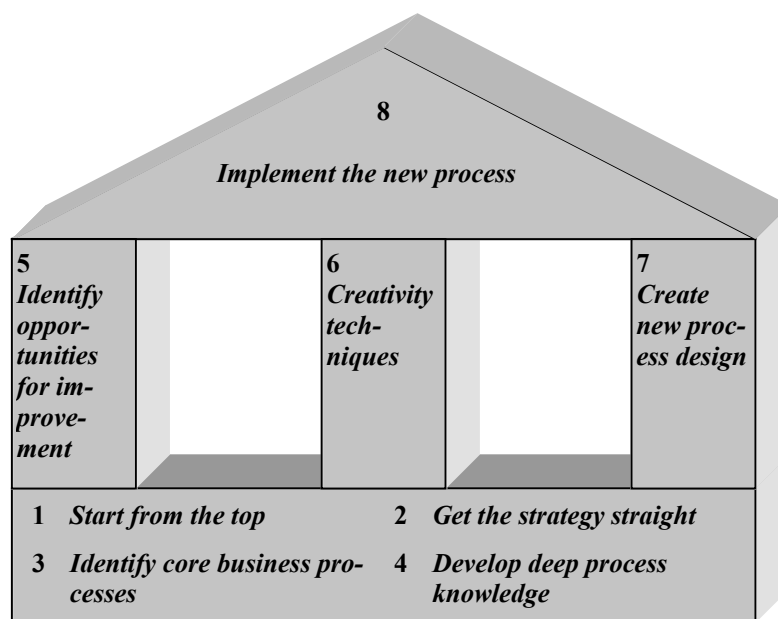
<sup>101</sup> Kølsen de Wit, C. (2000) s. 35

<sup>102</sup> Se afsnit 2.2 om Mintzbergs system af kræfter.

De vigtigste dimensioner i et BPR-projekt indeholder typisk en række faser eller stadier. Det er nødvendigt dagligt at arbejde med disse faser for at opnå de ønskede resultater. Detaljerne i en specifik metode kan godt variere, men anvendelsen af en række nøgleelementer er nødvendig for, at initiativerne skal lykkes. Det drejer sig om at give struktur, lave en vision, at vælge de processer, der skal redesignes osv. Det er endvidere vigtigt, at skelne imellem en virksomheds *kerneprocesser* og *støtteprocesser*. En virksomheds kerneprocesser er de processer, som direkte vedrører de aktiviteter, som er virksomhedens idegrundlag eller kerneforretning. Støtteprocesserne indgår ikke direkte i disse aktiviteter, men har til formål at sikre den fornødne støtte til de centrale kerneaktiviteter. Det vil være forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvad der er kerne- og støtteprocesser.<sup>103</sup>

En svaghed ved sådanne BPR-projekter er, at der ingen særlig kronologi eller konsensus er, men derimod udgøres dimensionerne hele tiden af poler, som er svært forenelige. Hammers operationaliserer dette problem gennem sin 8-trinsmodel, der er en mere konkret vejledning om *implementeringen* af forandringerne i organisationen.<sup>104</sup>

Figur 5.3 Hammers og Champys implementeringsprogram



Kilde: Hammer, M. & Champy, J. (1993) og egen tilvirkning.

<sup>103</sup> Ambeck, D. K. & Beyer, P. (1999) s. 20

<sup>104</sup> Hammers & Champys 8-trinsmodel. Se bilag 5.

Hammer & Champy forsøger i de første fire trin, henholdsvis; *Start from the top*, *Get the strategy straight*, *Identify core business processes*, og *Develop deep process knowledge*, at anlægge et fundamentalt indre perspektiv på virksomheden. Man søger at skabe klarhed over organisationens nuværende strategi, vision og mission. Ydermere forsøger man at finde de grundlæggende kerneprocesser og gøre disse eksplicite. Analysen af de første fire punkter antager således et forretningsorienteret udseende, der forsøger at skabe en forståelse for virksomhedens fundamentale ledelses- og forretnings-processer. Disse fire faktorer fungerer således som et fundament i det videre BPR-forløb, som det fremgår af husmodellen.

De midterste tre trin, *Identify opportunities for improvement*, *Creativity Techniques* og *Create new process design*, kan man også betegne som planlægningsfaserne. Her søger man at skabe forudsætningerne, der gør det muligt at opnå de fremtidige forandringer. Man anvender således kreative teknikker til at skabe de fremtidige processer det vil sige de forandringer, der efterfølgende skal implementeres. Et vigtigt element heri er, at stille spørgsmål til, hvorfor man gør som man gør, og derved at sætte spørgsmålstejn ved arbejdsgangene i de kerneprocesser, der skal redesignes. Herefter skaber man nye processer, som organisationen skal gennemgå i forandringen. Disse fungerer derfor som vægge i husmodellen.

Taget i huset er punkt 8; *Implement the new process*, søger at føre idéerne ud i livet. Man forsøger samtidig at forstå de ændringer, man laver ud fra et mere socialt synspunkt, og man forsøger at inddrage påvirkede medarbejdere i implementeringsfasen. Heri ser man tydeligt forskellen fra Davenport's model fra 1990, der ikke inddrager medarbejderne i et BPR-projekt.<sup>105</sup> Denne har nærmest idealiserende træk, og procesdesignet er direkte afledt af forretningsvisionen.<sup>106</sup> Grundlæggende kan man dog sige, at der ikke er nogen generel formel for BPR, da enhver proces designes, så den passer til den pågældende organisation, hvor forandringen foretages.

Man kan se denne 8-trinsmodel som et resultat af en videreudvikling af Davenport's oprindelige tilgang til BPR, hvilket fremgår af bilag 6. 8 trins modellen har i højere grad fokuseret på implementeringsfasen, og hvilken betydning en sådan implementering vil have for medarbejderne. Dette var ellers et blindt punkt i deres oprindelige tilgang, og de er således blevet mere holistisk orienteret.

---

<sup>105</sup> Se bilag 6

<sup>106</sup> Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990) s. 104

### **5.2.2.1 Clean sheet tankegangen**

Et af grundelementerne i BPR, er at starte forfra ”from a clean sheet”, hvilket er et af de fundamentale elementer i Hammer & Champys 8-trinsmodel og i BPR-tankegangen som helhed. Tankegangen handler i den klassiske BPR-tilgang om, at få det bedste mulige ud af de ressourcer, der findes i organisationen. Det vil sige at med den viden som ledelsen har på det pågældende tidspunkt, skal ledelsen designe processen mest hensigtsmæssigt ud fra kundernes behov. Tankegangen er, at man får det bedste resultat ved at tænke hele organisationen på ny uden at lade sig begrænse af tingenes aktuelle tilstand. Ledelsen skal gennemgå en form for drømmefase, hvor de opstiller visioner for fremtiden uden at være bundet af virkelighedens begrænsninger. BPR antager i sin idealform en reaktion imod virksomhedens kriseramte bureaukratiske systemer, hvor den designede gennemsigtighed er blevet en regressiv struktur, der hæmmer de mennesker, der findes i organisationen og dermed de visioner, man er nødt til at have for fremtiden.

Et kritikpunkt har været at, ledelsen kan have svært ved at ”starte med et blankt papir” og samtidig nedprioriterer andre ledelsesaspekter såsom medarbejdernes betydning i designprocessen. Det har som følge heraf vist sig, at en sådan tilgang ikke uden videre vil blive accepteret af medarbejderne jf. Mintzberg ovenfor.<sup>107</sup> Der er med andre ord et misforhold mellem for det første den reelle betydning af humane, sociale og politiske aspekter af BPR-projekterne, samt for det andet den behandling, aspekterne får i litteraturen via empowerment, teamwork, achievement culture osv.<sup>108</sup>

Set i forhold til læringsprocesserne i organisationen er denne top-down tilgang et godt eksempel på det, som Argyris kalder for en Model I organisation. Denne type organisationer er præget af rationalitet, undertrykkelse af negative følelser, konkurrencementalitet og dette resulterer i praksis i defensive forhold mellem mennesker og mangel på valgfrihed. Hvis ledelsen i stedet forsøgte at operere med en Model II organisation, som er præget af et mere demokratisk miljø og decentraliseret kontrol, ville man måske undgå nogle af de konflikter og den modstand mod forandringerne, som ellers opstår.

### **5.2.2.2 Helhedssyn**

Denne kritik har resulteret i, at BPR har udviklet sig til at være en mere holistisk orienteret metode til forandring af organisationen i retning af de to andre metoder DLO og TQM. Vi mener der-

---

<sup>107</sup> Davenport, T. H. & Stoddard, D. B. (1994) s 121-127

<sup>108</sup> Willcocks, L. P. & Currie, W. (1997)



for, at et væsentligt fundament for BPR er, at ledelsen skal skabe radikale forbedringer ud fra et samlet billede af organisationen. Et centralt kriterium er derfor blevet, at man skal sætte sig uden for organisationen og skabe sig en dyb forståelse af organisationen som et sammenhængende system. Man må altså tage alle de kræfter, som organisationen indeholder, i betragtning, når man begynder på en forandring. Det er herunder vigtigt, som Mintzberg påpeger, at medtage både kulturelle og konfliktbaserede kræfter. Dette har ikke været udgangspunktet i den klassiske teori, hvor man mere isoleret har anvendt BPR på delsystemer i organisationen.

Dette helhedssyn tager udgangspunkt i, at man lægger en ambitiøs plan, der er styret af en forretningsvision og tager udgangspunkt i risikofyldte strategiske forandringer (Davenport & Short's model fra 1990), og derefter forsøger at implementere så meget, som det er muligt ved hjælp af evolutionære implementeringsmetoder, der tager hensyn til menneskene og de politiske og sociale aspekter. På de områder, hvor det er en fordel, anvender man mere radikale og traditionelle BPR-metoder. Davenport argumenterer i sin bog "Process Innovation" fra 1993 for radikal forandring i stedet for inkrementel forandring ud fra en holdning om, at det er den eneste måde, hvorved der kan opnås virkelig markante forbedringer. Dette er nødvendigt i kraft af den intense konkurrence, der findes på det globale marked i dag. "[...] *quality initiatives and continuous, incremental improvement, though still essential, will no longer be sufficient.*"<sup>109</sup> De to forskere Galliers & Baker (1995) sætter spørgsmålet ved, om det faktisk forholder sig således, at inkrementel forandring er karakteriseret ved at være langsommere, mindre radikal end BPR.

Eksempelvis Senn (1992) mener, at det er muligt at opnå radikale forbedringer gennem inkrementel forandring. Men det er også næsten selvindlysende, at perioder med forandring må blive efterfulgt af perioder med relativt stabilitet, hvorigennem forandringen bliver sat i effekt. Samtidig bør man overveje om, der er risiko for at transformationen kan ødelægge den organisatoriske hukommelse, som er essentiel for organisationens kapabilitet.<sup>110</sup>

I denne kontekst er Lewins (unfreezing, change, refreezing) model rammende.<sup>111</sup> I unfreezing processen sker der det, at man bliver opmærksom på behovet for forandring. Herefter flytter man sig i forandringsområdet fra et område til et nyt stadie, hvilket også indbefatter forandring af adfærd eller anskuelse, rekonstruktion, rolle og job forandring osv. Endelig i refreezing området

---

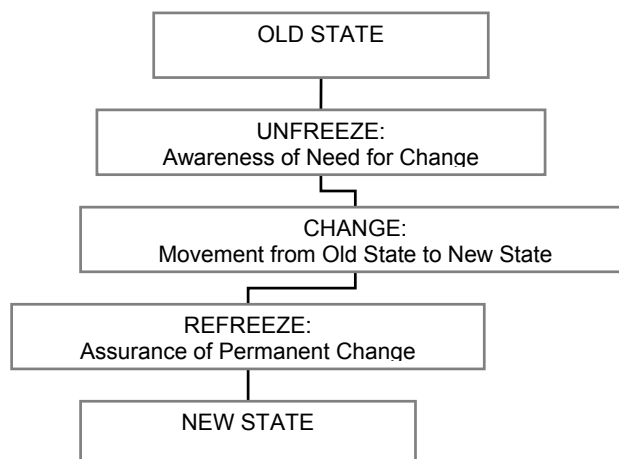
<sup>109</sup> Davenport, T. H. (1993) s. 1

<sup>110</sup> Taylor, J. A. (1995) s. 82-87

<sup>111</sup> Lewin, K. (1951)

handler det om at stabilisere adfærden, hvilket omhandler priser, anerkendelse, og tilkendevivelse til individer.

Figur 5.4 Lewins Unfreeze – Refreeze model



Kilde: [www.cals.ncsu.edu/agexed/aee521/class03/aee521class3b.ppt](http://www.cals.ncsu.edu/agexed/aee521/class03/aee521class3b.ppt)

Der kan naturligvis opstå forandring i refreezing perioden, men organisationer vil altid have behov for at tilpasse sig til forandrede situationer og omgivelser. Dog vil kontinuerlig radikal forandring kunne blive dysfunktionel og sandsynligvis ikke vedvarende.

Man bør derfor ikke se BPR som en total løsning, men som en komponent i en løsning. Det er svært at finde reliable data for essensen i BPR. Grint, K. & Willcocks, L (1995) giver i deres kritik af det klassiske BPR-begreb udtryk for, af dets praksis, retorik og fortolkning af forklaringer hviler på et politisk grundlag. *"Thus BPR is adopted and deployed as if office politics either, do not, should not or will not exist in the reengineered corporation."* Hermed mener de, at den konfliktfyldte fortid streges over, og man overgår til en ny tilstand, der er ledet af rationalitet.<sup>112</sup> Men reengineering's styrke kan også være dets svaghed. At forandre alt vil sjældent blive opnået, fordi det er ekstremt svært. Det kræver forandring i både de hårde elementer i en organisation - selve processerne og systemerne, der støtter dem, og i de bløde aspekter – mennesker, og deres reaktionsmønstre, værdier, tankegang, kultur og evner.

<sup>112</sup> Grint, K. & Willcocks, L. (1995) s. 99-109, Kølsen, de Wit, C. (2000) s 33.

Anerkendelsen af den inkrementelle faktor er et markant skift i opfattelsen af, hvordan man skal gennemføre BPR. Hvor man oprindeligt netop tog afstand fra evolutionære forandringer til fordel for revolutionære metoder, har man nu inddraget begge former. Årsagen til at man forsøger at identificere flest mulige evolutionære forbedringer er, at man derigennem sætter de sociale og politiske aspekter i fokus. Man prøver således at undgå at trække forandring ned over organisationen, hvor medarbejderne i nogle tilfælde, kan blive behandlet som bits eller bytes, det vil sige elementer, der kan udskiftes, forandres og redesignes, hvilket man tidligere har oplevet blev resultatet af radikale forandringer.<sup>113</sup> De evolutionære implementeringsmetoder skal således være mere med til at fremme åbenhed og involvering i forhold til medarbejderne.

### ***5.2.2.3 IT som forandringsredskab***

Et af de redskaber der af mange er blevet fremhævet som det mest effektive til virksomhedsforandring i det 20. århundrede, er Informationsteknologi (IT). Hvis en virksomhed ikke kan forandres i måden, hvorpå den tænker på informationsteknologi, kan den ikke *reengineere*. Hvis man sætter lighedstegn mellem teknologi og automatisering, kan man ikke reengineere. Hvis man først ser på problemerne og derefter søger teknologiske løsninger, kan man ikke reengineere.

Selvom det er teoretisk muligt at opnå vidtgående procesinnovation uden brug af computere eller kommunikationsteknologi, findes der ikke mange eksempler derpå. Teknologi kan hverken løse eller standse reengineeringforsøg. Projekterne skal være IT-hjulpne, men de skal ikke være IT-drevne.

Anvendelsen af informationsteknologi er derfor en metode til at lette og implementere procesforandring på. Forholdet mellem IT og procesbaserede strukturer er gensidigt. De fleste ledere tænker deduktivt, de definerer problemet og løser det derefter. Hvis man ønsker at indføre informationsteknologi i forretningsgangen, er det nødvendigt at have en induktiv tankegang. Man kan sige, at det gælder om at finde svarene og løsningerne samt at tilpasse dem til problemerne. Ved induktiv tankegang forstås, at man først finder ressourcerne i løsningsforslaget, og derefter søger man at tilføje den så mange problemer som muligt. I denne proces har teknologien en tendens til at gøre op med de gamle processer og regler, jf. figur 5.2 nedenfor.

---

<sup>113</sup> Davenport, T. H. (1996) s. 70-74

Tabel 5.2 Teknologi overfor bestående processer

<p><i>Gamle regler:</i> Information kan kun optræde et sted af gangen.  <i>Splittende Teknologi:</i> fælles databaser og groupware.  <i>Nye regler:</i> Information er universalt tilgængeligt.</p>	<p><i>Gamle regler:</i> kun eksperter kan udfører komplekst arbejde  <i>Splittende Teknologi:</i> Expert-systemer  <i>Nye regler:</i> En generalist kan lave en eksperts arbejde.</p>	<p><i>Gamle regler:</i> Ledere træffer alle beslutninger.  <i>Splittende Teknologi:</i> beslutninger støtter redskaber.  <i>Nye regler:</i> Alle træffer beslutninger.</p>
---	---	--

Kilde: Davenport, T. H. (1993)

I innovationen af processerne er der behov for informationsteknologi til at opnå radikale forandringer, og modsat har informationsteknologien behov for et processyn. Herved mener Davenport, at informationsteknologien både kan give muligheder og begrænsninger i en procesinnovation. Et IT-system kan f.eks. støtte nærmest alle trin i implementeringen af en ny proces. Det modsatte vil man oftest finde ved, at eksisterende IT-systemer ikke kan kombineres med den radikale procesforandring, og derved kan IT-systemerne gå hen og blive en hindring for innovative tiltag.

#### **5.2.2.4 Tidshorisont**

Tidshorisonten i en BPR-proces har været forbundet med en del polemik. Det blev i starten sagt, at det tog 3-5 år at gennemføre sådan en proces. Siden har man måtte erkende at virksomhedsledelser ikke har tid til at vente så længe på eventuelle resultater. En række faktorer spiller ind, og generelt tager det længere tid at indføre en innovationsproces end en procesforandring, da den påvirker store dele af organisationen. Det er dog centralt, at man netop forsøger at opstille et tidsmæssigt perspektiv for innovationen, da det er medvirkende til, at innovation kan virke drastisk.

I praksis, vil de fleste virksomheder kombinere procesforbedring og procesinnovation i et fortløbende kvalitetsprogram. Davenport mener, at i den ideelle situation vil en virksomhed forsøge at stabilisere en proces og påbegynde løbende forbedringer for derefter at hige efter procesinnovation. Selvom det er svært at opnå radikal innovation, mens man udøver løbende forbedringer, må virksomheder lære at gøre begge dele. I en vis forstand er et af de centrale elementer at lære virksomhederne at skabe et miljø, hvor man løbende arbejder med radikal innovation.

### 5.2.2.5 *Sammenfatning*

I en vis forstand vil det give mere mening at anse BPR for værende en ledelsesretorik, end det vil være at anse det for ledelsesform baseret på forskning. Retorikken overbeviser gennem logik og samtale. Indenfor et område som BPR, er det hovedsageligt gennem retoriske tiltag, at læringen skal finde sted, og dermed at et videnslager opbygges til forskningen. Faren ved en sådan form er naturligvis, at lytteren kun hører de positive og let tilgængelige dele af den sproglige overlevering. BPR-initiativer kan næsten finde sted i alle former for virksomheder, dog kan virksomheder, der arbejder meget ustruktureret og kreativt være specielt vanskelige at gennemføre initiativer i. En særlig fare ved BPR er, at virksomheder giver sig i lag med innovationstiltag, som ikke passer ind i den bredere virksomhedsprofil f.eks. indførelsen af en udviklingsafdeling i traditionel produktionsvirksomhed. Derfor må et procesinnovationsinitiativ være forbundet med et bredere kulturforandringsprojekt. For at en procesinnovation skal blive succesfuld, er det nødvendigt, at virksomhedskulturen tilpasser sig. Som nævnt ovenfor kan det være et problem, hvis man ikke integrerer de menneskelige værdier (*Ærlig forståelse* og *Indre tro – commitment* i DFR-modellen). Man risikerer at indføre forandringer som løsning uden at have en forståelse for hele systemet.

### 5.2.3. **Den lærende organisation**

Inden Peter M. Senge i 1990 udgav den engelske version af bogen "*Den Femte Disciplin*" var litteraturen om DLO temmelig spredt og var især knyttet til Argyris og Schön og forskellige artikler i tidsskrifter. Med "*Den Femte Disciplin*" blev mange af de ideer, som før stod hver for sig, samlet til en holistisk teori om DLO. Grundopfattelsen af organisationen er, at den fungerer som en hjerne. Denne metafor for organisationen bruger Morgan om denne type af virksomheder, fordi organisationen på samme måde som en hjerne består af læringsprocesser.<sup>114</sup>

Det teoretiske fundament for de tanker om DLO, som Senge har formuleret, er først og fremmest Argyris' og Schöns teori om single loop og double loop læring indenfor organisationer.

I forhold til DFR-modellen arbejder DLO-tilgangen med lagene *Ærlig forståelse*, *Indre tro – commitment* samt med den omgivende læringscyklus. Ved at forstå de menneskelige og kulturelle ressourcer, der findes i virksomheden, bliver forandringsprocessen mindre kompliceret, i og med, at man kan udnytte de eksisterende erfaringsgrundlag til at udvikle organisationen.

---

<sup>114</sup> Morgan, G. (1998) s. 73 - 118

### 5.2.3.1 Double loop læring

Single loop læring er evnen til at opdage og rette fejl ud fra et givent normsæt.<sup>115</sup> Det klassiske eksempel på single loop læring er en termostat. Termostaten registrerer temperaturen i rummet, og hvis det er for varmt eller koldt i forhold til den besked, den har fået, korrigerer den temperaturen op eller ned. Problemet er, at termostaten ikke har evnen til at reflektere over det, den gør. Hvis vinduet f.eks. står åbent og termostaten er sat på maksimum, vil den bare blive ved med at forsøge at varme rummet op, selvom varmen strømmer ud af det åbne vindue.

Double loop læring består netop i at kunne sætte spørgsmålstejn ved relevansen af normsættet, som man opererer efter. Termostaten ville da spørge sig selv om, hvorvidt det er fornuftigt at blive ved med at forsøge at hæve temperaturen i rummet til det ønskede niveau, så længe vinduet står åbent. Forskellen på single loop systemer og double loop systemer er med Morgans ord:

*”More complex cybernetic systems such as the human brain or advanced computers have this capacity. They are often able to detect and correct errors in operating norms and thus influence the standards that guide their detailed operations. It is this kind of self-questioning ability that underpins the activities of systems that are able to learn and selforganize.”<sup>116</sup>*

Double loop læring er altså en evne, som er grundlæggende for at et system kan udvikle sig. På et individuelt niveau er denne evne nødvendig for DLO, da medarbejderne med denne evne bliver i stand til at stille spørgsmålstejn ved og reflektere over deres arbejdsprocesser. På denne måde bliver organisationen i stand til at rette på årsagen til fejl i selve systemet i stedet for blot at rette selve fejlen, hver gang den opstår. Deming taler om to typer af årsager til fejl: 1) specielle årsager og 2) systemårsager. Ved hjælp af double loop læring kan man komme mange af systemårsagerne til livs ved at justere de grundlæggende antagelser i stedet for symptomet.<sup>117</sup> I praksis er kombinationen af at beherske double loop læring og Demings systemforståelse et effektivt redskab til at forstå en organisation. Ved at beherske disse har man forudsætningen for at kunne se årsags – virkningssammenhænge som dele af større systemer.

### 5.2.3.2 Evnen til at se systemer

Evnen til at se systemer i stedet for lineære sammenhænge er det andet grundlæggende element for DLO. Denne evne er Senges femte overordnede disciplin:

---

<sup>115</sup> Morgan, G. (1998) s. 87

<sup>116</sup> Morgan, G. (1998) s. 86

<sup>117</sup> Se afsnit 5.2.1 for specielle årsager og systemårsager.

*”Systemtænkning er en disciplin, som går ud på at se helheder. Det er en ramme, inden for hvilken man kan se indbyrdes sammenhænge snarere end enkelte ting, forandringsmønstre snarere end statiske snapshots.”<sup>118</sup>*

Senge tager udgangspunkt i, at verden består af kausalitetscirkler, men samtidig opfatter mennesker verden lineært, og at denne måde at tænke på bl.a. er grundet i sproget.<sup>119</sup> Sproget former den måde, vi ser virkeligheden på. Han argumenterer for, at de vestlige sprog, som sætningsmæssigt er opbygget lineært med sin subjekt - verbum - objekt struktur betyder, at vi tænker i de samme lineære baner. Problemet er, at denne måde at opfatte verden på ikke stemmer overens med den måde, som virkeligheden faktisk fungerer på. Virkeligheden fungerer i store cirkler af årsager og virkninger som f.eks. økosystemer eller verdensøkonomien. Disse kausalitetscirkler virker ved at forskellige faktorer påvirker hinanden og på et eller andet tidspunkt ender udgangspunktet med at blive påvirket af feedback. Senge beskriver selv sin femte disciplin, som skal hjælpe med at se større sammenhænge, på denne måde:

*”Essensen i systemtækningsdisciplinen ligger i et mentalt skift:*

- 1. At kunne se samspillende faktorer frem for lineære årsag-virkningskæder; og*
- 2. At kunne se forandringsprocesser frem for øjeblikksbilleder.”<sup>120</sup>*

Der findes i disse systemer to typer af feedback, forstærkning og afvejning. Forstærkning er det fænomen, at nogle handlinger kan være selvforstærkende. Man kan komme ind i en god eller en ond cirkel, hvor effekten hele tiden forstærker sig selv – en sneboldeffekt. Afvejning er det fænomen, at nogle systemer har en naturlig grænse for vækst. Et eksempel på dette er termostaten, hvis grænse for temperaturforøgelse er bestemt af, hvad den er indstillet til. Denne afvejningseffekt er synlig, men ofte er denne form for feedback skjult og svær at opdage. Der er ofte forsinkelser indbygget i disse feedbackprocesser. Dette betyder, at resultater kan være længe om at vise sig. Dette er aktuelt i forhold til f.eks. Demings kædereaktion. Hvis man sætter gang i et kvalitetsinitiativ, viser resultatet sig ikke med det samme men måske først måneder eller år senere. Det er vigtigt, at ledelsen i denne situation kan se forsinkelsen i systemet og der med ikke går i panik og afbryder tiltaget.

Man kan sige, at double loop læring og systemtænkning er to sider af samme sag. Double loop læring, som Argyris og Schön bruger det, kræver, at man stiller spørgsmålstejn ved de strukturer,

---

<sup>118</sup> Senge, P. M. (1999) s.67

<sup>119</sup> Sådan tænker i hvert fald de fleste mennesker i den vestlige kultur. Senge påpeger selv, at man f.eks. i Asien har en anden måde at opfatte verden på. Senge P. M. (1999), s. 71

<sup>120</sup> Senge, P. M. (1999) s. 71

der konstituerer måden at tænke og træffe beslutninger på i organisationen. Systemtækningsdisciplinen hos Senge kræver på samme måde, at man bliver opmærksom på de skjulte mekanismer, organisationen er underlagt. Når man er opmærksom på dem, kan man begynde at arbejde med dem og bruge dem konstruktivt. Senges fem discipliner drejer sig om, hvordan man mere praktisk nærmer sig denne forståelse af organisationen som et samspillende system af cirkulære årsag – virkningssammenhænge.

### **5.2.3.3 De fem discipliner**

Senge koncentrerer sig om fem indsatsområder eller *discipliner*, som man som leder skal arbejde aktivt med, hvis man har ambitioner om at ændre sin virksomheds måde at tænke og handle på. De fem discipliner arbejder især med lagene *Ærlig forståelse* og *Indre tro – commitment* fra DFR-modellen og ved hjælp af disse to lag at få læringscyklusen til at køre. Ved hjælp af disciplinerne forsøger man at udnytte de ressourcer, som medarbejderne potentielt besidder til at opnå en fælles forståelse for forandringen, og dermed en tilslutning til den fælles vision.

Disse discipliner former en tragt, hvor man begynder på individniveau, og bevæger sig over dialog og teamlæring til læring på organisatorisk plan. I det følgende vil vi kort gennemgå disse fem discipliner:

1. *Personlig beherskelse*
2. *Mentale modeller*
3. *Fælles visioner*
4. *Teamlæring*
5. *Systemtænkning*

### **5.2.3.4 Disciplinen om personlig beherskelse**

Udgangspunktet for Senges tanker, som de bliver formuleret i ”Den femte disciplin” er, at organisationer består af individer. Organisatorisk læring kræver, at der finder individuel læring sted i organisationen. Derfor kalder Senge den første af de fem discipliner for *personlig beherskelse*.<sup>121</sup> Denne disciplin handler om, hvordan det enkelte individ skaber motivation for sig selv. Senge nævner to aspekter, som er vigtige for at mestre denne disciplin. For det første skal man være i stand til hele tiden at kunne holde sig for øje, hvad der er vigtigt. Dette kalder Senge for *Vision*. Det andet punkt er at kunne se virkeligheden ærligt. Senge siger at: ”[...] *an accurate picture of*

---

<sup>121</sup> Senge, P. M. (1999) s. 125



*current reality is just as important as a compelling picture of a desired future.*<sup>122</sup> Imellem disse to billeder opstår det som Senge kalder for *kreativ spænding*. Dette er spændingen mellem hvordan man gerne vil have tingene til at gå og tingenes nuværende tilstand. Denne spænding, mener Senge, er afgørende for at kunne lære. Senges definition af læring er:

*”Lære betyder i denne sammenhæng ikke at samle mere information, men at udvide evnen til at producere de resultater, vi gerne vil nå her i livet. Det er en livslang, generativ læring. Og lærende organisationer er ikke mulige, medmindre der på alle niveauer er folk, der praktiserer dette.”*<sup>123</sup>

Grunden til at medarbejdere med evnen til at beholde denne kreative spænding er nødvendige for en lærende organisation er ikke bare, at de er meget engagerede og initiativrige, men lige så meget fordi, de ved hjælp af den kreative spænding opnår personlig tilfredsstillelse ved deres arbejde. Senge mener, at man igennem uddannelse kan fremme engagementet hos den enkelte medarbejder. Denne opfattelse af udvikling for det individ gennem uddannelse deler Senge med Deming, som f.eks. understreger dette i sit punkt 13, som handler om at indføre et program til uddannelse og selvudvikling af alle medarbejdere.

Det vigtigste i denne træningsproces er ifølge Senge, at opretholde den kreative spænding hos den enkelte. Den kreative spænding er som før nævnt afstanden mellem ens visioner og den aktuelle virkelighed, som man befinder sig i. Det er Senges pointe, at man ikke skal lade visionen nærme sig den nuværende virkelighed, men derimod forsøge at ændre tingenes tilstand, så de nærmer sig visionen. Dette betyder, at selvom virkeligheden ikke ser ud, som man gerne vil have den til, så bliver den nuværende virkelighed ikke opfattet som en trussel mod ens vision. I stedet er den jo en forudsætning for, at man kan bibeholde den kreative spænding, som er vigtig for fortsat at have personlig beherskelse. Dette er et kernepunkt i teorien om DLO. Man skal som udgangspunkt handle ud fra, at man er med til at skabe sin egen fremtid. Ved at beherske den kreative spænding, kan man påvirke tingenes gang, så de nærmer sig ens vision. En af de største hindringer for at denne kreative spænding er, at mennesker snyder sig selv og ikke ser virkeligheden som den er.

---

<sup>122</sup> Mintzberg, H. et al (1999) s. 587

<sup>123</sup> Senge, P. M. (1999) s. 127

### 5.2.3.5 *Disciplinen om mentale modeller*

Denne disciplin har at gøre med, hvordan mennesker tænker og opfatter verden. For at forstå den komplekse verden, som vi lever i, er vi nødt til at konstruere nogle kasser, som man kan rubricere verden i. Disse kasser er det som Senge kalder for *mentale modeller*. I og med, at disse mentale modeller afspejler vores opfattelse af verden, bestemmer de også, hvordan vi interagerer med den. Senge siger:

*"[...] mentale modeller er aktive – de bestemmer, hvordan vi handler. Hvis vi mener, at folk ikke er til at stole på, så opfører vi os anderledes, end hvis vi troede det modsatte."*<sup>124</sup>

En anden teoretiker, som også har arbejdet med disse mentale kasser, som mennesker opfatter verden i, er Schütz. Han har en lignende opfattelse af den måde, som mennesker forstår verden på. Han taler dog ikke, som Senge, om mentale modeller, men om et *referenceskema* for opfattelsen af omverdenen.<sup>125</sup> Fænomener i omverdenen forstås ifølge Schütz af individer som *typiske common-sense konstruktioner*.<sup>126</sup> Det vil sige, at man ikke bare ser "ting" i sin hverdag. Man vil altid putte tingene ned i nogle kasser og rubricere og dermed tolke dem, så godt man kan. Alle fænomener i omverdenen fortolkes og kategoriseres, så godt man kan, når man færdes i verden. Schütz understreger, hvordan disse typiske common-sense konstruktioner er socialt afledte:

*"Mønstret af typiske konstruktioner institutionaliseres tilmed ofte som en adfærdsstandard, sikret af traditionelle og vanemæssige skikke og til tider specifikke midler til såkaldt social kontrol som f.eks. loven."*<sup>127</sup>

Typiske common-sense konstruktioner er altså i høj grad et socialt fænomen og ikke bundet til det enkelte individ. Derfor kan man tale om, at organisationer og virksomheder mere eller mindre bevidst bruger og handler overfor deres omverden ud fra sådanne konstruktioner eller mentale modeller. Denne pointe understreger Schein også i sin definition af begrebet kultur:

*"[...] begrebet "kultur" forbeholdes det dybereliggende niveau af grundlæggende antagelser og overbevisninger, som er fælles for medlemmerne af en organisation, som arbejder ubevidst, og som på en grundlæggende, indforstået måde definerer organisationens syn på sig selv og sine omgivelser."*<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Senge, P. M. (1999) s. 156

<sup>125</sup> Schütz, A. (1975) s. 24

<sup>126</sup> Schütz, A. (1975) s. 34

<sup>127</sup> Schütz, A. (1975) s. 34

<sup>128</sup> Schein, E. H. (1986) s. 14

Mentale modeller hænger sammen med disciplinen personlig beherskelse på den måde, at ved at være realistisk omkring sin nuværende virkelighed, så kan man også få øje på de mentale modeller, som man opfatter virkeligheden med. For at kunne bringe disse mentale modeller frem i lyset må man med andre ord være i stand til at *reflektere* over sin egen måde at tænke på. Senge taler om, at man skal kunne identificere de *abstraktionsspring*, som man foretager. Senge definerer abstraktionsspring således:

*”Abstraktionsspring opstår, når vi går fra direkte observationer (konkrete data) til en generalisering, uden at afprøve bevægelsen. Abstraktionsspring vanskeliggør læring, fordi de bliver aksiomatiske. Det, der startede som en antagelse, ender med at blive behandlet, som var det et faktum.”*<sup>129</sup>

Senge mener, at man kan undgå at foretage disse abstraktionsspring ved at udvikle evnen til at reflektere og sætte spørgsmålstegn ved sin egen opfattelse af virkeligheden.

Et andet aspekt af evnen til at reflektere er det som Senge kalder for *venstrekolonnen*.<sup>130</sup> Med det mener han evnen til at artikulere de underliggende antagelser, som findes, når man kommunikerer med andre mennesker. Der er måske nogle ting, som man ikke siger, fordi man tror, at den man kommunikerer med har det på den og den måde. Men hvis man ikke konfronterer sig selv og den anden med disse antagelser, kan man ikke opnå nogen form for læring, fordi man kører rundt i et single loop og aldrig opnår at sætte sig ud over situationen.

Disciplinen om *mentale modeller* handler altså meget om at turde gå bag om de grundlæggende fordomme, man som menneske eller organisation har om omgivelserne. Det er selvfølgelig det letteste at blive ved med at opfatte tingene som man altid har gjort det, og det er besværligt, hvis man hele tiden skal revidere sit syn på verden. Det sidste er dog nødvendigt, fordi grundvilkåret i dag er konstant forandring, og hvis man vil være i stand til at tilpasse sig, må man være i stand til at lære. Det vigtigste i arbejdet med disse mentale modeller er at skelne mellem ”ægte” data og generaliseringer. Man er nødt til at efterprøve de antagelser, man har om omgivelserne, for at finde ud af om de holder, eller om de blot er fordomme.

Hvis man ser disciplinen *mentale modeller* i forhold til Batesons læringsniveauer, som er nævnt ovenfor, svarer det at ændre sine mentale modeller til *Læring 3*. Det er denne form for læring, som ifølge Bateson er den vanskeligste at gennemføre, fordi, som Schütz også påviser, mentale modeller er en konstituerende del af individet. Uden disse modeller til at reducere kompleksitet,

---

<sup>129</sup> Senge, P. M. (1999) s. 171

<sup>130</sup> Senge, P. M. (1999) s. 173

ville man ikke kunne overskue alle de informationer, som man hele tiden bliver mødt af. Dette betyder, at det, som Senge ser som en af de vigtigste forudsætninger for at kunne opbygge en lærende organisation, ifølge Bateson er meget svært at ændre i praksis. Denne problemstilling går Covey ind i med sin bog ”7 gode vaner”. Covey beskriver syv områder, man kan arbejde med for at ændre de vaner eller mentale modeller, der styrer den måde, man tænker på. Covey har defineret 7 punkter, fordi han mener, at de er udviklingstrin, man skal igennem for at beherske gensidighed:

*”Gensidighed er et modent og avanceret koncept. Når jeg besidder fysisk gensidighed, kan jeg sagtens klare mig selv. Men jeg forstår desuden, at hvis du og jeg arbejder sammen, kan vi nå mere, end jeg kan alene, selv når jeg er bedst.”*<sup>131</sup>

Covey ser den menneskelige udvikling som en udvikling fra afhængighed over uafhængighed til gensidighed.<sup>132</sup> Det er det samme synspunkt, som Senge har, når han taler om teamlæring og den synergieffekt, der forekommer i sådanne situationer.

#### **5.2.3.6 Disciplinen om fælles visioner**

De første to discipliner har drejet sig meget om kontrol og refleksion på det individuelle plan. Derfor drejer denne tredje disciplin om at samle kræfterne og få organisationen til at bevæge sig i den samme retning. Med fælles visioner mener Senge:

*”[...]billeder, som folk på kryds og tværs af en organisation bærer rundt på. De skaber en fornemmelse af helhed, der gennemsyrrer organisationen og etablerer sammenhæng mellem forskellige aktiviteter.”*<sup>133</sup>

For at kunne udvikle fælles visioner, må medarbejderne i en organisation besidde den første disciplin, personlig beherskelse, som jo drejer sig om individuelle visioner og kreativ spænding. Derfor er det vigtigt, at organisationen opmuntrer folk til at udvikle personlige visioner, og at organisationen støtter folk til at realisere visionerne. Dette har ikke været tilfældet i de traditionelle hierarkisk opbyggede organisationer, hvor visionerne som oftest er blevet udviklet af nogle enkelte topledere. Denne form for visioner er for det første stationære og for det andet kun udtryk for ledernes visioner.

---

<sup>131</sup> Covey, S. R. (1998) s. 49

<sup>132</sup> Covey er på det praktiske plan mere håndgribelig end Senge er. Efter hvert afsnit er der en liste af forslag til øvelser, som kan hjælpe en til at arbejde med det givne punkt i modellen.

<sup>133</sup> Senge, P. M. (1999), s. 183

Ledelsens opgave indenfor DLO er at sørge for at organisationen arbejder mod samme mål. Denne opgave kan ifølge Senge løses ved for det første at ledelsen opgiver tanken om, at visioner nødvendigvis skal komme oppe fra i organisationen. For det andet mener Senge, at man skal holde op med at tænke på visioner som løsninger på allerede bestående problemer. I stedet skal visioner anskues som noget, der kan udgå fra alle niveauer i organisationen, og som er fremtidsorienteret og ikke bundet til nutidens problemer.

Denne disciplin virker problematisk, hvis man ser den med Cyert og Marchs øjne. Senge tager for givet, at alle medarbejderne i organisationen er interesserede i at arbejde for den vision, som ledelsen definerer som det fælles mål. Cyert og March siger derimod, at man i en organisation bestående af flere end et individ ikke kan operere med nogen fælles vision. Ifølge Cyert og March er der to typer af organisatoriske mål. Den første type er den, hvor lederen betaler sine medarbejdere for at arbejde mod de samme mål. Den anden måde er at identificere fælles mål i organisationen. Cyert og March mener godt, at man på et bestemt tidspunkt kan finde sådanne fælles mål, men at de altid vil være formuleret på grundlag af et kompromis.

Som tidligere nævnt beskriver Cyert og March i stedet fastlæggelsen af organisatoriske mål som en treleddet proces jf. afsnit 2.4. Første led i processen er forhandlingen, hvor generelle betingelser for målaftalen fastlægges. Dernæst bliver målene stabiliserede og udviklede gennem interne kontrolprocesser som f.eks. budget. Det er i dette punkt, at den organisatoriske genealogi gør sig gældende ved, at de nye mål bliver formet efter hvordan man plejer at gøre (det tomme kontor fyldes op uden at nødvendigheden af det bliver overvejet). Sidste led i processen er at målene ændres over tid, i takt med at organisationen gør sig erfaringer med omgivelserne.

Mens Senge mener, at de fælles mål kan opstilles på grundlag af medarbejdernes ægte interesse og engagement, har Cyert og March et mere rationelt syn på, hvilke mekanismer, der styrer medarbejdernes opførsel i organisationen. De bruger termen *organizational slack*, som er forskellen på de ressourcer, som medarbejderne stiller til rådighed for organisationen og de betalinger, som medarbejderne modtager til gengæld.<sup>134</sup> Man kan forklare modstand mod forandringer ud fra denne tankegang. Hvis en medarbejder føler, at en given forandring ikke giver overskud på denne balance, vil der typisk ikke være noget incitament til at gå ind for forandringen.

---

<sup>134</sup> Betaling kan i denne sammenhæng være andet end løn. Personlig udfordring, anerkendelse og andre bløde værdier kan også være betaling. Se Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) s. 36

Man kan sige, at Senge overser de kræfter i organisationen, som Mintzberg kalder for den politiske kraft. I stedet fokuserer Senge udelukkende på, hvordan man styrker den ideologiske kraft i organisationen. Der ligger dog et problem i at kun fokusere på den ene af disse to kræfter. Mintzberg understreger, hvordan den politiske kraft er nødvendig i en organisation:

*”In general, the system of politics is necessary in an organization to correct certain deficiencies in its other, legitimate systems of influence – above all to provide certain forms of flexibility discouraged by those other systems.”<sup>135</sup>*

Senges vision om en harmonisk, demokratisk og lærende organisation minder meget om den type af organisationer, som Mintzberg kalder for en missionærorganisation, og som han advarer imod, fordi medarbejderne, hvis kulturen bliver for stærk, ikke vil være i stand til at gennemføre forandringer:

*”As a result of their attachment to its mission, the members of the organization resist strongly any attempt to change it, to interfere with tradition.”<sup>136</sup>*

Ved at fokusere udelukkende på den ideologiske kraft i organisationen kommer man til at blokere for ændringer og udvikling. I og med, at alle medarbejdere er enige og tror på de samme ting, kommer man til at mangle de konflikter og diskussioner, som ofte er det, der frembringer nye idéer og fremskridt.

En nødvendighed for at opnå fælles visioner er ifølge Senge ærlig kommunikation. På samme måde som man for at opnå disciplinen personlig beherskelse var nødt til at se sig selv i øjnene, er man for at op fælles visioner nødt til at være ærlige overfor hinanden. Når man er flere individer, som skal arbejde mod et fælles mål, er det nødvendigt at være ærlige, for at man kan rette sine kræfter i den samme retning. Denne organisatoriske evne til at lære kalder Senge for *teamlæring*.

### **5.2.3.7 Teamlæringsdisciplinen**

Teamlæringsdisciplinen handler om at få medlemmerne til at bruge deres ressourcer på at nå det samme mål og derved generere organisatorisk læring. Denne disciplin ligger direkte i forlængelse af den forrige om fælles visioner. Teamlæring handler om, hvordan man i praksis udnytter de

---

<sup>135</sup> Mintzberg, H. et al (1999) s. 381

<sup>136</sup> Mintzberg, H. et al (1999) s. 365

fælles visioner til at trække i samme retning. De vigtigste værktøjer til at opnå sådan en synergi-effekt, som man oplever i de to ovennævnte eksempler er ifølge Senge dialog og diskussion.<sup>137</sup>

Han mener, at diskussion er vigtig, fordi det er igennem denne proces i samtalen, at deltagerne får belyst et emne fra mange vinkler og afprøvet argumenter. Formålet med en diskussion er at få de andre deltagere til at godkende ens egne argumenter, og dette forhold kan virke ødelæggende på et lærende team. Dialog går i modsætning til diskussion ikke ud på at overbevise de andre deltagere om at ens mening er den rigtige.<sup>138</sup> Formålet er i stedet, at deltagerne udveksler deres meninger om et emne og på den måde udvider deres individuelle opfattelse af en sag. Man kan sige, at mens en diskussion styrker det enkelte individs egen opfattelse af et emne, så udvider dialogen den enkeltes forståelse. I forlængelse af den forrige disciplin, mentale modeller, er dialogen et værktøj til at blive opmærksom på ens egne mentale modeller, fordi her bliver deres tænkning synlig for både dem selv og for andre.

Senge refererer under dette punkt til fysikeren David Bohm, som har arbejdet indenfor feltet teamlæring. David Bohm opstiller tre betingelser for at en kommunikationssituation kan betegnes som en dialog:<sup>139</sup>

1. *Alle deltagere må ophæve deres antagelser, så man bogstavelig talt kan "holde dem hævet op over sig selv og hinanden."*
2. *Alle deltagere skal betragte hinanden som kolleger.*
3. *Der skal være en hjælper, som holder fast i konteksten i dialogen.*

Det første punkt hænger tæt sammen med det Senge selv siger om personlig beherskelse og mentale modeller. Man skal altså være opmærksom på, at ens formodninger netop ikke er andet end formodninger og dermed ikke fakta. Ved at være i stand til dette, er det muligt at se, at andre deltageres meninger er ligeså værdifulde som ens egne.

Bohms andet punkt hænger sammen med, at dialog per definition kun kan foregå, hvis der ikke er en skæv magtfordeling blandt deltagerne i dialogen. Hvis deltagerne ikke ser hinanden som ligeværdige, er det ikke muligt at indgå fordomsfrit i dialogen, da en deltager med mere magt end en anden sandsynligvis vil have tendens til at presse sine synspunkter igennem.

Derfor er det nødvendigt med en støttende hjælper, som kan fastholde deltagerne i dialogen, da de ellers hurtigt kan bevæge sig over i en diskussion.

---

<sup>137</sup> Senge, P. M. (1999), s. 209

<sup>138</sup> Dia betyder på græsk "gennem" og logos betyder "ordet" eller "mening". Med andre ord betyder dialog altså, at en mening eller noget betydning bevæger sig gennem noget f.eks. nogle mennesker.

<sup>139</sup> Senge, P. M. (1999) s. 213

Set i forhold til det praktiske arbejde i et lærende team er både dialog og diskussion nødvendige for at samarbejdet kommer til at virke. Målet med diskussion er at nå til en konklusion eller en beslutning. Man kan sige, at diskussionen er konfliktbaseret. Dialog er derimod konsensussøgende og drejer sig om at belyse et emne fra mange sider og udvide deltagernes forståelse af emnet. Et effektivt team skal derfor kunne skifte mellem de to kommunikationsformer og dermed både kunne få noget godt ud af konflikter og enighed. Når Senge taler om konflikt, skal det ikke opfattes på samme måde, som dem Mintzberg taler om. Senge taler om kontrollerede og accepterede konflikter, mens Mintzbergs term dækker over de kræfter, som arbejder skjult og potentielt kan nedbryde organisationen indefra.

En af de største farer for teamarbejde er ifølge Senge defensive rutiner. Defensive rutiner er en form for mentale modeller, som:

*”[...] danner en slags beskyttende skjold rundt om vores dybeste formodninger og antagelser og forsvarer os mod smerte, samtidig med at det forhindrer os i at lære noget om, hvad der er årsag til smerten.”<sup>140</sup>*

Disse forhindringer har Argyris arbejdet med. Han mener, at der ofte i teams sker det, at individerne skjuler deres oprigtige mening om et emne, for at undgå pinlige konfrontationer med hinanden. Dette fører desværre til, at teamet ikke fungerer, fordi de antagelser, man har omkring andre mennesker og deres bevæggrunde, ofte viser sig at være forkerte, når de bliver artikulert. Argyris kalder disse forsvarsrutiner for selvlukkende, fordi de har en evne til at skjule sig selv. Man undgår at nævne, at man i grunden synes, at ens kollega ikke gør sit arbejde ordentligt, fordi man synes at konfrontationen er pinlig. Dette fører til at ens kollega godt kan mærke, at der er noget galt og derfor bliver nervøs og går ind i en defensiv rutine, hvor vedkommende forsøger at undgå at tage ansvar. Dette vil så igen føre til en øget følelse af en inkompetent kollega.<sup>141</sup>

Som Senge nævner, kan dette løses ved hjælp af de ovenfor beskrevne discipliner:

*”Hvis man har en fælles vision, så bliver de defensive rutiner bare endnu et aspekt i vores nuværende virkelighed. [...] Et team, der går ind for sandheden, har ganske særlige kræfter i forhold til dette at bringe sine egne forsvarsmekanismer op til overfladen og vedkende sig dem. Defensive rutiner kan faktisk gå hen og blive til en energikilde i stedet for en kilde til apati. Defensive rutiner kan på den måde blive en overraskende forbundsfælle i opbygningen af et læringsteam, fordi de kan signalere, når læring ikke lykkes.”<sup>142</sup>*

---

<sup>140</sup> Senge, P. M. (1999) s. 219

<sup>141</sup> Argyris, C. (1982) s. 6

<sup>142</sup> Senge, P. M. (1999), s. 224

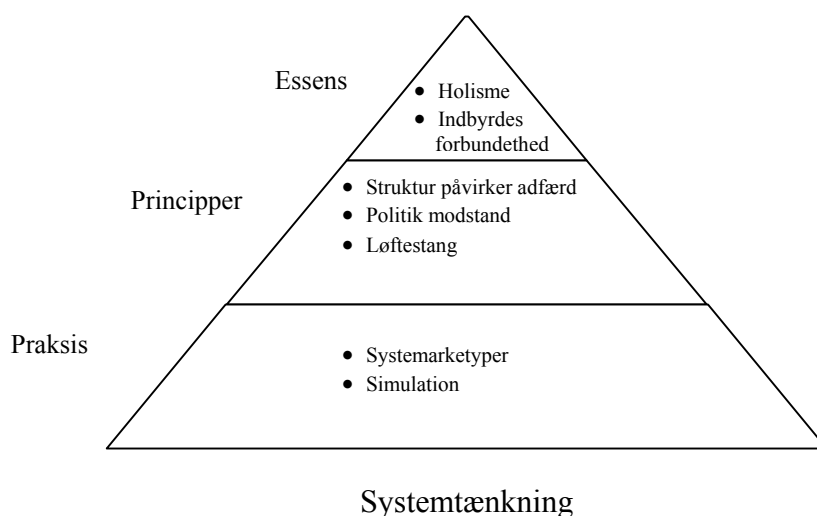


Ved at mestre de fire discipliner sammen, er det altså muligt som et team, at udnytte både positive og negative ressourcer til at komme videre og dermed lære som en gruppe. Fælles for de første fire discipliner er evnen til ikke at fokusere på kortsigtede løsninger på problemer. I stedet er det nødvendigt at kunne se store sammenhænge over større tidsrum og se, at virkningen ofte er adskilt fra årsagen i tid. Dette kalder Senge for den femte disciplin eller *systemtænkning*. Organisatorisk læring opstår, når individet besidder *personlig beherskelse* og *mentale modeller*, og man samtidig får de *fælles visioner* og *teamlæring* til at fungere i organisationen. Springet fra individuel til organisatorisk læring sker, når man i organisationen bliver i stand til at arbejde konstruktivt og systemisk med de mentale blokeringer.

### 5.2.3.8 Systemtækningsdisciplinen

De andre fire discipliner handler kort sagt om at kunne se, at den måde, man handler på, er styret af systemer. Som beskrevet under fundamentet for DLO er Senges femte disciplin *Systemtænkning*. Denne mentale evne er grundlaget for at de andre discipliner fungerer sammen. Systemtænkning er at kunne se organisationen som en helhed, og dermed kunne se, at virkningen af et tiltag nogle gange har utilsigtede virkninger pga. feedbackeffekter. Senge karakteriserer systemtænkning i følgende model:

Figur 5.5 Systemtænkning



Kilde: Senge, P. M. (1999) s. 327

Essensen af systemtænkingsdisciplinen er at kunne forstå sammenhængende systemer og helheder. Principperne for denne måde at tænke på er, at systemstrukturerne bestemmer adfærden i organisationen, og at der er indbygget modstand mod forandringer i disse systemer. Et andet princip for systemtænkningen er løftestangsprincippet, som kort sagt går ud på, at små ændringer kan give store virkninger. Praktikkerne i systemtænkningen er at kunne, f.eks. ved at simulere, arbejde med de systemarketyper, som Senge beskriver.<sup>143</sup> I forbindelse med strategisk planlægning i virksomheden er det vigtigt at kunne se disse systemer og de mekanismer, de virker under. Ved at tænke i systemer kan ledelsen fjerne de systemiske forhindringer for vækst som virksomheden måske er blevet fanget i. På den anden side vil ledelsen også kunne se, når et tilsyneladende problem blot er en forsinkelse i systemet, som ikke kræver nogen drastiske tiltag. Når ledelsen er i stand til at se disse systemer, vil de kunne bruge deres tid på mere langsigtet planlægning i stedet for kortsigtet ”brandslukning” i organisationen.

### **5.2.3.9 Sammenfatning**

En stor del af den kritik af DLO, som vi er kommet med ovenfor kan forklares ved at se, hvilke niveauer diskussionen foregår på. En vigtig grund til at der opstår ovenstående problemer med at se DLO som et værktøj er, at DLO *ikke* er tænkt som et værktøj. Der er en pointe i, at Den Femte Disciplin netop hedder *systemtænkning*. Som Bakka og Fivelsdal understreger, er DLO en måde at tænke på, en filosofi, som lederen kan bruge til at tænke sin organisation på og ikke et praktisk redskab, som lederen kan have i værktøjskassen, når han skal reparere sin organisation.<sup>144</sup>

Man kan sige, at det både er en styrke og en svaghed ved teorien om DLO, at den er formuleret på det filosofiske plan, den er. Den er netop et forsøg på, at genopfinde den måde, hvorpå mennesker organiserer sig på, og derfor må den nødvendigvis bevæge sig på et meget grundlæggende niveau. Dette betyder til gengæld, at denne tilgang til organisatoriske forandringer bliver meget svær at benytte i praksis i en given organisation, fordi den kræver, at alle påtager sig det store ansvar og opgave, det er at lave om på den måde, man tænker på. I forbindelse med DLO stiller Bakka og Fivelsdal et meget relevant spørgsmål, som hverken Senge eller andre umiddelbart giver noget svar på:

---

<sup>143</sup> Senge, P. M. (1999) s. 331-342

<sup>144</sup> Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001) s. 305

”Gennemførelsen af Senges og andres ideer om den lærende organisation forudsætter, at en meget vanskelig betingelse kan opfyldes, nemlig at vi har gode ledere og gode medarbejdere, og hvordan får vi dem?”<sup>145</sup>

### 5.3. Implementering

Vi har hidtil i de to foregående afsnit beskæftiget os med baggrundene for forandringsinitiativer og kernefundamentet i de 3 tilgange. I det kommende afsnit bevæger vi os ned på et mere konkret plan og ser på hvilke anvisninger, der gives til den egentlige implementeringen af tilgangene. I TQM-afsnittet ser vi nærmere på *Profound Knowledge* ud fra Deming og Jurans tanker. I BPR-afsnittet går vi i detaljen med Hammers *8-trinsmodel* og procesorienteringen. Endelig omhandler DLO-afsnittet Senges *Fem discipliner*. Vi tager blandt andet udgangspunktet i den debatten omkring de manglende praktiske anvisninger, som blandt andet Redding går ind i. Det sætter hermed de enkelte forskningsbaserede punkter ind i en praktisk kontekst. Casebeskrivelserne er i deres fulde omfang vedlagt som bilag 9 og 10.

Vi beskæftiger os i dette afsnit med det yderste lag, *Konkretisering*, i DFR-modellen. På baggrund af arbejdet med de indre lag i modellen, skal man nu implementere sit forandringstiltag i organisationen. Casene er enkelte eksempler på, hvordan man i praksis kan arbejde med forandringer. Det er vigtigt at understrege, at vi ikke mener, at disse eksempler repræsenterer den eneste måde, man kan gennemføre tiltagene på.

#### 5.3.1. TQM

I den tidligere omtalte case implementerede Grundfos TQM efter en grundig forberedelse, som kort er beskrevet i det tidligere afsnit omhandlende fundamentet for TQM. Grundfos havde således den grundliggende forståelsesramme på plads i forhold til den eksisterende organisation. Og umiddelbart efter besluttede ledelsen at indføre TQM, og endvidere at ledelsen skulle uddannes i TQM-filosofien. Samtidig med beskrivelse af Jurans og Demings programmer for implementering, vil vi følgende inddrage relevante forhold fra Grundfoscasen, for at sætte teorien ind i en praktisk orienteret forståelsesramme.

##### 5.3.1.1 Demings og Jurans implementeringsprogrammer

Demings ledelsesfundament i form af *Profound Knowledge* leder frem til den egentlige kerne, hvor Deming som før nævnt postulerer, at det ikke længere er tilstrækkeligt, at alle gør deres bed-

---

<sup>145</sup> Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001) s. 310

ste. Organisationen kan kun fungere optimalt, hvis der er nogle fælles principper og retningslinier til stede.<sup>146</sup> Demings filosofi fremkommer således som bekendt i 14 punkter jf. tabel 5.1 og bilag 2 som kvalitetsarbejdet skal tilrettelægges efter. Kernen i Jurans filosofi er præsenteret i kvalitets-trilogien, der jf. bilag 7 indebærer at ledelse af kvalitet skal udføres ved at fokusere på tre hovedprocesser, kvalitetsplanlægning, kvalitetskontrol og kvalitetsforbedring. Formålet med kvalitets-trilogien er i lighed med Demings filosofi, at virksomheden skal opnå en forenet måde at tænke kvalitet på, så man arbejder i samme retning. Juran giver kvalitetsforbedringsprocessen i kvalitetstrilogien førsteprioritet, hvorfor han også har udviklet et detaljeret 10 trins kvalitetsforbedringsprogram, der fremgår af bilag 8.

### ***5.3.1.2 Væsentlige ligheder i de to implementeringsprogrammer***

Karakteren af Deming og Jurans kvalitetsprogrammer er bl.a. afledt af *Profound Knowledge* om variation. De fokuserer begge på kvalitetsforbedringer i produkter og serviceydelser gennem en reducere af usikkerhed og variation i design- og fremstillingsprocessen. Dette gennemføres ved kvalitetskontrol, hvor variationsårsagerne skal identificeres og nedbringes.

Et fællestræk ved de to forfatteres programmer er en gennemgribende kvalitetsplanlægning, hvor det er væsentligt at identificere både den interne og eksterne kunde. Herefter skal disse kunders behov bestemmes, så der kan udvikles produktgenskaber, der opfylder disse behov. Kvalitetsplanlægningen tager hermed hul på en uendelig spiral af aktiviteter som fortsat søger at forbedre processer. Dette skal medvirke til at nedbryde de barrierer mellem afdelingerne, der forhindrer et godt procesflow.

Når virksomheder i praksis skal indføre et af kvalitetsprogrammerne, er det ofte i implementeringen, der opstår store problemer. Dette område er også en af de væsentligste forskelle i de to programmer. Deming er den mest ekstreme, da opnåelsen af *Profound Knowledge* og indførelse af de 14 punkter ifølge Deming kræver kulturelle og strukturelle ændringer i *hele* organisationen. Det er derimod meningen, at Jurans kvalitetsprogram skal implementeres i den eksisterende organisation, da programmet er designet til at passe ind i en virksomheds eksisterende strategiske forretningsplan.<sup>147</sup> Juran mener, at kvalitetsprogrammet kan indpasses i den eksisterende organisatoriske struktur. Herved undgås nogle af de implementeringsproblemer, som nogle virksomhe-

---

<sup>146</sup> Rienzo, T. F. (1993) s. 23

<sup>147</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 96

der, der har villet indføre Demings filosofi, har oplevet, da denne er kendetegnet ved at foretage en omkalfatring af hele organisationen.<sup>148</sup>

Som det fremgår af Grundfoscasen, har deres organisation i forvejen været præget af de tanker, som ligger til grund for Demings filosofi. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at de var den første virksomhed indenfor pumpeindustrien, der blev ISO certificeret. Organisationen har således haft et fokus på kvalitetsarbejdet, og Demings principper har derfor ikke ligget så langt fra Grundfos' oprindelige kultur.

I arbejdet med klarlæggelsen af de værdier, som kendetegnede den eksisterende kultur, fandt Grundfos en grundlæggende overensstemmelse med de værdier, som er grundlaget for Demings kvalitetstankegang, om end de ikke var så moderne. Man kan på den baggrund sige, at Grundfos langt henad vejen har kunnet implementere TQM i den eksisterende organisation, og det har ikke været nødvendigt med den omkalfatring, som Deming foreskriver. Hvorvidt man skal lave en gennemgribende omstrukturering af organisationen, eller implementere principperne i den eksisterende organisation, som Juran foreskriver, beror derfor på en grundlæggende forståelse af organisationen, hvilket også fremgår de tre inderste lag i DFR-modellen; *Ærlig forståelse, Vision og Indre tro - commitment*. Ser man dette i forhold til Scheins tre kulturniveauer, kan man således udlede at de grundantagelser, som er en del af Demings filosofi allerede har været til stede i Grundfos inden man begyndte at indføre den nye ledelsesfilosofi. Hvis principperne til dels har været en del af den bestående kultur, har Grundfos med mindre modstand kunnet indføre Demings filosofi.

Et klart budskab fra både Deming og Juran er, at hele organisationens *commitment* til kvalitetsforbedringer skal være til stede. Her har ledelsen selvfølgelig stor betydning, og dennes *commitment* er en nødvendighed for ledelsesfilosofien i praksis ifølge de to forfattere.

Dette element kommer også tydeligt frem i Grundfoscasen. En person i direktionen blev udnævnt til procesleder og blev derefter fuldtidsbeskæftiget med at få TQM-processen sat i gang. Resten af direktionen blev udnævnt som styregruppe, hvor de hver især fik deres opgave. Det falder absolut i god tråd med Juran og Deming, som siger, at en TQM-proces kræver topledelsens absolutte *commitment*. Ansvar for forandringen blev ikke uddelegeret til en stabsfunktion, som hverken ville have beføjelser eller ville kunne udvise det lederskab, som er forudsætningen for en implementering. Grundfos forsøgte derimod at anvende TQM som en ledelsesdrevet proces. Le-

---

<sup>148</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 100

delsen arbejdede med det engagement, som Deming og Juran begge understreger vigtigheden af, og dette indbefattede bl.a. at ledelsen deltog i målfastlæggelsen for hele Grundfos og *committede* sig til at formulere mål for hele Grundfos.

Når ledelsen i en virksomhed gennemfører sådanne tiltag, skal de demonstrere den nye ledelsesfilosofi overfor resten af organisationen jf. Demings punkt 1. Dermed man kan få tilpasset de grundantagelser, der gør sig gældende i den eksisterende kultur jf. Schein. Dette gjorde man konkret i Grundfos ved at den øverste ledelse underviste det underliggende lederlag i organisationen i forskellige TQM-værktøjer. Dernæst har dette underliggende lederlag undervist deres medarbejdere osv. Vi mener, at dette har været med til at udvise lederskab og fået skabt en større grad af involvering og engagement blandt de medarbejderne. Dette har således været medvirkende til at få tilrette den eksisterende kultur med de nye værdier. Ledelsen har endvidere ved hjælp af egne symboler, som er at finde på alt materiale, der har at gøre med TQM-processen, prøvet at udvise dette *commitment*. Samtidig har de også udarbejdet et målkonsensusdokument med ledernes underskrift, som et videre tiltag til at udvise dette *commitment*.

I forbindelse med en organisations kvalitetsproblemer beskytter Deming arbejderne, da han postulerer, at de ikke kan gøre det bedre end systemet tillader. Som det fremgik af afsnit 5.2, er det som bekendt ledelsen, der er ansvarlig for de systemfejl, der opstår. Juran er enig i, at manden på gulvet ikke kan gøre noget ved det kroniske spild i en virksomhed, da det er planlagt ind i produktionen. Først når den øverste ledelse tager ansvaret herfor, kan der opnås nye forbedrede *performanceniveauer*. Dette kræver dog ifølge Juran, at topledelsen skal overbevises om kvalitetsproblemerne ved hjælp af dataindsamlinger, der kan tydeliggøre disse.<sup>149</sup>

Når virksomheden skal forsøge at opnå den *samlede* organisations *commitment*, er teoretikerne heller ikke enige i fremgangsmåden. Deming starter fra toppen og arbejder derfra nedad, mens Juran mener, at processen skal starte med det mellemste lederlag, hvorfra der både skal arbejdes op og ned. Sættes dette i forhold til Grundfos, har de arbejdet ud fra Demings opfattelse, da ledelsen i forbindelse med implementeringen blev uddannet i TQM-filosofien for senere at kunne videregive deres viden nedad i organisationen.

Træning er også en del af begges kvalitetsprogrammer, og endvidere er det en af måderne at opnå hele organisationens *commitment* på. Juran anbefaler f.eks. træning i kvalitetsledelsesorienterede

---

<sup>149</sup> Oberle, J. (1993) s. 52

koncepter og træning i værktøjer, der kan anvendes til at opnå henholdsvis kvalitetsforbedringer, omkostningsreduktioner, dataindsamling og analyse.<sup>150</sup> På Grundfos har man arbejdet med jobrotation dels for at træne medarbejder i opgavefærdigheder og dels for at give dem en forståelse af hele systemet.

### **5.3.1.3 Sammenfatning af de to implementeringsprogrammer**

Demings 14 punkter indeholder nogle markante forskelle i forhold til nogle af Jurans pointer. Punkt 8 siger f.eks., at man skal fjerne frygten i organisationen, da den ifølge Deming hæmmer kommunikationen og mindsker trygheden og arbejdsglæden. Her er Juran af modsat mening, idet han mener, at frygt kan bringe det bedste frem i folk.<sup>151</sup> Deming fastslår i punkt 10 og 11, at han er stærkt imod *Management By Objectives* og slogans, hvilket Juran også til dels foreslår.<sup>152</sup>

Denne sammenligning af de to teoretikere har klargjort, at der er en mindre uenighed om indførelse af kvalitetsledelse i en virksomhed. Uenigheden og forskellene gør, at der ikke eksisterer et ensartet helhedsbillede, hvilket i praksis kan gøre det svært for virksomhederne at bestemme hvilket filosofigrundlag, de skal efterleve. Derudover er der det problem, at teoretikernes kvalitetsprogrammer ofte er alt for omfattende, omvæltende og deltaljerede til, at virksomhederne tør omdanne organisationen. Dette gør teoretikernes programmer komplekse at operationalisere i praksis og er endvidere en af årsagerne til, at mange virksomheder blot forsøger at indføre dele af filosofierne, hvilket sjældent resulterer i succes.<sup>153</sup> Dette leder frem til en kritik af TQM på baggrund af sådanne fejlslåede implementeringer i praksis.

Den pragmatiske kritik udspringer netop fra virksomheder, der har forsøgt at indføre kvalitetsledelse uden succes og sætter derfor spørgsmålstegn ved, om TQM i det hele taget kan implementeres i praksis. Denne kritik går primært på, at TQM er en idealistisk vision, som prioriterer eksisterende processer på bekostning af resultaterne. Dette er også grunden til, at nogle kritikere argumenterer for at inkorporere nogle kortsigtede mål, som har en synlig påvirkning på organisationens profit.<sup>154</sup> Sådanne fremgangsmåder skal identificere de kausale årsags - virkningssammenhænge, der er i virksomhedens handlinger og mål og på den måde være med til at bidrage til virk-

---

<sup>150</sup> Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999) s. 98.

<sup>151</sup> Chatterjee, S. & Yilmaz, M. (1993) s. 16

<sup>152</sup> Tamimi, K., Gershon, J. & Curall, A (1995) s. 39

<sup>153</sup> Yong, J. & Wilkinson, A. (1999) s. 142

<sup>154</sup> Dahlgard, J. J. et al (1998) s. 154 og Motwani, J. (2001) s. 27

somhedens samlede læringsproces. Det er vigtigt her at hæfte sig ved, at det således er målinger, som peger fremad og ikke baseret på f.eks. forskellige bundlinieresultater, da disse er bagudrettet. Det vil være svært for ledelsen udelukkende at basere sin implementering på langsigtede systembetragtninger, da den så ikke isoleret kan identificere ovennævnte årsags - virkningsrelationer, på grund af at for mange variabler vil influere på et resultat, der forløber over så lang tid. Kritikere påpeger endvidere i denne sammenhæng, at ledere har en tendens til at gemme sig bag sådanne langtidsbetragtninger, hvis implementeringen ikke har den ønskede effekt.<sup>155</sup> Sådanne fejlslåede implementeringer skal ses i lyset af en mangel på topledelsens *commitment* i implementeringsfasen.<sup>156</sup>

Grundfos har taget udgangspunkt i EFQM-modellen for at sikre at netop ovenstående kritik bliver imødekommet. EFQM-modellen er en ledelsesmodel baseret på principperne bag TQM og bruges af virksomheder til at evaluere sig selv i forhold til disse principper. Formålet med en sådan selvevaluering er, at Grundfos på den måde udfordrer sig selv i forhold til en *outstanding* måde at lede en organisation på.<sup>157</sup> Herved får Grundfos samtidig løbende ajourført sin viden om sig selv, det vil sige viden om styrker, forbedringsområder og udviklingen i forskellige områder. Modellen skaber endvidere en fælles kommunikations- og referenceramme, der gennem åben og konstruktiv dialog skaber konsensus omkring virksomhedens nuværende situation og de fremtidige tiltag. Grundfos får således, igennem disse årlige evalueringer, fokus på forskellige årsags - virkningssammenhænge, og arbejdet med modellen kan endvidere påpege hvilke ønskede resultater, der ikke er fremkommet. Se bilag 11 for en videre behandling af EFQM-Excellence-modellen.

Som en opsamling af de to teoretikers implementeringsprogrammer, kan man anvende Motwanis artikel "Measuring Critical Factors of TQM". Motwani ender med at identificere 7 kritiske succesfaktorer for TQM, som indeholder essensen af Demings og Jurans kvalitetsfilosofier, jf. tabel 5.3 nedenfor.<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Giroux, H. & Landry, S. (1998) s. 5

<sup>156</sup> Giroux, H. & Landry, S. (1998) s. 6

<sup>157</sup> *Outstanding* bruges i denne sammenhæng som noget sublimt, man måler sig i forhold til.

<sup>158</sup> Motwanis artikel beror på 6 empiriske studier og supplerende deskriptiv litteratur.



Tabel 5.3. 7 kritiske succesfaktorer for implementering af TQM

**1 Top management commitment**

Som de to teoretikere også er enige om, kræver det topledelsens absolutte *commitment* at implementere kvalitetsledelse med succes. Den første kritiske faktor er således, at ledelsen skal være synlig og gå foran i hele implementeringsprocessen.

**2 Quality measurement and benchmarking**

Dette punkt betyder, at ledelsen skal indbefatte en kvalitetsmålings- og benchmarkingplan. Begge teoretikere indbefatter kvalitetsmåling, da de siger, at der skal fremskaffes detaljeret viden om kvalitetsomkostninger, så problemer, der hindrer kvalitet, elimineres. Juran og Deming siger, at dette skal gøres ved at man ud fra statistiske metoder, fokuserer på variationsårsagerne. Dog siger de ikke noget om benchmarking, hvorfor dette aspekt må anses som en tilføjelse i forhold til deres teorier.

**3 Process management**

Under denne faktor handler det om løbende at forbedre processerne så kvalitetsniveauet og produktivitetsniveauet stiger, hvilket er i god tråd med begge forfattere.

**4 Product design**

Motwani fremhæver under dette punkt, at man skal designe produktet ud fra kundens krav til produkt- og serviceegenskaber. Dette falder i meget god tråd med både Deming og Juran, da de siger, at kunders behov skal bestemmes, så der kan udvikles produktegenskaber, der opfylder disse behov. Endvidere understreger Motwani vigtigheden af, at man skal involvere alle implicerede afdelinger allerede i designfasen, så overvejelser om processer og leverandører medtages, for et optimalt procesflow. Vi ser således her igen vigtigheden i Demings filosofi, med hhv. at tage hele systemet i betragtning og Jurans koncepter; "Unity of Direction" og "Fitness for Use".

**5 Employee training and empowerment**

Dette punkt handler om at informere alle medarbejdere om virksomhedens *commitment* til den uendelig spiral af løbende forbedringer, hvilket også fremgår af Demings og Jurans tanker. Medarbejderne skal endvidere informeres om virksomhedens målsætning og have en følelse af, at de er den del af et team. Det er også et lighedstræk ved de to teoretikere, at medarbejderne skal have anerkendelse og have en følelse af stolthed og generelt fremmer teorierne samarbejde på tværs af afdelinger. De nævner dog ikke eksplicit empowerment, men dette ligger implicit, idet *commitment* til de løbende forbedringer kræver visse beføjelser.

Motwani har slået uddannelsen af medarbejderne sammen med træning, da han siger, at medarbejderne skal trænes i statistiske metoder. Dette falder også i god tråd med både Juran og Deming.

**6 Vendor quality management**

Virksomheden skal også arbejde tæt sammen med underleverandører. Både med hensyn til eksisterende produkter men også når nye produkters design skal udvikles. Deming siger eksplicit noget om dette punkt jf. punkt 4 i tabel 5.1.

**7 Customer involvement and satisfaction**

Her fokuseres både på den interne og eksterne kunde, som begge teoretikere har til fælles i deres filosofier. Ved den interne kunde er fokus her at give pålidelige leveringer til rette tid, præsentere forbedringer og omkostningsbesparende forslag til ledelsen.

Ved eksterne kunder handler det ligeså meget om at servicere dem generelt. Dette indbefatter information og hurtige svar på klager og samtidig anerkende alle succesfulde tiltag, der giver fremragende service.

Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Motwani, J. (2000) s. 29

Som det fremgår af tabellen, er der store lighedstræk mellem de to teoretikere og de ovenstående 7 kritiske succesfaktorer. Dog er der flest lighedstræk mellem faktorerne og Demings filosofi. Det er endvidere vigtigt at bemærke, at der ikke indgår en underliggende forståelsesramme, som vi tidligere har beskrevet under fundamentet for TQM. Man kan derfor sige, hvis man sætter

ovenstående tabel i forhold til DFR-modellen, at disse 7 faktorer primært befinder sig i de ydre lag i modellen.

I de tilfælde hvor TQM har slået fejl, har man netop overset vigtigheden af den grundlæggende forståelse, hvilket vil sige af den ”natur” som ligger til grund for TQM-filosofien.<sup>159</sup> Vi mener derfor, at sådanne overvejelser, som det også fremgår af de 3 inderste lag; *Ærlig forståelse*, *Vision* og *Indre tro – commitment*, i DFR-modellen er helt centrale før en forestående og under den løbende forandringsproces.<sup>160</sup>

### 5.3.2 BPR

Inden implementeringsfasen af et BPR-projekt er det væsentligt forudgående at have formuleret de første 7 punkter i Hammers ovenstående 8-trinsmodel. I dette afsnit vil vi via en illustrativ case belyse BPR-processen i praksis fra de indledende overvejelser til den egentlige gennemførelse. Vil vi med udgangspunkt i Hammers otte punkter inddrage casen til at illustrere, hvordan punkterne gennemføres i praksis.

Casen handler om en større dansk fødevarer virksomhed, som har hyret Price Waterhouse til at støtte sig i en BPR-proces.<sup>161</sup> Det drejer sig om en virksomhed med et gennemgribende behov for en fundamental tilpasning og forandring af specielt de administrative rutiner i virksomheden. Virksomheden var traditionelt førende indenfor det marked, virksomheden befandt sig i, men markedet var karakteriseret ved en stagnerende efterspørgsel på de produkter, som virksomheden producerede. Årsagen hertil var, at der var nye lavprisprodukter på markedet, og dette havde virksomheden svært ved at omstille sig til, da de traditionelt fremstillede kvalitetsprodukter.

Som det fremgår af casen, var virksomhedens problemer ret komplekse. Det var derfor vigtigt fra begyndelsen at foretage grundige foranalyser for at danne sig overblik for og forståelse for situationen. Det er således nødvendigt, at man nøje overvejer, om der er en stærk forbindelse mellem virksomhedens overordnede strategi og de kerneprocesser, man har identificeret, som værende centrale elementer i forandringen inden implementeringsfasen påbegyndes.<sup>162</sup> Denne refleksion over indhold af strategi, og vision kan primært give de identificerede BPR-initiativer en motor til implementering af den nye strategi, der ønskes gennemført ved forandringsinitiativet. Faren ved

---

<sup>159</sup> Ahire, S. L. (1996) s. 20 & Becker, S. W. (1993) s. 32

<sup>160</sup> Jf. endvidere de tidligere omtalte overvejelser omkring Grundfos.

<sup>161</sup> Se bilag 9

<sup>162</sup> Grover, V. et al (1998), s. 40-48

ikke at være bevidst om, hvad disse fundamentale principper består i er, at man f.eks. uden en vision, har svært at vide hvad der skal innoveres, og hvilken type forbedring man skal efterfølge. I fødevarer virksomheden lavede man indledende en plan for BPR-forløbet. Man ønskede at identificere unødvendige interne arbejdsgange, specielt i administrationen. Ved at kortlægge processerne undersøgte man, hvorvidt processer overlappede hinanden og dermed var overflødige. Disse forundersøgelser af de nuværende, bestående processer svarer til de fire første punkter i Hammers otte-trinsmodel, som er *Start from the top, Get the strategy straight, Identify core business processes, og Develop deep process knowledge*.

Strategiske og systemplanlægningsstilgange, som har et forretningsprocesperspektiv, kan være brugbare til identificering af processerne. Eksempelvis vil Porters framework til organisering af virksomhedsaktiviteter, vægte brugbarheden i identifikationen og synliggøre mangler i værdikæden som et middel til identifikation af de konkurrencemæssige muligheder.<sup>163</sup> En central årsag hertil er, at en fejl kan opstå ved, at nogle processer er helt indlemmet i andre processer, således at udbyttet af forandringen vil være påvirket af andre processer eller subprocesser. Mange arbejdsgange kan være svære umiddelbart at få øje på, og der kan f.eks. være stor forskel på, om man vurderer ”en kundeordre” bestående af 1 eller 100 arbejdsgange. Et nøgleområde i forbindelse med procesidentifikation er således at definere og fastlægge indblandinger. Det er Davenports opfattelse, at hvis formålet er at opnå en inkrementel forbedring, er det tilstrækkelig at arbejde med en række nøje tilrettelagte processer, da risikoen for fejl, der vil påvirke hele organisationen, er relativ lille.<sup>164</sup> Hvis formålet derimod er at opnå radikale forbedringer, bør processen defineres så bredt som muligt. Pointen er således at identificere, vurdere og forbedre virksomhedens sammenhængende aktivitetskæder, som typisk udføres på tværs af en række forskellige funktioner, afdelinger og enheder i organisationen.<sup>165</sup> Det er Davenports opfattelse, at 10-20 større processer er passende, men der er naturligvis forskel på betydningen af de forskellige processer. Man kan godt opdele i mindre processer, men i dens grundform bør processen give en vis orienteringsmulighed for alle, der deltager i ledelsesprocessen.

Vi vil nu gå videre og se casen om fødevarer virksomheden i forhold til Hammers tre bærende søjler i hans model, nemlig *Identify opportunities for improvement, Creativity Techniques og Create*

---

<sup>163</sup> Se bilag 3 for Porters værdikæde

<sup>164</sup> Davenport, T. H. (1993) s. 10-20

<sup>165</sup> Hammer, M. & Champys, J. (1993) s. 35

*new process design*. Efter at have afdækket virksomhedens kerneprocesser, nedsatte man en projektgruppe bestående af virksomhedens ledere, som skulle formulere en ønskesituation for virksomheden og en handlingsplan for, hvordan man kunne nå denne situation. På grundlag af dette arbejde i projektgruppen begyndte man at skitsere, hvordan de nye processer skulle se ud, eksempelvis hvordan man ønskede brugen af IT skulle foregå samt uddannelse af medarbejderne. Afslutningen på dette arbejde var, at man formulerede tre konkrete planer for forandringsprocessen. Disse var:

1. *en plan for anskaffelse og implementering af informationsteknologi*
2. *en plan for reorganisering af virksomhederne med hensyn til processer og organisation*
3. *en plan for information og uddannelse til virksomhedens medarbejdere*

Med henblik på at føre disse planer ud i livet, oprettede man en midlertidig projektorganisation, hvis primære arbejdsområder var delt op i en procesdel og en IT-del. Ved siden af begyndte man på uddannelsen af medarbejderne. Denne tredje fase er det, som Hammer kalder *implementering*, og er den mest tids- og ressourcekrævende.

I forhold til Hammers model, er det vigtigt ikke at fokusere på enkelte faser, men i stedet anlægge et helhedssyn. For at et BPR-projekt skal kunne lykkes, er det nødvendigt at gennemgå alle faserne med lige stor opmærksomhed. Det er ligeledes vigtigt at tilpasse faserne til den enkelte virksomhed, da de enkelte kerneprocesser varierer. Det er vigtigt at understrege, at Hammers faser er fleksible, så de kan tilpasses den situation, som den enkelte virksomhed står i.

Et kritikpunkt i BPR-litteraturen har været at den radikale forandring kan være vanskelig at udføre i praksis. I de første år var man således fokuseret på, at sammensætte det optimale sæt af processer, i lighed med tayloristiske ideer. Man har endvidere, på baggrund af de erfaringer man fik i starten af 90'erne, måttet sande, at radikale og fundamentale IT-projekter er dybt komplicerede at implementere. Det medfølgende krav om dyb involvering af forandringsledelsen kan virke dobbeltydigt, idet man på den ene side ofte vil forsinke implementeringen og på den anden side involvere ledelsen, så processen derved bliver mere ambitiøs og radikal. Derfor er det nødvendig at planlægge omhyggeligt eller acceptere kompleksiteten, som man i nogen grad overså i de første år. Slutteligt har det tidsmæssige perspektiv også haft en afgørende rolle, da man i begyndelsen

arbejdede med tidshorisonter på mellem 3 til 5 år. Imidlertid viste det sig hurtigt at sådanne tidshorisonter ikke er realistiske, da ledelserne ikke kan vente så længe på eventuelle resultater.<sup>166</sup>

Dette har ført til, at man i langt højere grad end tidligere inkorporerer de mere bløde værdier i organisationen, såsom sociale, humane og politiske aspekter i selve kerneprocesforandringerne.<sup>167</sup> Hermed implementerer man i stigende grad radikale innovationsprocesser under hensyntagen til de sociale og politiske aspekter i organisation og med en inkrementel tidshorizont.<sup>168</sup> Den generelle udvikling af projekters opbygning er således, at projekterne trækker i retningen af mindre radikale, mindre visionære og mere operationaliserbare projekter. Hermed antager implementeringsfasen et knapt så radikalt udtryk end tidligere men forsøger mere at fremme åbenhed og involvering af medarbejderne.

### 5.3.3 DLO

I den omfattende litteratur om DLO er der et fravær af strategier for implementering samt praktiske erfaringer med en sådan proces.

På trods af at Senge kalder sin bog for "*Den Femte Disciplin - den lærende organisations teori og praksis*" (vores understregning) findes der i hans fremstilling ikke noget praktisk forslag til indførelsen af principperne for DLO. Det nærmeste, man kommer en praktisk anvisning, er definitionen af lederens nye roller. Principperne for DLO, som Senge formulerer dem repræsenterer en utopi nærmere end et praktisk ledelsesredskab. F.eks. Bakka og Fivelsdal påpeger, at Senges fem såkaldte discipliner er meget svære at realisere i en virkelig organisation:

*"Den Lærende Organisation kan bedst karakteriseres som en utopi. En forestilling eller vision om "den bedste måde" at udvikle fremtidens organisationer og ledelse på, så de ved egen kraft løbende kan ændre sig og klare sig på den globale konkurrences ubarmhjertige vilkår. Utopien er så alment formuleret, at den henvender sig til både små og store, private og offentlige organisationer."*<sup>169</sup>

I et interview har Senge selv kommenteret denne mangel på praktiske retningslinier. Senge siger, at hvis man skal implementere ideerne i en organisation, som er meget teknisk orienteret, kan det

---

<sup>166</sup> Klein, M. M. (1994), s. 21-28

<sup>167</sup> Coombs, R. & Hull, R. (1995) s. 121-131

<sup>168</sup> Jarvenpaa S. L. & Stoddard D. B. (1998) s. 15-27

<sup>169</sup> Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2001) s. 305

være en god idé at begynde med at arbejde med systemtænkning, fordi det er en tankegang, som ligger relativt tæt på en teknisk tankegang. Han siger om arbejdet med implementeringen af DLO:

*”I think the thing I have believed for a long time is that this sort of work needs to be highly transparent. And, what I mean by transparent, is that it is kind of homegrown – it has to emerge from the realities and particularities, the personalities, the circumstances that people are actually in.”<sup>170</sup>*

Denne opfattelse lægger altså ansvaret for praktiske værktøjer over på de ledere, som gerne vil arbejde med DLO.

Grunden til at det er svært at finde eksempler på organisationer, som man kan sige er en ”ren” version af DLO er, at gennemførelsen ofte foregår i kombination med andre tilgange, som f.eks. TQM. Det er netop også denne konstellation, som man følgende kan se i gennemgangen af Grundfoscasen set ud fra Senges fem discipliner.<sup>171</sup>

Læring og samarbejde er et omdrejningspunkt i Grundfos. Stifteren af virksomheden Poul Due Jensen har udtalt at: *”Der er grænser for, hvad et enkelt menneske kan præstere, men hvis vi arbejder sammen, er der ingen grænser for, hvad vi kan præstere.”<sup>172</sup>* Man kan som udgangspunkt sige, at Grundfos’ arbejde med EFQM-modellen i sig selv er udtryk for en systemisk måde at tænke på i praksis.<sup>173</sup> Denne model prøver at kortlægge de effekter, organisationens forskellige tiltag kan have på omgivelser, medarbejdere og kunder. Det faktum at Grundfos arbejder ud fra EFQM-modellen er et tegn på, at organisationen i en vis grad behersker *systemtækningsdisciplinen*.

I forbindelse med arbejdet med modellen foretager Grundfos løbende som nævnt i afsnit 5.3.1 selvevalueringer. Disse evalueringer er udtryk for, at virksomheden arbejder med det at lære. Ved hele tiden at være opmærksom på hvad man gør, og hvordan man gør det, kan man opfange fejl, og dermed lære af dem. Selvevalueringen kan man sige, er en form for formaliseret double loop læring i praksis.

Arbejdet med *personlig beherskelse* foregår i Grundfos primært i uddannelsessituationen og evalueringssituationen. De afholder årligt en udviklingssamtale med den enkelte medarbejder, hvor vedkommende kan give udtryk for ønsker og behov. Desuden arbejder man med jobrotation for at

---

<sup>170</sup> [www.solonline.org/organizational\\_overview/](http://www.solonline.org/organizational_overview/)

<sup>171</sup> Se bilag 10 for Grundfoscasen

<sup>172</sup> Bilag 10 s. 6

<sup>173</sup> Se bilag 11 for en behandling af EFQM-modellen

fremme den personlige og faglige udvikling. En intern koncernpolitik karakteriserer uddannelsespolitikken i Grundfos således:

*”Koncernens uddannelsesprogram skal sikre, at alle medarbejdere modtager en sådan uddannelse, at de ikke alene kan opfylde den nuværende stillings krav, men også eventuelle fremtidige krav.”*<sup>174</sup>

Denne politik understøtter arbejdet med DLO og de fem discipliner, fordi den udtrykker den samme implicite opfattelse af, at uddannelse og personlig udvikling er afgørende for virksomhedens overlevelse.

I forbindelse med Grundfos’ TQM-proces bliver medarbejderne som tidligere nævnt undervist af deres egne ledere efter *train the trainer* princippet. Dette betyder for det første, at den leder, der skal undervise, har sat sig grundigt ind i stoffet, og dermed opnår en grundlæggende forståelse af emnet. Dette er med til at sprede entusiasme og tilslutning til et forandringsprojekt som det, Grundfos løbende arbejder på. Man kan sige at dette princip arbejder med disciplinen om *fælles visioner*, i og med at lederen over for sine medarbejdere kan give direkte udtryk for sine drømme og mål. Udviklingen af fællesskab og muligheden for personlig udvikling, støttes desuden af forskellige praktiske forhold i Grundfos, som f.eks. en sportshal og hobbyværksteder til medarbejderne og deres familier. Sådanne tiltag er med til at give en følelse af, at virksomheden reelt bekymrer sig om medarbejdernes personlige liv og ikke kun er interesseret i deres arbejdskraft. Som sagt er DLO kun en del af et større forandringstiltag, som Grundfos har sat i gang. I Grundfos benytter de DLO tilgangen til at holde fokus på de bløde værdier i virksomheden, mens de som tidligere nævnt har sat gang i andre mere økonomiske og tekniske forbedringstiltag. Grundfos har som Senge mener, man skal gøre, selv implementeret principperne om DLO i organisationen. De har ikke benyttet sig af en færdiglavet implementeringsstrategi, men har i stedet arbejdet med at finde ud af, hvordan principperne bedst bliver en del af netop Grundfos.

Enkelte teoretikere har dog beskæftiget sig mere håndfast med det praktiske område end Senge gør i *”Den Femte Disciplin”*. John Redding er en af dem. Han har formuleret en metode til at kortlægge ens egen organisation med henblik på implementering af principperne for DLO, som minder om den proces, som Grundfos har gået igennem i forbindelse med deres TQM-projekt. Redding mener ligesom mange andre, at DLO er et ideal eller en utopi. I stedet for at skelne mellem om en organisation er eller ikke er en lærende organisation, skal man i stedet spørge om, i

---

<sup>174</sup> Jf. bilag 10 s. 16

*hvilken grad* organisationen lever op til principperne for DLO. Ved at foretage en vurdering af en given virksomhed, kan man få klarlagt, i hvor høj grad, man er en lærende organisation.<sup>175</sup>

Redding opstiller en 6 trins model for sådan en vurderende undersøgelse af en organisation:

1. *Identificer formål og anvendelse*
2. *Vælg værktøj og metode*
3. *Administrer og udforsk resultater*
4. *Formuler en lærende organisations-strategi*
5. *Planlæg lærende organisations-initiativer*
6. *Implementer lærende organisations-initiativer*

Denne proces begynder med, at man finder ud af, hvorfor man som organisation overhovedet har interesse i at undersøge graden af læring i organisationen. Undersøgelsen kan f.eks. have til formål at klarlægge problemer eller at fastlægge, hvor langt man er kommet i en igangværende proces. Redding understreger, at det er den daglige ledelse i organisationen og ikke en konsulent, der skal lede undersøgelsen. Næste trin er at vælge hvilket instrument, man vil benytte sig af i undersøgelsen. Man skal overveje, hvor fokus i undersøgelsen skal være. Når man har valgt sin måde at udføre undersøgelsen på, skal man teste den på en lille gruppe, for at se, hvorvidt det er fornuftigt opbygget. Redding foreslår workshops og gruppemøder, som en god måde at foretage undersøgelsen på. Når resultatet foreligger, skal man formulere en strategi for sin lærende organisation: ”*The strategy provides a systematic game plan for building learning organization capabilities*”<sup>176</sup>

På dette tidspunkt skal man vurdere, hvor det er, man skal sætte sin indsats ind. Er der behov for at udvikle den individuelle læring, eller skal man i stedet fokusere på vision og strategi? Når man har formuleret sin strategi, kan man begynde at planlægge konkrete initiativer til forbedring af læringsprocesserne. I dette arbejde skal man være opmærksom på den modstand mod forandringer, der ofte er i organisationer (jf. Cyert & March og Mintzberg). Redding understreger, at det er vigtigt at planlægge sine initiativer på grundlag af den eksisterende organisation for ikke at skræmme medarbejdere med et nyt og fremmed tiltag. Som tidligere beskrevet var en stor del af Grundfos’ succes med implementering grundet i arbejde på dette punkt.

Sidste led i processen er at implementere initiativerne. Redding mener, at det er bedst at anskue implementeringen som en læringsproces, hvor man prøver sig frem:

---

<sup>175</sup> Redding, J. (1997) s. 62

<sup>176</sup> Redding, J. (1997) s. 64



*"Through trial and error, your company can discover its own path to becoming a learning organization, in which failures are viewed as learning opportunities and successes are celebrated and leveraged throughout the company."*<sup>177</sup>

Når man har implementeret sine tiltag, er det vigtigt løbende, f.eks. en gang om året, at genvurdere organisationen for at se, om man har gjort fremskridt. I denne forbindelse er det centralt, at man benytter sig af den samme metode, som man brugte til den indledende vurdering, netop for at kunne sammenligne resultaterne. I praksis kan dette, som hos Grundfos, foregå ved hjælp af systematiske selvevalueringer og arbejde med EFQM-modellen.

Denne tilgang til DLO er langt mere håndgribelig end f.eks. Senge er det. Ved at bruge denne vurderingsproces systematisk, bliver det muligt at registrere fremskridt eller mangel på samme i forsøget på at fremme læringsprocessen i organisationen. Samtidig bliver det muligt at opsamle praktiske erfaringer, som kan virke som inspiration og støtte for andre organisationer, der ønsker at gennemgå samme proces. Grundlaget i tankegangen er på den ene side, at der ikke findes nogen færdige løsninger, og at hver enkelt organisation skal gennemføre processen på en måde, der passer til den. På den anden side kan det være givtigt at se, hvordan andre har gjort det i deres organisationer. Spørgsmål som f.eks. hvordan man begynder processen, og hvem man skal involvere, kan man få afklaret ved at gøre brug af andres erfaringer.

Der findes i USA allerede flere af sådanne "vidensbanker" om DLO. Hvis man søger på Internettet kan man f.eks. finde [www.astd.org](http://www.astd.org), (American Society for Training and Development), hvor man kan finde flere praktiske råd i forbindelse med en læringsfremmende proces i en organisation.

Med Reddings punkter er det dog stadig op til ledelsen i den enkelte organisation at få koblet f.eks. Senges ideer med praksis. Redding understøtter især arbejdet med at få et ærligt billede af organisationen, som man kan arbejde ud fra, mens det praktiske arbejde med f.eks. mentale modeller stadig er ret udefineret.

## **5.4. Opsamling**

På baggrund af ovenstående kapitel, hvor vi normativt har vurderet de tre tilgange i forhold til økonomi, grundtanker og praksis, vil vi nu kort opsummere og på et overordnet niveau sammenligne TQM, BPR og DLO. Til dette formål har vi inddraget Hofstedes fire kulturdimensioner; *Magtdistance*, *Struktureringsbehov*, *Individualisme/kollektivism* og *Maskulin/feminin dominans*,

---

<sup>177</sup> Redding, J. (1997) s. 66

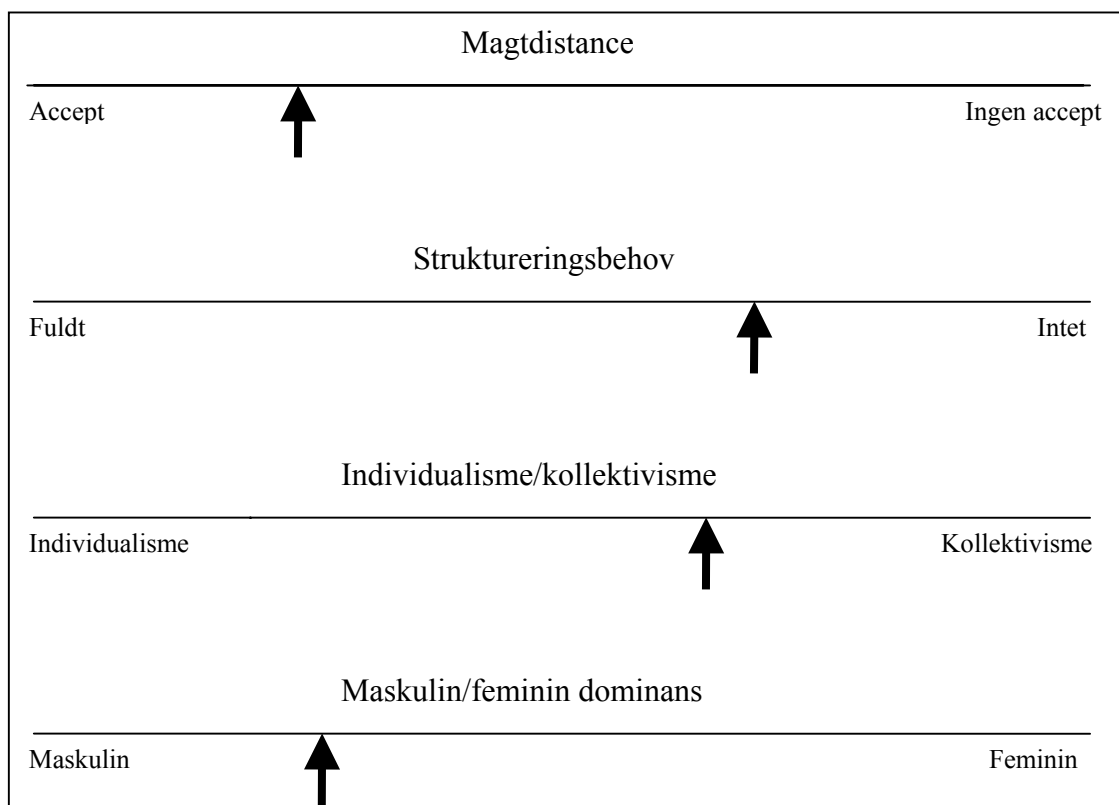
fordi vi mener, at de på en overskuelig måde giver mulighed for at sætte de forskellige opfattelser op over for hinanden.<sup>178</sup>

Herefter vil sætte tilgangene i forhold til Scheins tre kulturniveauer, og illustrere de vigtige pointer med Grundfoscasen. Ved hjælp af Scheins tre niveauer kan vi se på, hvordan man arbejder med kulturen, mens Hofstedes dimensioner er mere beskrivende og statiske.

#### 5.4.1 Hofstede i praksis

Ud fra vores opfattelse af værdierne bag TQM-tilgangen, vil en ideel kultur for en TQM-proces se således ud:

Figur 5.6 TQM i forhold til Hofstedes fire kulturdimensioner



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Hofstede, G. (1985)

<sup>178</sup> Hofstedes kulturelle dimensioner er oprindeligt opstillet for at kunne karakterisere og sammenligne nationale kulturer, men vi mener, at det er relevant også at anvende dem til at karakterisere organisationskulturer på et overordnet plan, som vi gør her. Netop, fordi vi ikke benytter niveauerne til at karakterisere enkelte organisationer men *typer* af organisationer.

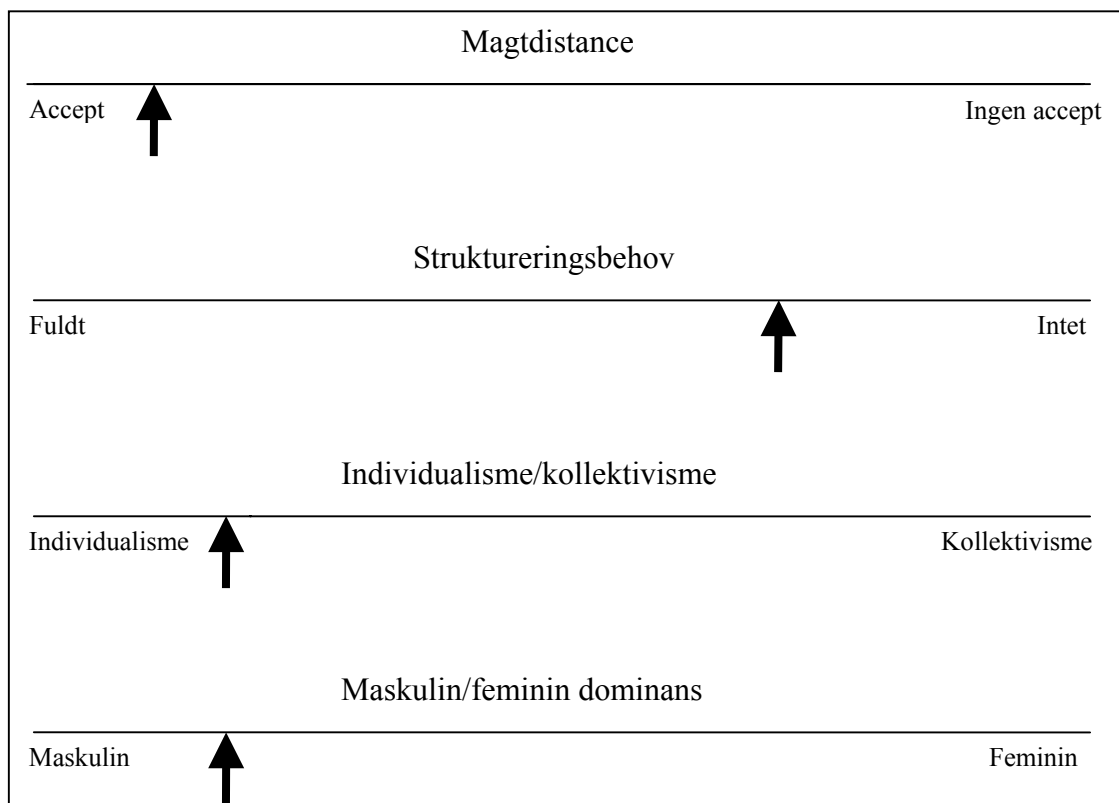
TQM vil placere sig med en overvægt i forhold til accept af magtdistance. Selvom alle medarbejdere forventes at deltage i en TQM-proces, skal de acceptere, at der bliver taget beslutninger på deres vegne fra ledelsens side. Demings 14 punkter er rettet til lederen af en virksomhed, som skal bruge dem til at indføre en ny organisationsform. Lederen er formidler af den nye organisationsfilosofi, og den enkelte medarbejder har ikke noget direkte valg.

Struktureringsbehovet må ikke være for stort, men heller ikke fraværende. Der er behov for både at kunne se muligheder i nye situationer, samtidig med, at man stadigvæk ikke kasserer alle gamle værdier og ideer, men i stedet bygger videre på disse. Flere af de 14 punkter, f.eks. punkt 1, 7 og 9, drejer sig om at flytte ansvaret ud til den enkelte medarbejder. Dette medfører, at medarbejderen selv skal kunne træffe beslutninger på organisationens vegne, når man støder ind i en ny situation.

En TQM-proces kræver ideelt, at der er en vis balance mellem individualisme og kollektivism. Individene i organisationen skal både selv kunne tage ansvar, men samtidig også arbejde sammen mod en forbedret kvalitet i hele organisationen. Grundfos arbejder med dette aspekt af TQM-processen. De arbejder som tidligere nævnt både med individuel udvikling på et personligt plan og samtidig med teambuilding og fælles visioner. Kulturen skal til sidst være præget af maskuline værdier, for at man kan fokusere på, at processen i bund og grund handler om økonomi jf. Demings kædereaktion. Man kan dele det op og sige, at midlet i nogen grad er præget af feminine værdier, mens målet er præget af maskulin karakter.

BPR som tilgang har et anderledes udgangspunkt end de to andre, som vi har beskrevet i afsnittet om OD og OT. Dette afspejler sig i hvilke værdier, som støtter en BPR-proces:

Figur 5.7 BPR i forhold til Hofstedes fire kulturdimensioner



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Hofstede, G. (1985)

Som det fremgår af figur 5.7, skal medarbejderne næsten fuldt acceptere magtdistance, da BPR-processen er ledelsesstyret. Initiativet og gennemførelsen af BPR er ledelsens ansvar. Desuden må struktureringsbehovet ikke være for stort, da medarbejderne må være indstillet på nye arbejdsopgaver og rutiner. Dette har i praksis betydet, at der i forbindelse med BPR-projekter er blevet fyret en del medarbejdere, som ikke var mindet på den nye situation. Mellemledere som modsatte sig indførelsen af nye arbejdsgange med IT-systemer, blev overflødige eller ligefrem skadelige i forhold til forandringerne. Disse blev skiftet ud med yngre, mere forandringsvillige medarbejdere.

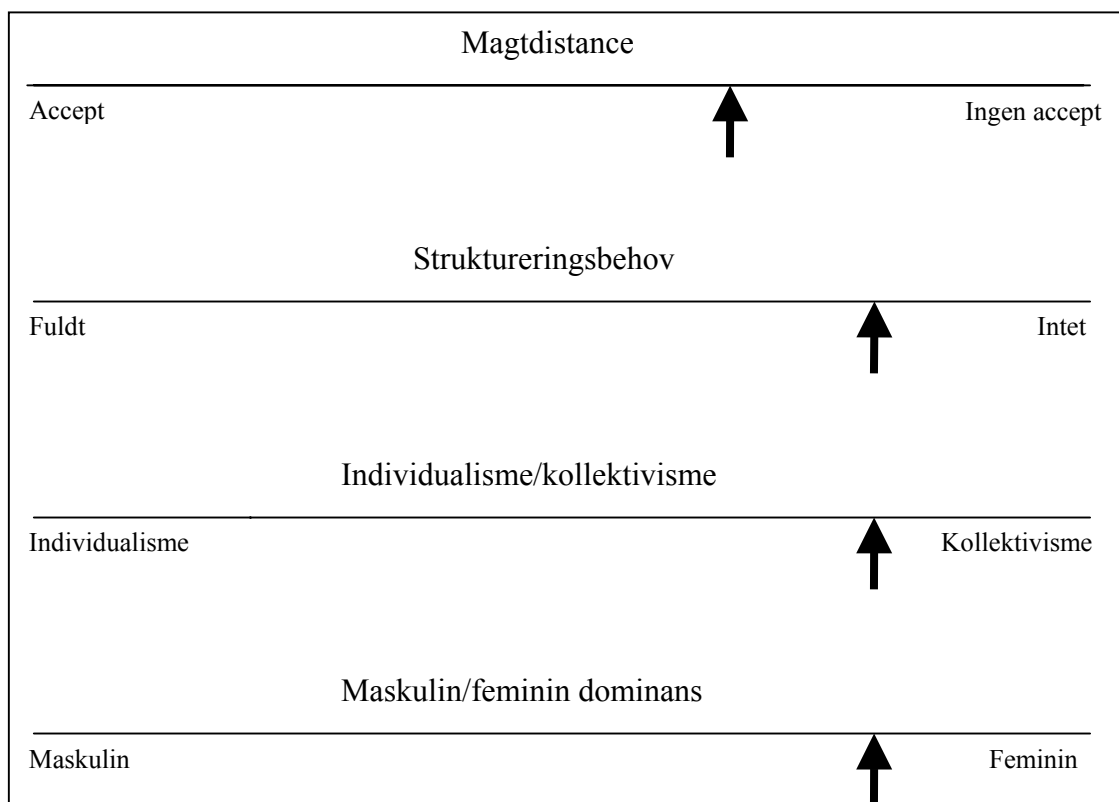
Medarbejderne skal ligeledes være individualistisk indstillede, da det enkelte individ i den klassiske BPR-tanke ses som en udskiftelig del af en større maskine. Ovenstående er et eksempel på dette forhold. Hvis tilgangen havde været mere kollektivt indstillet, ville man have forsøgt at omskole og integrere de modvillige mellemledere.

Til sidst skal der være en maskulin dominans i værdierne, da BPR primært er fokuseret på en forbedring af økonomien. Man ønsker at foretage et kvantespring, som skal bringe virksomheden i

førerposition på markedet. Målet er ikke en kontinuerlig forbedring af hele organisationen, men en reorganisering af virksomheden, som skal udmønte sig i bedre økonomi på bundlinien.

DLO lægger sig i forhold til de fire dimensioner nærmest modsat af BPR som det fremgår af figur 5.8:

Figur 5.8 DLO i forhold til Hofstedes fire kulturdimensioner



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Hofstede, G. (1985)

DLO-tilgangen er ikke på samme måde som de andre baseret på, at man accepterer magtdistance. DLO er baseret på, at magten distribueres i hele organisationen. En lille del accept er dog nødvendig, da beslutninger om at gennemføre en DLO-proces bliver taget af ledelsen. Når denne beslutning er taget, er det netop en pointe, at man arbejder mod en uddelegering af ansvaret fra ledelsen til den enkelte medarbejder.

Struktureringsbehovet må ikke være særligt stort, da det er grundlæggende, at man i denne tilgang opfatter nye situationer som erfaringsmuligheder og ikke som farer. Man vil gerne have, at medarbejderne bliver innovative og kreative ved at prøve sig frem i nye situationer. Det handler om at kunne sætte sig ud over de indlærte mentale modeller, som fortæller individet, hvad der er

normalt at gøre i en given situation. Det er evnen til at bruge nye, uventede forhold til at kunne drømme og se muligheder i stedet for trusler mod det bestående.

Organisationen skal kunne arbejde sammen som et hele, og man skal tage ansvar for sig selv og for andre. Derfor er det nødvendigt med en kollektiv indstilling kombineret med feminine værdier. Dette kommer f.eks. til udtryk i disciplinen omkring teamlæring, som handler om at videregive erfaringer, og dermed generere en synergieffekt mellem medlemmerne i en gruppe af individer.

Den form for kultur, som vores egen DFR-model arbejder hen imod, kan ligeledes karakteriseres ved hjælp af Hofstedes fire kulturniveauer jf. figur 5.9. Det skal forstås på den måde, at denne type kultur, vil være den, der bedst støtter en vedvarende udvikling af organisationen.

I forhold til magtdistance kan man sige, at bærerne af den kultur, som støtter DFR-modellen, skal acceptere en vis grad af ulige magtfordeling. I vores tilgang til forandringer er det ledelsen, der styrer processen og dermed tager beslutninger, der berører alle i organisationen. De tre inderste lag er processer, der har med ledelsen at gøre, mens det først i det yderste lag handler om konkretiseringen af ledelsens forandringsinitiativer. Det er derfor nødvendigt, at sådanne beslutninger bliver accepteret af medarbejderne for at processen skal komme i gang. På den anden side skal kulturbærerne heller ikke acceptere stor ubalance i magtfordelingen. Dette kan medføre, at man frasiger sig ethvert ansvar og bare venter på, at der er nogen der fortæller en, hvad man skal gøre. DFR-modellen forudsætter, at det enkelte individ tager ansvar og kan tage beslutninger på egen hånd. Ledelsens *commitment* til processen skal videregives til de enkelte medarbejdere. Dette kan man f.eks. arbejde med som Grundfos har gjort ved hjælp af en *train the trainer* proces.

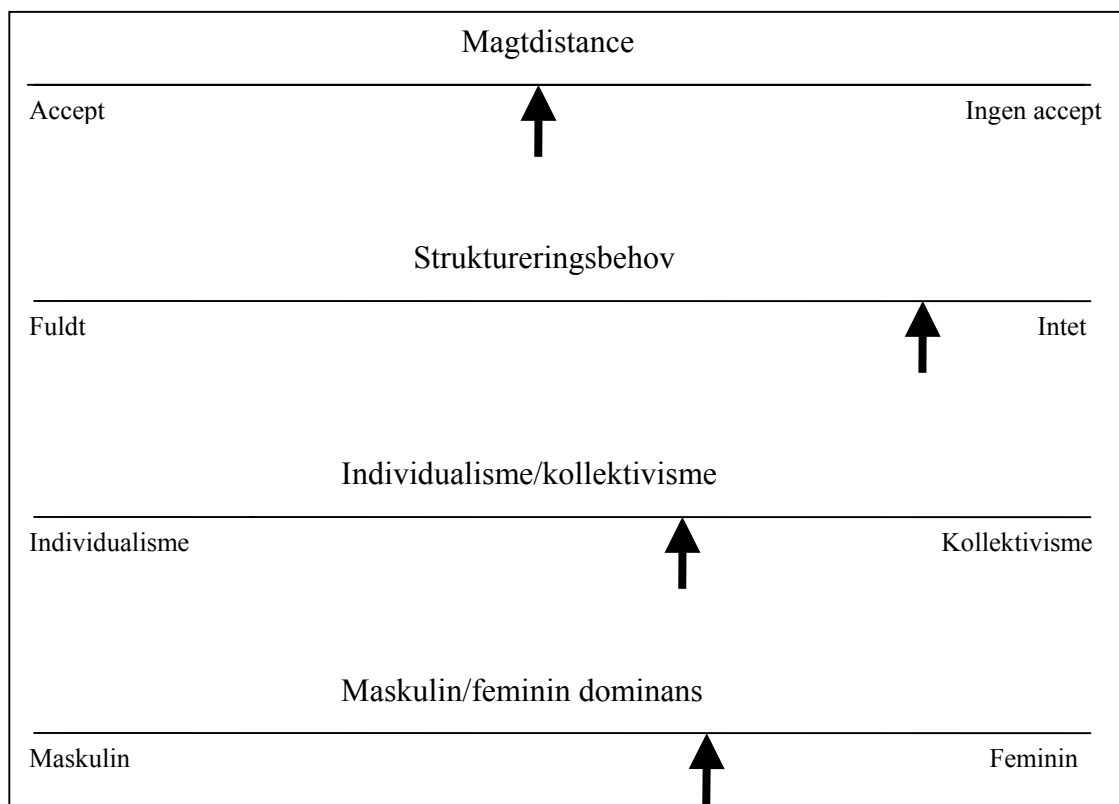
Det næste niveau, som Hofstede kalder struktureringsbehov er centralt, når man taler om forandringer. Dette niveau handler om, hvorvidt medlemmerne af en given kultur opfatter nye og ukendte situationer som truende eller skræmmende. Det er nødvendigt i vores model, at nye situationer bliver opfattet som nye muligheder for læring og vækst. Hvis kulturen er præget af frygt for nye situationer opstår der modstand mod forandringer og læringscyklussen går i stå. Her reflekteres over den opsamlede erfaring med nye situationer, og man ændrer måden at opfatte omgivelserne på.

Med hensyn til det tredje niveau, som handler om individualitet overfor kollektivet. I forhold til vores model, skal der være en balance mellem disse to poler, dog med en overvægt til kollektivismen. De enkelte individer skal kunne sætte sig ud over personlige interesser og arbejde for et

fælles bedste. På den anden side må det enkelte individ tage ansvar for sig selv og ikke forvente, at de andre i organisationen tager ansvaret for udviklingen.

Den sidste dimension er balancen mellem maskuline og feminine værdier. Med maskuline værdier menes her fokus på selvhævdelse og materielle og økonomiske goder, mens feminine værdier er livskvalitet og interesse og omsorg for andre mennesker. På dette punkt skal kulturen, for at understøtte DFR-modellen, være præget af fortrinsvis feminine værdier, men også indeholde en mindre del maskulinitet. De feminine værdier støtter den individuelle udvikling, der er nødvendig, for at modellen bevæger sig rundt i læringscyklusen. Der er samtidig også brug for en portion maskuline værdier, for at holde fokus på det, der når alt kommer til alt er centralt for enhver virksomhed, nemlig økonomien.

Figur 5.9 DFR-modellen i forhold til Hofstedes fire kulturdimensioner



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Hofstede, G. (1985)

Samlet om den denne kultur, som vi mener støtter en forandringsproces i en organisation, kan man sige, at den er i relativ balance med en mindre overvægt til de bløde værdier. Vi mener, at denne balance er vigtig, fordi organisationen efter vores mening gerne skulle indeholde både hårde og bløde værdier, for at bibeholde både fokus på monetære og mere menneskelige værdier.

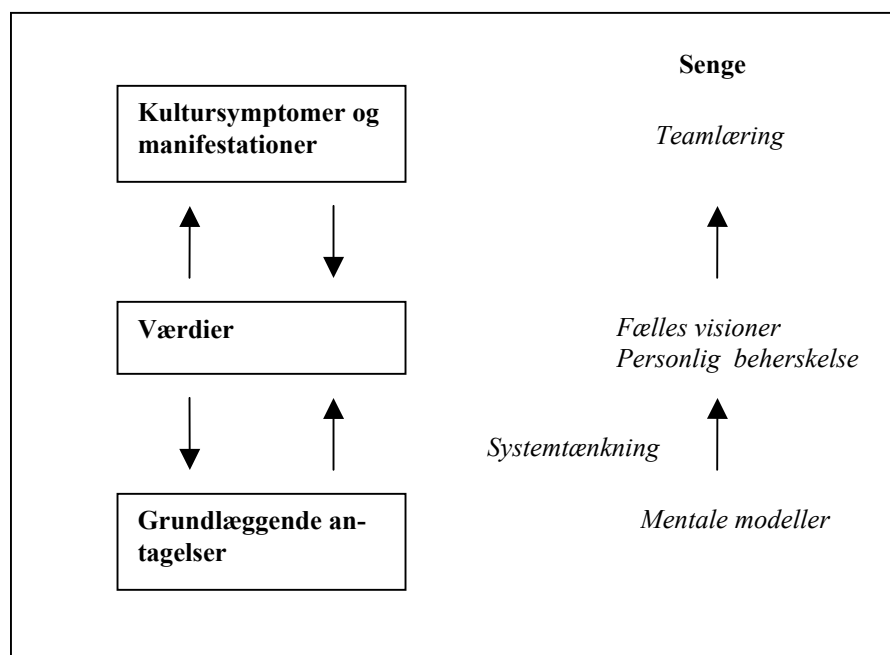
I forhold til de fire kulturdimensioner, lægger DFR-modellen sig mere op ad OD-tilgangen, TQM og DLO end op ad OT-tilgangen BPR. Vi lægger vægt på at forandringen skal være en løbende proces, som i princippet ikke ender. I vores model opfattes organisationen som en helhed, og derfor er medarbejderne en ressource, som man kan investere i ved hjælp af uddannelse.

#### 5.4.2 Scheins tre kulturniveauer i praksis

Vi har nu illustreret forholdet til kulturelle faktorer ved hjælp af Hofstedes kulturdimensioner. Vi vil nu med Scheins tre kulturniveauer belyse, hvordan de tre tilgange i praksis arbejder hen imod den kulturelle idealtilstand, som vi har beskrevet ovenfor.

Hvis man ser Senges fem discipliner i forhold til Scheins kulturniveauer, kan man i figur 5.10 se, hvordan arbejdet foregår på disse tre kulturelle niveauer:<sup>179</sup>

Figur 5.10 Scheins tre kulturniveauer i forhold til Senge



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Schein, E. (1986)

Arbejdet med mentale modeller foregår på det nederste niveau i Scheins model, kaldet *grundlæggende antagelser*. Dette niveau er de grundantagelser, som ligger til grund for al menneskelig handlen. De mentale modeller, som netop handler om, hvordan man opfatter verden, befinder sig på dette plan, der, som tidligere nævnt i forbindelse med Batesons læringsniveauer, er meget

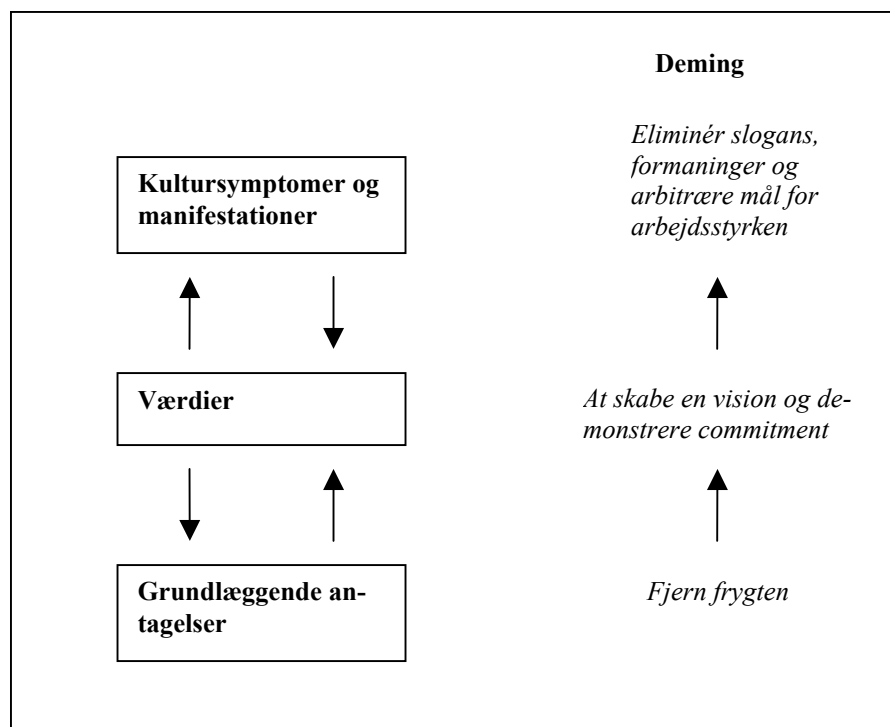
<sup>179</sup> Se den teoretiske gennemgang af Schein i afsnit 2.3



svært at ændre på. Disciplinerne om fælles visioner og personlig beherskelse placerer sig på det niveau, som Schein kalder for *værdier*. På dette niveau arbejder man med meninger om virkeligheden og handlen med virkeligheden. De to nævnte discipliner drejer sig netop om at ændre på medarbejdernes opfattelse af den omverden, som de færdes i. Teamlæringsdisciplinen handler om kommunikation og adfærd, og dermed kan man placere den i det øverste niveau i Scheins kulturmodel. Senges femte disciplin, systemtænkningen, kan være sværere at placere i modellen, fordi den handler om at have et helhedssyn på verden. Man kan sige, at den skal begynde på værdiniveauet, for derefter at bevæge sig ned og blive en grundlæggende måde at se tingene på. Ved at sammenligne Senges fem discipliner med Scheins kulturniveauer kan man se, hvordan arbejdet med DLO er et arbejde med hele organisationskulturen. Senges teori beskæftiger sig jf. figur 5.10 hovedsageligt med de to nederste niveauer i Scheins model. Dette giver sig udtryk i, at Senge som tidligere nævnt ikke giver nogen håndfaste råd til, hvordan man manifesterer denne type kultur i organisationen.

Ved at sætte Demings ledelsesfilosofi i forhold til Scheins kulturniveauer kan man på lignende måde dokumentere det holistiske syn, Deming har på implementeringen af TQM.

Figur 5.11 Scheins tre kulturniveauer i forhold til Deming



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Schein, E. (1986)

Demings fjorten punkter bevæger sig ligesom Senges fem discipliner på alle tre kulturniveauer. I modellen kan man se, hvordan punkterne placerer sig i forhold til Scheins kulturniveauer. Demings punkt *Fjern frygten* er som tidligere nævnt centralt i hans 14 punkts implementeringsprogram. Dette punkt er forbundet med et grundlæggende menneskesyn, og vi har derfor placeret det i det nederste af Scheins kulturniveauer. På værdiniveauet arbejder Deming med *at skabe en vision og demonstrere commitment*. De nye værdier betyder, at det ikke længere er nok at medarbejderne udfører deres daglige arbejde. For at opnå løbende forbedringer, som er en vigtig del af TQM, skal ledelsen engagere medarbejderne, så ledelsens og medarbejdernes *commitment* bliver en realitet. At fjerne frygten og *commitment* hænger er forbundet, idet det ikke er muligt at skabe *commitment* i en organisation, der er præget af frygt. På det manifeste kulturniveau har vi placeret *eliminere slogans, formaninger og arbitrære mål for arbejdsstyrken*, som er et opgør med en tankegang, der regner med at overfladiske forandringer kan ændre på kulturen. Deming vil fjerne disse for at give plads til mere "naturlige" manifestationer, som vokser ud af den kultur, som er præget af *commitment* og ikke frygt. På denne måde bevæger Deming sig bort fra de ydre motivationsfaktorer mod mere grundlæggende, indre motivationsfaktorer. Hvis placerer alle de 14 punkter i forhold til Scheins kulturniveauer, grupperer de sig omkring værdiniveauet. Deming arbejder således med at påvirke de grundlæggende antagelser ved at arbejde med værdierne og manifestationer.

Hvis man ser overordnet på Senges og Demings tilgange, befinder Senges teori sig overvejende i de nederste lag, mens Demings 14 punkter koncentrerer sig primært om værdiniveauet. Demings punkt *Fjern frygten* støtter Senges arbejde med de mentale modeller, og vi mener, at man overordnet kan sætte lighedstegn mellem Demings og Senges mål, da arbejdet med de mentale modeller netop kræver en ærlighed og åbenhed, som frygten kan hæmme. Hvor Senges teori er mere psykologisk anlagt og derfor sværere at arbejde praktisk med, da han forsøger at påvirke de grundlæggende antagelser direkte, er Deming mere praktisk igennem sit arbejde med værdierne og manifestationerne.

Grundfos har som bekendt arbejdet både med TQM og DLO. På det grundlæggende plan har de arbejdet med socialt engagement og familiære relationer, som grundlag for menneskesynet. Dette syn har man prøvet at gennemføre på værdiniveauet ved at uddanne medarbejdere, så den kompetencen udvikles simultant med den individuelle udvikling. På det manifeste niveau har Grundfos indført sin egen forståelse TQM-teorien og udfra denne udviklet egne symboler for at gøre filosofien til en aktiv del af den nye kultur.

Hvis man ligeledes forsøger at se Scheins model i forhold til både Hammers og Davenports tilgange til BPR-tilgangen, viser det sig, at de ikke arbejder med disse kulturelle niveauer. Grundlæggende skyldes dette, at man ikke i denne tilgang forsøger at gennemføre en omkalfatring af organisationen. Man arbejder ikke med kultur, men man fokuserer i stedet på organisationen som en maskine. Siden midten af 1990'erne har der dog, som tidligere nævnt, været en tendens til at man tager de kulturelle og menneskelige faktorer med i overvejelserne, når man arbejder med BPR. Med denne drejning indenfor BPR er tilgangene blevet mere homogene, og derfor er det nu muligt at kombinere dem med hinanden. Tilgangene flyder sammen og nærmer sig en samlet opfattelse af organisatoriske forandringer.

## 6. Nuancering af model

Den kritiske diskussion af de tre tilgange til forandring har påvist, at DFR-modellen kan udbygges, så den bedre fremmer forståelsen af de grundlæggende elementer, som skal være tilstede i en organisation, inden den påbegynder en forandringsproces.

### 6.1 Den overordnede opbygning

Først og fremmest lægger de tre tilgange meget vægt på, at man tænker i hele sammenhængende systemer. Det er vigtigt at organisationen kan arbejde på tværs af alle afdelinger, så den f.eks. strømlinies imod at skabe merværdi for kunden i alle procesled. Dette betyder, at man inddrager både leverandører, kunder, produktions-, marketing- og regnskabsfolk i produktdesignfasen.

BPR har udviklet sig fra at være fokuseret på isolerede delsystemer til netop at tage udgangspunkt i hele systemet fra input til output. Et sådant helhedssyn i BPR-tankegangen medfører, at man lægger en ambitiøs plan, der er styret af en forretningsvision og tager udgangspunkt i risikofyldte strategiske forandringer. I implementeringen forsøger man, så vidt det er muligt at bruge evolutionære metoder, for at tage hensyn til menneskelige, politiske og sociale aspekter. På de resterende områder, hvor det er en fordel, anvender man i stedet mere radikale traditionelle BPR-metoder.

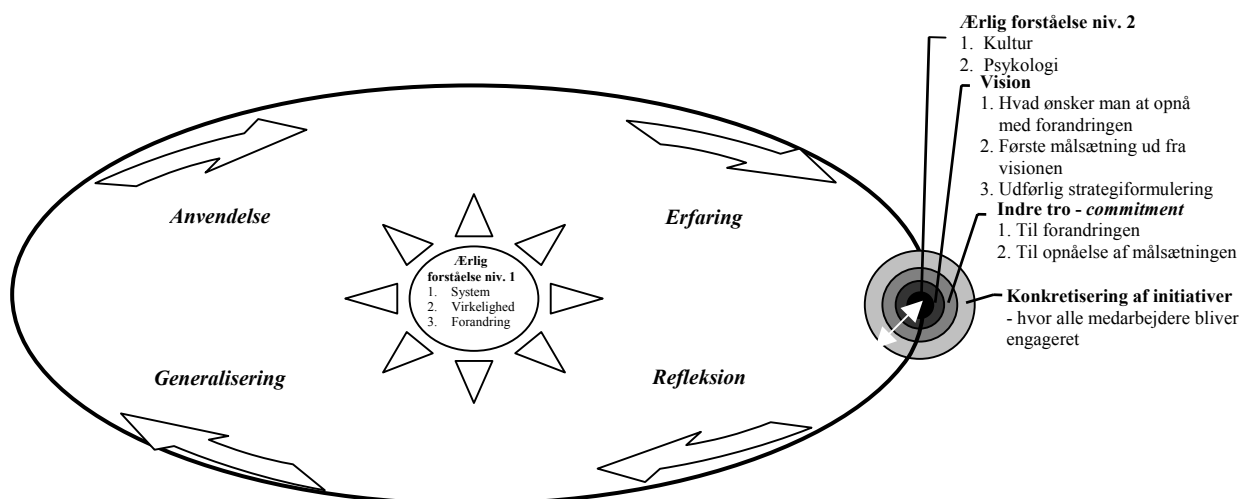
I de to andre tilgange TQM og DLO er denne systembetragtning også en af de bærende grundpiller for en gennemførelse af den nye forandring. Deming hævder i sit *Profound Knowledge*, at det er den grundlæggende viden der skal til for at kunne sætte sig uden for organisationens system. Ledelsen kan herved identificere de faktorer, der vil bidrage til systemet. Man kan således observere og betragte sin organisation som et eksternt system – altså en slags objekt – hvor man i sammenhæng kan se, hvilke årsag – virkningstiltag, der vil bidrage eller være til gene for systemets mål. Denne bevidstgørelse af før forandringen skal implementeres er ligeledes fremgået af Grundfoscasen.

Grundfos brugte som beskrevet mange ressourcer på indledende betragtninger til forståelse af de koncepter, som ligger til grund for TQM. Dels hentede de inspiration fra andre virksomheder og dels fra eksterne konsulenter foruden de selv lærte principper ved hjælp af relevant litteratur. Vi mener på den baggrund, at Grundfos med disse metoder har set vigtigheden i denne holistiske systembetragtning. De har dermed forsøgt at se deres system udefra som et afgrænset hele, der skal arbejde sammen mod et mål. Først efter disse betragtninger begyndte de indledende faser i implementeringen.

Senge opererer ligesom Deming med at se organisationen som et sammenhængende system. Senge's syn antager dog en mere psykologisk anskuelse og sætter således fokus på menneskets mentale kunnen og de fastgroede billeder, som er til hinder for at skabe en mere sand systemanskuelse. Der skal arbejdes med de mentale modeller, så man kompromitterer vaner og rutiner, der kan have negativ indflydelse på systemet. Senge tager således også dette eksterne syn, som er en vigtig del i både TQM og BPR. Man kan sige at mentale modeller på en måde er det samme som Clean sheet tankegangen i BPR, da det her netop handler om at rense ens bevidsthed, så man ikke længere er fordomsfuld og forudindtaget.

Dette syn på organisationen som et sammenhængende system udefra fremgår ikke af DFR-modellen. I DFR-modellen fremgår det kun af punkt 1, at ledelsen skal have en *Ærlig forståelse* af organisationens virkelighed og af den forestående forandring. Der er således i den eksisterende model meget fokus på det mentale som Senge arbejder med, men ikke på denne eksplicite systemanskuelse. Det skal inkorporeres i modellen. Vi har derfor valgt at tilføje en dimension til modellen, så den nu består af to dimensioner. Modellens opbygning er således blevet væsentligt ændret, hvilket fremgår af den nye model, som har fået navnet Dynamisk Forandrings- og Refleksionsmodel II. Se bilag 12 for en større udgave af modellen.

Figur 6.1 Dynamisk Forandrings- og Refleksionsmodel II



Kilde: Kilde: Egen tilvirkning og Thomas, G. F. (2002) s. 381

Vi har valgt, med visse justeringer, at sætte jordkloden fra den oprindelige model ind i en større universel sammenhæng, så modellen nu består af 2 dimensioner; en sol i midten af modellens univers og en jordklode, som er i kredsløb om solen. Vi mente ikke, at den første version af DFR-modellen tydeligt nok angav, at læringscyklussen var en kontinuerlig bevægelse. Ved at lade hele organisationen bevæge sig rundt, mener vi, at 2. version af modellen bedre understreger den fortløbende dynamik.

Som udgangspunkt inden forandringen er initieret og iværksat, vil jordkloden dog stå stille eller bevæge sig meget langsomt, da organisationen ikke eksplicit arbejder med læring. Dette vender vi tilbage til under beskrivelse af de enkelte punkter. Modellen skal stadig ses som de grundlæggende egenskaber en organisation skal være i besiddelse af under en initiering af forandringen og i den fortsatte løbende uendelige spiral af arbejdet med forandringsprocessen.

Den største ændring, vi har foretaget i revisionen af modellen er, at ledelsen er blevet delt op med to positioner. Overordnet skal man se solen som ledelsens position i forhold til jordkloden, som er den organisation, som ledelsen forsøger at lede. En pointe ved denne opdeling er, at ledelsen skal kunne indtage to forskellige positioner. For det første er de en del af organisationen og de kulturelle værdier der findes her. Ledelsen indgår dermed i det daglige arbejde, som en del af organisationen på lige fod med de andre medarbejdere. For det andet skal ledelsen kunne sætte sig i solens position og kunne se organisationen udefra for at kunne forstå den som en helhed uden at have en forudindtaget opfattelse af den. Denne evne kræver nogle mentale værktøjer, som er evnen til at se hele systemer og have et ærligt og realistisk billede af verden.

Vi har delt punkt 1 *Ærlig forståelse* fra den første version af DFR-modellen op i to niveauer. Niveau 1 fremgår af solen i modellen, og repræsenterer ledelsens overordnede syn på hele organisationen. Solen repræsenterer således den egenskab at kunne se organisationen udefra som et sammenhængende system, der indgår i en større sammenhæng med dens omgivelser. Der skal således her tænkes helt overordnet og ikke på eksisterende rutiner og kulturer, men udelukkende på, hvordan systemet bedst kan bygges op med systemets mål for øje. Det er her Demings og Senges metoder skal bruges. Ledelsen skal tilegne sig de færdigheder, så de kan sætte sig ud over organisationens genealogi. Ved at arbejde med fremtidsvisioner og drømme uden at skele til eksisterende forhindringer, bliver man i stand til at gennemføre betydningsfulde forandringer. Hvis man lader sig begrænse af den nutidige situation, bliver forandringerne kun småjusteringer, og man vil stadig stå tilbage med den samme type af organisation.

Niveau 2 af punktet *Ærlig forståelse* fremgår af jordklodens kerne. Vi befinder os nu inde i organisationen. Her skal ledelsen tilegne sig et sandt billede af den eksisterende organisation. Eksisterende opfattelser af organisationen skal anfægtes og bringes frem i lyset. Man skal hermed søge at fremme en ærlig forståelse af medarbejderne, så man finder ud af, hvad organisationen faktisk er i stand til. Der skal ikke slås op i hvad standarder foreskriver, men ærlighed og erkendelse skal sættes i højsædet. Man skal finde ud af, hvad man faktisk gør i organisationen, ikke hvad man tror man gør. Denne ærlige forståelse skal penetrere hele organisationen, så også medarbejderne har en ærlig forståelse for hinanden og for virksomhedens generelle situation. Hvis denne forståelse er til stede, bliver forandringer lettere at gennemføre, fordi medarbejderne *committer* sig til processen.

Når arbejdet med forandringsprocessen er igangsat, vil den indgå i en læringsproces, så jordkloden lige så langsomt begynder at dreje rundt om solen. Dette skal symbolisere den løbende læring, som organisationen tilegner sig. Formår ledelsen med ovennævnte systembetragtninger at tage de rigtige beslutninger med systemets mål for øje, vil jordkloden forblive i omkreds med samme radius rundt om solen. Ledelsen har herigennem fået opbygget en organisation, der er kendetegnet ved dynamik og forandringsvillighed.

## **6.2 De enkelte punkter i modellen**

### **Punkt 1: Ærlige forståelse niveau 1**

Dette grundlæggende punkt er som nævnt ovenfor knyttet til ledelsens evne til at forstå både sig selv og omgivelserne. Grundlæggende skal ledelsen have evnen til at tænke og forstå organisationen og omgivelserne i en systemisk forståelsesramme. Denne evne handler om at kunne anskue organisationen som en helhed, der er sammensat af systemiske processer på kryds og tværs af organisationen. For det første er der de formelle processer, som er synlige og til vis grad til at styre. For det andet er de mere skjulte systemer af processer, som er sværere at arbejde konstruktivt med. Hvis man påvirker noget i en del af virksomheden, kan det give utilsigtede virkninger et helt andet sted, fordi der findes en skjult forbindelse. Ledelsen må være i stand til at se de sammenhænge, der findes mellem f.eks. kulturelle, individuelle og politiske kræfter i organisationen. Ledelsen skal for det første være i stand til at forstå den situation, som virksomheden står i, og kunne vurdere hvorvidt en forandring er nødvendig. Forståelse af de interne og eksterne forhold kan komme f.eks. ved hjælp af SWOT analyser eller selvevalueringer. Når ledelsen på denne baggrund vurderer, at der er behov for at sætte et tiltag i gang for at imødekomme de interne og

eksterne forhold, som man har skaffet sig viden om, skal man begynde at planlægge forandringen.

Det er nu vigtigt, at ledelsen får en grundlæggende forståelse af den forestående forandring. De skal forestille sig, hvordan virksomheden kommer til at se ud, når man har gennemført forandringen. Det handler om at opstille en fremtidsvision for organisationen uden at være begrænset af eksisterende barrierer. Når man har dette drømmebillede på plads, skal man se på det billede man har af nutiden. Ved at sammenligne de to billeder, kan man få et indtryk af den forandringsproces, som man står foran. For at støtte denne forståelse kan man se på, hvordan andre virksomheder har grebet forandringer an. Desuden er det vigtigt at sætte sig ind i teoretiske tilgange og forstå disse, så man kan udvikle den forandringstilgang, der passer lige præcis i denne situation.

### **Punkt 2: Ærlig forståelse niveau 2**

Dette punkt er placeret i jordkloden, fordi dette punkt ikke samme måde som det ovenstående repræsenterer et overordnet perspektiv. Ærlig forståelse af kultur og psykologi hæfter sig til ledelsens anden position, nemlig som en del af virksomhedens kultur og som enkelte individer. Her handler det om at kunne forstå de værdier og normer, som individerne i kulturen forstår og handler efter. Ledelsen skal have indblik i psykologiske processer, som har indflydelse på de reaktionsmønstre, som individer i virksomheden har. Man skal kunne arbejde med og forstå såvel psykiske, individuelle blokeringer, som kulturel modstand i virksomheden. Angst for en uvis fremtid kan medføre modstand mod projektet. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne på samme måde som ledelsen opnår den ærlige forståelse af situationen og målet.

### **Punkt 3: Vision**

På baggrund af den dybe forståelse, som ledelsen har opnået ved at arbejde med de to første punkter, skal man opstille en vision. Ved hjælp af den teoretiske viden og viden om den nuværende situation, kan ledelsen omsætte deres vision til en konkret strategi. Det er vigtigt, at denne mere konkrete del er tilpasset den enkelte virksomhed og dens situation, og at ledelsen ikke bare kopierer eksisterende koncepter.

Når man har opstillet en overordnet strategi kan man inddele den i delmål. Dette skal man gøre for at på den ene side kunne måle fremskridt og på den anden side have noget ret konkret at arbejde efter. For hvert enkelt delmål, skal man fastlægge en strategi for, hvordan man i praksis når det. Hvis et delmål er at forbedre produktiviteten i en afdeling, kan strategien være at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af centrale medarbejdere. Det er vigtigt at få delt strategien op, netop for



at kunne arbejde med den i det daglige. Hvis den ikke bliver delt op, kan den virke uopnåelig og utopisk, og medarbejderne vil ikke kunne se den konkrete relevans. Med hensyn til ansvaret for processen, har ledelsen det overordnede ansvar for visionen og den overordnede strategi, dvs. de langsigtede mål, mens ansvaret for de mere konkrete delmål distribueres ud i organisationen. Fordelingen betyder, at organisationsstrukturen antager en fladere form.

#### **Punkt 4: Indre tro – *commitment***

Dette punkt drejer sig om opbakning til forandringen fra hele organisationen. Ledelsen er nu nået så langt, at de skal til at involvere og engagere medarbejderne i projektet. Denne fase kan f.eks. begynde med, at ledelsen, som hos Grundfos, fremstiller et målkonsensusdokument ud fra devisen om at, hvis ledelsen er engagerede, så bliver medarbejderne det også. På dette niveau får ledelsen input fra medarbejderne, f.eks. hvis man afholder temadage. Denne feedback skal ledelsen bruge til at vurdere, hvorvidt man kan søsætte projektet eller om man skal gå tilbage i processen og f.eks. omformulere visionen. Det kan også være, at det er nødvendigt at begynde helt forfra, hvis det viser sig, at ledelsen ikke har opnået en ærlig forståelse af situationen.

#### **Punkt 5: Konkretisering af initiativer**

Dette punkt er implementeringen af de strategier, man er kommet frem til. Hele organisationen skal inddrages og arbejde konkret med at nå frem til delmålene. Hver enkelt medarbejder skal kunne se, hvordan vedkommendes arbejde bidrager til, at virksomheden når nærmere visionen. Man kunne i praksis forestille sig, at der blev udnævnt et antal forandringsambassadører, som er ansvarlige for, at målsætningerne kommer ud til alle medarbejdere. Under dette punkt indgår også uddannelse og træning af medarbejderne som en vigtig del. Dette er vigtigt, fordi man arbejder med mål, som hele tiden flytter sig. Dette kræver også en større selvstændighed og viden fra den enkelte medarbejder.

#### **Punkt 6: Læringscyklusen**

En pointe i at have cyklusen i modellen, er at man hele tiden skal revurdere de foregående faser. Når man f.eks. står i punkt 3 og arbejder med visionen, er man ikke færdig med at orientere sig internt og eksternt for at få forståelse for, hvad der sker. Arbejdet med faserne er uendeligt, hvis man ønsker en organisation, som er gearret til forandringer. Hvis man ikke formår hele tiden at revurdere den samlede proces, går bevægelsen i cyklusen i stå, og virksomheden stagnerer og vil i værste fald blive truet på eksistensen. Man skal flytte visionen, så det bliver en del af den måde

organisationen arbejder på at forandre sig hele tiden. Læringscyklusen skal køre hele tide, så det er vigtigt at man løbende revurderer sin vision for at holde virksomheden i bevægelse. Processen skulle gerne blive et mål i sig selv, så visionen er fortløbende at blive bedre til det, man laver.

En måde at arbejde i praksis med denne læringscyklus er ved at arrangere årlige eller halvårslige evalueringssmøder for medarbejderne, hvor man opdaterer dem om resultaterne af deres arbejde. Dette er vigtigt for at fastholde medarbejdernes engagement og *commitment*, som ellers kan forsvinde, når målene hele tiden flytter sig. Ligeledes er det vigtigt at få kommunikeret ud i hele virksomheden, når man når et delmål, netop for at bevare følelsen af, at man flytter sig.

Denne bevægelse i læringscyklusen er ikke let til at begynde med. Man kan sige, at ledelsen skal skubbe gang i kloden, som kan være meget tung. Ledelsen skal være indstillet på at bruge en masse energi i begyndelsen på kun at bevæge jordkloden et lille stykke vej, men efterhånden som organisationen begynder at bevæge sig rundt, bliver det lettere og lettere for ledelsen at holde kloden i bevægelse.

## 7. Konklusion

I nærværende afhandling har vi beskæftiget os med organisatoriske forandringer med udgangspunkt i tre praktiske tilgange, Total Quality Management, Business Process Reengineering og Den Lærende Organisation. Vores formål med afhandlingen har været at uddrage nogle centrale, grundlæggende elementer, som skal være til stede i en organisation inden og under en forandringsproces. Med et analytisk perspektiv har vi taget udgangspunkt i organisationers opbygning, interne kræfter og mulighed for udvikling. Med dette perspektiv har vi udtaget grundlæggende elementer af de tre praktiske tilgange. I og med at vi i denne afhandling har arbejdet med *planlagte* forandringer, er vores udgangspunkt, at ledelsen er igangsat og bærer af en forandring og dermed har hovedansvaret for den proces, som organisationen skal gennemgå. På denne baggrund har vi udledt følgende afgørende ledelsesmæssige og organisatoriske egenskaber.

For det første er det essentielt, at ledelsen i organisationen er i besiddelse af et ærligt billede af den eksisterende situation. Denne forståelse skal på den ene side omfatte interne kulturelle og menneskelige forhold i organisationen. Ledelsen skal tage højde for den modstand, der kan være indbygget i det eksisterende kulturelle system. Det er vigtigt at inddrage denne forståelse i forandringstiltaget og ud fra denne viden skabe sin egen metode til initialisering og implementering af forandringsprocessen. På den anden side skal ledelsen også kunne se organisationen i mere overordnede sammenhænge, hvor organisationen ansues som et system bestående af forskellige internt relaterede komponenter. Ledelsen skal gøre sig klart, hvilken situation organisationen befinder sig i set i forhold til marked, politik og økonomi. På denne baggrund skal ledelsen vurdere, hvorfor den gerne vil forandre organisationen, og hvorvidt det overhovedet er gavnligt.

Ud fra den forståelse som ledelsen må være i besiddelse af, skal den opstille et drømmebillede af den tilstand, som man ønsker, at forandringsprocessen skal føre frem til. Uden at lade sig begrænse af den måske kritiske situation, som organisationen som udgangspunkt befinder sig i, skal ledelsen kunne opstille en overordnet vision. Ud fra denne fremtidige tilstand, som visionen beskriver, skal ledelsen formulere konkrete strategier. Dette arbejde skal underbygges med forståelse af teorier, som sammen med den eksisterende viden skal danne organisationens egen praktiske tilgang til implementeringen. Med forståelse af teorier menes, at ledelsen skal orientere sig bredt i forhold til den litteratur, der findes på området, så ledelsen har det bedst mulige udgangspunkt for at identificere de forandringstiltag, der skal foretages. De overvejelser, man har været igennem, skal nu med afsæt i den grundlæggende, ærlige forståelse af organisationens situation, omsættes til mere konkrete målsætninger i forhold til hele organisationen. Mens denne proces indtil videre

har foregået på et ledelsesniveau, skal visionen nu kommunikeres ud til medarbejderne i organisationen. For at få medarbejderne engageret i processen, er det centralt, at ledelsen selv udviser en dyb tro på visionen. Udfra denne tro skal resten af organisationen involveres og engageres, så organisationen i samspil stræber mod visionen. Hvis ledelsen ikke er i stand til at få engageret medarbejderne, er den nødt til at træde nogle skridt tilbage i processen i stedet for at fortsætte med en forandringsproces, der ikke er tilslutning til.

Evnen til kontinuerligt at gå tilbage i processen og reflektere over resultater eller mangel på samme, er en grundlæggende egenskab, som først og fremmest ledelsen, men også resten af organisationen, skal være i besiddelse af. Det er vigtigt løbende at evaluere processen, for at udbygge grundlaget for fremtidige handlinger. Når man har nået et mål, har organisationen i princippet ændret sig samtidig med at de omgivelser, den befinder sig i også er forandrede, og det er nødvendigt at revurdere sine strategier og mål. Denne evne til at reflektere betyder, at organisationen indgår i en fortsat læringscyklus, hvor forandring bliver den primære kraft i organisationen.

De essentielle elementer, der skal være til stede i organisationen for at give det bedste udgangspunkt for planlagte forandringer er på baggrund af denne afhandling: Den grundlæggende, ærlige forståelse, ledelsens tro og *commitment* samt en løbende refleksionsproces.

## 7.1 Perspektivering

Vi antager i afhandlingen det grundlæggende syn, at det i en forandringsproces er nødvendigt at have en ærlig forståelse for virksomhedens situation. Hermed mener vi, at alt for mange virksomheder lever i selvbedrag, hvor man ikke har en realistisk forståelse af virksomheden.

De største og mest anerkendte danske virksomheder som A. P. Møller og Danfoss forandrer sig kontinuerligt. Faktisk er de mønstereksempler på virksomheder, som altid vil stræbe efter at være de mest effektive - selv når de tjener en masse penge. Men de fleste virksomheder begynder først, når de har underskud eller mister markedsandele. Dette resulterer i panikbesparelser, som gennemføres over hals og hoved, når virksomheden pludselig befinder sig på en "burning platform".<sup>180</sup> Ledelsens arbejde bliver så at "slukke ildebrande" frem for at tænke i mere langsigtede og sammenhængende perspektiver.

---

<sup>180</sup> Hundvadt, K. (2002)

Et aktuelt eksempel på denne tendens er KMD, som efter al sandsynlighed står overfor masseafskedigelser. KMD har med de produkter, de tilbyder, ikke taget højde for, at det kunne komme på tale at nedlægge amterne og lægge kommuner sammen. De IT-systemer som amterne bruger er ikke kompatible med de KMD-systemer, som kommunerne anvender. Hvis amterne nedlægges og kommunerne skal overtage deres funktioner, bliver KMD-systemerne i praksis overflødige. Derfor er KMD truet på deres kerneprodukter, fordi deres organisation ikke har været i stand til at orientere sig fremadrettet i forhold til de samfundstendenser, der gør sig gældende. I og med at den offentlige sektor har ekspanderet og forandret sig igennem i hvert fald de sidste 10 år, burde man fra KMDs ledelses side have forudset amternes mulige nedlæggelse og forberedt virksomhedens produkter på dette. KMD har i stedet været fokuseret på at udvikle et eksisterende produkt, som har rødder i en helt anden tid og samfundsmæssig kontekst. Derfor står ledelsen nu i den situation, at virksomheden er truet på sin eksistens, og de må slukke ildebrande for overhovedet på kort sigt at overleve.

I denne afhandling har vi antaget en grundlæggende evolutionær holdning til forandringer og er gået ud fra, at forandringer og udvikling er positivt for alle parter. Men hvad hvis denne antagelse ikke holder vand? Kritisk kan man sige, at hvor medarbejderne før i tiden kun solgte deres fysiske arbejdskraft til arbejdsgiveren, sælger de i dag både deres krop og deres hjerne. Både TQM og DLO drejer sig om at ændre folks måde at tænke og handle på. En smule uhyggelig, hvis man ser det fra denne vinkel. Hvis vi forsøger at sætte forandringstilgangene i forhold til den franske filosof og sociolog Foucault kan man se andre aspekter af udviklingen. Foucault (1994) sammenligner det moderne samfund med Benthams *Panopticon*, som er en fængselskonstruktion, hvor en enkelt fangevogter kan kontrollere store mængder fanger på samme tid. Fangevogteren sidder i et tårn i centrum af en cirkelformet bygning, som er fyldt med celler. På grund af lysindfaldet kan fangevogteren hele tiden se, hvad fangerne foretager sig, mens fangerne ikke kan se fangevogteren. Pointen er, at fangerne til sidst opfører sig som om, at fangevogteren hele tiden holder øje med dem, selvom han selvfølgelig ikke kan holde øje med alle fanger på samme tid. Således bliver fangevogterens kontrol internaliseret, og fangerne kontrollerer sig selv.

Foucault mener, at det moderne samfund på samme måde overvåger og disciplinerer individet. Med disse kritiske briller, kan man sige, at TQM og DLO er udtryk for samme tendens. Man fjerner den ydre kontrol, og indfører i stedet målsætninger, som hele tiden flytter sig. Som individ får man ikke følelsen af at nå et mål, når der bare er et nyt på den anden side. Alle i organisatio-

nen kender til disse mål, og der opstår en form for naboovervågning, som i sidste instans fører til en internaliseret kontrol. Ledelsens synlige kontrol af den enkelte er blevet afskaffet ved at indføre selvudviklingsprogrammer, som i sidste ende fremmer ledelsens magt, da den er blevet internaliseret og dermed usynlig. Resultatet er medarbejdere, som skal være mere og mere effektive og innovative, fordi den internaliserede kontrol hele tiden tvinger dem til at skulle blive bedre. Disse konsekvenser tager ingen af de teoretikere, som vi har beskæftiget os med, højde for. Den indre kontrol er en faktor, som fremtidige teoretikere og ledere på området må tage højde for. Set i dette lys kan man sige, at den teknokratisk orienterede tilgang BPR er den mest menneskelige, da den netop ikke forsøger at påvirke den måde medarbejderne tænker på.

I og med at refleksion er et meget centralt element i vores DFR-model, er det nærliggende også at reflektere over vores eget resultat. Svaghederne i vores opgave er, at vi som beskrevet ovenfor har forudsat, at ledelsen vil det bedste for medarbejderne. Vi har hovedsageligt set på nye situationer og forandringer som muligheder for læring og udvikling men ikke udfra et individuelt synspunkt vurderet, om nye situationer er positive. Forandringer er også stressende, da tilrettelæggelsen af de nye arbejdsgange i den dynamiske organisation i højere grad er op til de enkelte medarbejdere. I arbejdet med vores DFR-model har vi ligeledes taget for givet, at der findes både tid og ressourcer til at gennemføre løbende forandringer, som modellen foreskriver. Dermed har vi antaget samme idealperspektiv, som også kendetegner Deming og Senge, og som de netop er blevet kritiseret for. Når det er sagt, må man dog være opmærksom på, at man ikke kan opstille modeller eller teorier uden at have visse forudsætninger. Hvis man skal tage forbehold for alle aspekter, er det ikke muligt at sige noget nyt. Uden at have antagelser om organisationer, kan man ikke opstille et nyt grundlag for forandringer.

Vi mener selv, at styrken i vores afhandling ligger i det brede teoretiske fundament, vi har sat os ind i. Dermed har vi kunnet sætte os ud over den enkelte teori for ikke at lade os forføre af enkelte teoretikers tanker. Ved i arbejdsprocessen at sætte de forskellige teorier op overfor hinanden har vi hele tiden kunne holde en distance til stoffet, og dermed kunnet forholde os kritisk til teorierne. Resultatet af denne kritiske vurdering er netop vores DFR-model, som virker som en prisme, der samler de grundlæggende faktorer fra de teorierne, og sorterer de mere partikulære tanker fra. Endelig lægger vores model vægt på, at udgangspunktet for en forandring altid er organisationens unikke situation. Med denne pointe sætter vi os ud over de teorier, der påstår at være en bibel for organisationerne.

## Litteraturliste

- Ambeck, D. Kristian & Beyer, Peter (1999); *"Veje til fornyelsen, -Business Process Reengineering"*, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Argyris, Chris & Schön, Donald (1978); *"Organizational learning: A theory of action perspective"*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2001); *"Organisationsteori – struktur, kultur, processer"*, Handelshøjskolens Forlag, Viborg
- Bateson, Gregory (1972); *"Steps to an Ecology of Mind"*, Ballantine, New York
- Borum, Finn (1995); *"Strategier for organisationsændring"*, Handelshøjskolens Forlag, København
- Clausen, H. P. (1962); *"Aviser som historisk kilde"*, Institut for Presseforskning og Samtidshistorie, Århus
- Costin, Harry et al (1999); *"Strategies for Quality Improvement"*, The Dryden Press, Orlando, FL.
- Covey, Stephen R. (1998); *"7 gode vaner"*, J. H. Schultz Information A/S, København
- Cyert, Richard M. & March, James G. (1963); *"A behavioral theory of the firm"*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J.
- Dahl, Ottar (1967); *"Grunntrekk i historieforskningens metodelære"*, Universitetsforlaget, Oslo
- Dahlgaard, Jens Jørgen & Kristensen, Kai (1996); *"Vejen til kvalitet – 90ernes rejsefører"*, Centrum, København
- Dahlgaard, Jens Jørgen, Kristensen, Kai & Kanji, Gopal K. (1998); *"Fundamentals of TQM"*, Chapman & Hall, Pastow, Cornwall
- Davenport, T. H. (1993); *"Process Innovation, Reengineering Work Through Information Technology"*, Harvard Business School Press, Mass.
- Deming, Edward W. (1986); *"Out of the Crisis"*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge
- Deming, Edward W. (1994); *"The New Economics for industry, government, education"*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. Cambridge

- Evans, James R. & Lindsay, William M. (1999); *"The Management and Control of Quality"*, Fourth Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
- Foucault, Michel (1994); *"Overvågning og straf: det moderne fængsels historie"*, Det lille Forlag, Frederiksberg
- Giddens, Anthony (1993); *"Sociology"*, Second Edition, Polity Press, Cambridge
- Glasl, F. & Lievegoed B. (1997); *"Udviklingsledelse, fra pionervirksomhed til netværksorganisation"*, Ankerhus, Hinnerup
- Hage, J. (1980); *"Theories of Organizations – Form, Process and Transformation"*, John Willey & Sons, New York
- Hammer, M. & Champy, J. (1993); *"Reengineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution"*, HarperBusiness, New York
- Hobsbawn, Eric (1997); *"Ekstremernes Århundrede; Verdens historie 1914-94"*, Samleren, Viborg
- Hofstede, Geert (1980); *"Culture's consequences"*, Sage Publications, London
- Ishikawa, A. (1985); *"Strategic budgeting: A comparison between U.S. and Japanese companies"*, Praeger, New York
- Kjeldstadli, Knut (1994); *"Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget"*, Universitetsforlaget, Oslo
- Kneer, Georg og Nassehi, Armin (1997); *"Niklas Luhmann: introduktion til teorien om sociale systemer"*, Hans Ritzels forlag, København
- Kondo, Yoshido & Dahlgaard, Su Mi Park (1994); *"Kvalitetsmotivation – en forudsætning for TQM"*, Centrum, Viby
- Kotler, Philip (1997); *"Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control"*, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kølsen de Wit, Camilla (1998); *"Review af business process reengineering litteraturen fra 1990-98"*, Institut for Informationsbehandling, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Århus
- Kølsen de Wit, Camilla (2000); *"Kritiske succesfaktorer for IS-projekter"*, Institut for Informationsbehandling, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Århus
- Lewin, K (1951); *"Field Theory in Social Science"*, Harper & Row, New York
- Lund, Klaus & Kjærgaard, Jørgen (1992); *"Total quality management"*, bind 2, Børsens Forlag, København



- Lübcke, Poul (red.) (1983); *"Politikens filosofi leksikon"*, Politikens Forlag, København
- McKay, Hill & Buckler (1995); *"A History of Western Society"*, Fifth edition. Houghton Mifflin Company, Boston
- Mintzberg, Henry et al (1999); *"The Strategy Process"*, The European Edition. Pearson Education Limited, London
- Morgan, Gareth (1998); *"Images of Organizations"*, The Executive Edition, Sage Publications, London
- Morsing, Mette (1995); *"Omstigning til paradis? Oticon i processen fra hierarki til spaghetti"*, Handelshøjskolens Forlag, København
- Mørch, Søren (1996); *"Den sidste danmarkshistorie – 57 fortællinger af fædrelandets historie"*, Gyldendal, København
- Pedersen, Finn Stendal (1990); *"Den ulige frihed"*, Odense Universitets forlag, Odense
- Schein, Edgar H. (1986); *"Organisationskultur og ledelse"*, Valmuen, København
- Schütz, Alfred (1975); *"Hverdagslivets sociologi"*, Hans Reitzels Forlag, København
- Senge, Peter M. (1999); *"Den femte disciplin: Den Lærende Organisations teori og praksis"*, Klim, Århus
- Smith, Adam (1817); *"An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations"*, Edinburgh, London
- Strunk Sørensen, Søren (red.) (1995); *"BPR i praksis"*, Børsens Forlag, København
- Taylor, Frederick W. (1916); *"Principles of Scientific Management"*, Harper & Brother, New York
- Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. (1998); *"Crafting and Implementing Strategy – Text and readings"*, Tenth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, Mass.

## **Tidsskrifter**

- Ahire, S. L. (1996); "TQM Age Versus Quality: An Empirical Investigation." *Production and Inventory Management Journal*. First quarter, side 18-23
- Argyris, Chris (1982); "The Executive Mind and Double-Loop Learning" *Organizational Dynamics*, 11(2), side 5-22

- Bassi, Laurie J., Ludwig, Jens, McMurrer, Daniel P. & van Buren, Mark (2000) "Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off?" *Research White Paper ASTD* September 2000, side 1-12
- Becker, S. W. (1993); "TQM Does Work: Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail" *Management Review*, May, side 30-33
- Chatterjee, Sangit & Yilmaz, Mustafa (1993); "Quality Confusion, Too Many Gurus, Not Enough Disciples". *Business Horizons*, May-June 1993, side 15-18
- Coombs, R. & Hull, R. (1995); "BPR as IT-enabled organizational change an assessment", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 10, nr. 2, side 121-131
- Craig, J. F. & Yetton, P. W. (1992): "Business Process Redesign, A Critique of Process Innovation by Thomas Davenport as a case study in the literature", *Journal of Management*, Vol. 17, nr. 2, side 285-306
- Davenport, T. H. (1996); "The Fad that forgot People", *Fast Company*, Jan. 1996, side 70-74
- Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990); "The New Industrial Engineering: IT and Business Redesign", *Sloan Management Review*, Summer, side 11-27
- Davenport, T. H. & Stoddard, D. B. (1994): "Reengineering. Business Change of Mythic Proportions?", *M.I.S. Quarterly*, Vol. 18, nr 2, side 121-127
- Feigenbaum, Armand V. (1956); "Total Quality Control." *Harvard Business Review*, vol. 34, nr. 6
- Francis, A. & Southern, G. (1995); "Epochs and institutions: contextualizing business process re-engineering", *New Technology, Work and Employment*, vol. 10, nr. 2 side 110-119
- Galliers, R. D. & Baker, B. S. H. (1995): "An approach to business process reengineering: The contribution of socio-technical and soft OR concepts", *INFOR*, Vol. 33, nr. 4, Nov Ottawa, side 263
- Giroux, Helene & Landry, Sylvain (1998); "Schools of thought in and against total quality". *Journal of Managerial Issues*, Summer, side 183-203
- Grint, K. & Willcocks, L. (1995); "Business process re-engineering in theory and practice: business paradise regained?", *New Technology, Work and Employment*, Vol 10, nr 2, side 99-109
- Grover, V., Teng, J. T. C. & Fiedler, K. D. (1998); "IS Investment Priorities in Contemporary Organizations", *Communication Of the ACM*, vol. 41, nr. 2, side 40-48
- Hammer, Michael (1990); "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate!" *Harvard Business review*, July-Aug, side 104-112
- Hofstede, Geert (1985); "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, 22, side 347-357

- Jarvenpaa, S. L. & Stoddard, D. B. (1998); "Business Process Redesign: Radical and Evolutionary Change", *Journal of Business Research*, Vol 41, side 15-27
- Klein, M. M. (1994); "The Most Fatal Reengineering Mistakes", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 10, nr. 4, side 21-28
- Krishnan, R., Shani, A. B., Grant, R. M. & Baer, R. (1993); "In search of quality improvement: Problems of design and implementation", *Academy of management Executive*, 7(4), side 7-20
- Leonard, Dennis & McAdam, Rodney (2002); "The Corporate strategic-operational divide and TQM", *Measuring Business Excellence*, Bradford, Vol. 6, nr. 1, side 5-14
- Mintzberg, Henry (1991); "Den effektive organisation. - Kræfter og former", *Ledelse i Dag*", nr. 8
- Motwani, Jaideep (2001); "Measuring Critical Factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, nr. 2, side 27-30
- Oberle, Joseph (1990); "Quality Gurus Their men and their Message", *Training*, January, side 47-48
- Porras, J. I. & Silver, R. C. (1991); "Organizational Development & Transformation", *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, side 51-78
- Redding, John (1997); "Hardwiring the Learning Organization", *Training and Development*, August, side 61-67
- Rienzo, Thomas F. (1993); "Planning Deming Management for Service Organizations", *Business Horizons*, May-June, side 19-29
- Rowden, R. W. (2001); "The Learning Organization and Change", *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 66, nr. 3
- Senn, J. A. (1992); "The Myths of Strategic Information Systems: What Defines True Competitive Advantage?", *Journal of Information Systems Management*, Summer, side. 7-12
- Tamimi, K., Gershon, J. & Curall, A. (1995); "Assessing the psychometric properties of Demings 14 principles", *Quality Management Journal*, Spring, side 38-52
- Taylor J. A. (1995); "Don't Obliterate, Informate! BPR for the Information Age", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 10, nr. 2, side 82-87
- Thomas, Gayle Fann (2002); "Individual and Organizational Learning: A Developmental Perspective on Gilsdorf, Rymer and ABC", *The Journal of Business Communication*, Vol. 39, nr. 3, July, side 379-387

Willcocks, L. P. & Currie, W. (1997); "Does Radical Reengineering Really Work? Emerging Issues in Strategic Projects", *Managing IT as a Strategic Resource*, McGraw-Hill Companies, London

Yong, J. & Wilkinson, A. (1999); "The state of Total Quality Management", *The International Journal of Human Resource Management Routledge*, Vol. 10 nr. 1, side 137-161

## **Avisartikler**

Hundvadt, Kim (2002); "Stadig fedt på industrien", *Jyllandsposten*, 27. august

Kragballe, Søren & Rosenbak, Steen (2002); "Hovedrengøring", *Jyllandsposten*, 20. august

## **Artikler fra Internettet**

[www.astd.org](http://www.astd.org)

[www.cals.ncsu.edu/agexed/ae521/class03/ae521class3b.ppt](http://www.cals.ncsu.edu/agexed/ae521/class03/ae521class3b.ppt)

[www.infed.org/thinkers/argyris.htm](http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm)

[www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm](http://www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm)

[www.solonline.org/organizational\\_overview/](http://www.solonline.org/organizational_overview/)

## Abstract

In this paper we want to define some fundamental skills, which an organization must manage in order to be able to work systematically with organizational changes. Our assumption is that most leaders don't really understand their organization and its environment before they initialize an organizational change. The goal for this paper are thus to provide a general framework for working successful with organizational change.

Using the theories of W. Edward Deming, Michael Hammer and Peter M. Senge amongst others, we compare Total Quality Management, Business Process Engineering and The Learning Organization as approaches to an improvement of organizations. We seek to find similarities and differences and on that background to formulate some basic principles independent of the rhetoric in the theories, that we have chosen.

Based on this our conclusions are:

1. The managers of the organization must have an honest understanding of the present situation. This picture must include, both internal cultural and individual factors and external, environmental and social factors.
2. Based on this understanding the management must be able to create a vision of a desired future state of the organization. This vision isn't supposed to be limited by the present situation but should express the managers' dream for the future. The managers now have to formulate a more concrete strategy for how the organization will get closer to the vision. This strategy is the foundation for the actual objectives that employees are working towards.
3. It's essential that the managers truly believe in and be committed to the vision. This is a source to inspiration and commitment to the employees, who without the managers' commitment aren't likely to work for the vision. Why change something apparently functional, if there isn't a good reason?
4. The first three preconditions have taken place on management level in the organization. The managers must now be able implement the ideas in the existing organization based on the honest picture of it and make the workforce work for the vision.
5. It's important that the above-mentioned points are not stationary but dynamic. The managers should persistently move back in the process and reconsider the picture they have of the surroundings and the organization. This reflection is an ongoing course of action that

is necessary to avoid that the organization stagnate and lose the initial advantage the change process might have given it.

Since our focus has been *planned* change, our framework is very dependent of the managers of the organization. It's their responsibility to initialize, implement and support the process and make it continue as an ongoing circle of learning and improvement.

## **Oversigt over forfatternes bidrag**

Martin Kolding Pedersen: 2.1.1, 5.1.1, 5.2.1, 5.3.1

Rune Wulff Christensen: 3.3, 5.1.3, 5.2.3, 5.3.3

Morten Juul Andersen: 3.2, 4., 5.1.2, 5.2.2, 5.3.2

Resten af afhandlingen er skrevet i fællesskab.