

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	2
1.1 Opgaven.....	2
1.2 Læsevejledning	2
2.0 Præsentation af casen - Effektstyrelsen	3
2.1 Omstruktureringen	3
2.2 Talent og personale	3
2.3 Konsekvenser af reorganiseringen	4
3.0 Relevante arbejds- organisationspsykologiske tiltag	4
3.1 Effektstyrelsens behov for reorganisering	4
3.2 Kulturelle overvejelser	5
3.3 Ansvarsfordelingen og beslutningstagningen	6
3.4 Sociale relationer	6
3.5 Den fysiske struktur	7
4.0 Ledelsesadfærd	9
4.1 Manglende medarbejderfokus.....	9
4.2 Den ubenyttede arbejdsgruppe.....	9
4.3 Kravene til medarbejderne.....	9
4.4 Arbejdsmotivation.....	10
5.0 Effektstyrelsens fremtid	12
5.1 Problemet ved reorganiseringen hos Effektstyrelsen	13
5.2 Konsulentinddragelse	13
5.3 Arbejdsgrupper	14
5.4 Motiverende arbejdsvilkår	14
5.5 Opløsning af teams og ændring af den fysiske struktur	15
6.0 Konklusion	15
7.0 Litteraturliste	17
Bilag 1 - Case: Effektstyrelsen	18

1.0 Indledning

Feltet Arbejds- og organisationspsykologi kræver en eklektisk tilgang ved nærmere studie af komplekse arbejdspladser og organisationer. Mary Jo Hatch (2006) forelægger tre følgende teoretiske perspektiver til et studie indenfor arbejds- og organisationspsykologi: *Modernistisk perspektiv*, *symbolsk-fortolkende perspektiv* og *post-moderne perspektiv*. Med kendskab til disse tre perspektiver vil udvælgelsen af en anvendelig tilgang til behandling af en given case være nemmere.

1.1 Opgaven

Gennem en kritisk anvendelse af pensum er jeg blevet bedt om at besvare alle følgende spørgsmål:

A1. Redegør for de, efter din teoretisk begrundede vurdering, væsentligste arbejds- og organisationspsykologiske tiltag og metoder anvendt i casen.

A2. Analyser hvordan disse tiltag og metoder på en teoretisk baggrund kan have bidraget til de positive og negative konsekvenser beskrevet i casen.

B1. Analyser på en teoretisk baggrund hvordan forhold og processer, der ikke er taget højde for af de i casen nævnte tiltag og metoder, kan have medvirket positivt eller negativt til situationen beskrevet i casen.

B2. Giv teoretisk begrundede eksempler på arbejds- og organisationspsykologiske tiltag og metoder, der vil kunne forbedre den nuværende situation.

1.2 Læsevejledning

Opgaven tager udgangspunkt i min præsentation af casen - Effektstyrelsen. Jeg har valgt at besvare spørgsmål A1, A2 og B1 samtidigt således, at den teoretiske behandling rummer både overvejelser om de tilstedeværende og de fraværende aspekter. Efter denne præsentation vil jeg besvare spørgsmål A1, A2 og B1 i afsnittene: *Relevante arbejds- og organisationspsykologiske tiltag og Ledelsesadfærd*. Hvert underafsnit vil behandle både spørgsmål A1, A2 og B1 ud fra et teoretisk syn. De udvalgte problemstillinger omhandler: *Effektstyrelsens behov for reorganisering, kulturelle overvejelser, ansvarsfordelingen og beslutningstagningen, sociale relationer, den fysiske struktur, manglende medarbejderfokus, den ubenyttede arbejdsgruppe, kravene til medarbejderne og*

arbejdsmotivation. Afsnittet, *Effektstyrelsens fremtid* behandler spørgsmål B2 og tager også udgangspunkt i de udvalgte problemstillinger.

2.0 Præsentation af casen - Effektstyrelsen

Inden jeg begynder behandlingen af Effektstyrelsens reorganiseringsproces, vil jeg præsentere min forståelse af virksomheden og dens reorganisering. Denne præsentation er vigtig, da den vil danne fundament for den teoretiske fremstilling af situationen og ikke mindst de løsningsstrategier jeg afsluttende vil fremlægge. Afsnittet vil indeholde hovedpunkter af min forståelse af casen, mens selve casen¹ vil være at finde som bilag.

2.1 Omstruktureringen

Effektstyrelsen (ES), som er tilknyttet et af de mindre danske ministerier, blev oprettet i 2003 ved at flere fagområder fordelt i flere styrelser blev samlet. ES's organisatoriske struktur var på det tidspunkt opbygget med: "En direktion, en række specialiserede kontorer styret af hver deres kontorchef, et juridisk- og ledelsessekretariat (hvor personaleafdelingen hører under) samt tre supportkontorer". (Case: Effektstyrelsen).

ES's ledelse besluttede at danne en "fladere organisationsstruktur". Den nye organisationsstruktur kom til at se således ud: En direktion, et juridisk- og ledelsessekretariat, en række specialiserede områder, som alle er dækket af de tre supportkontorer.

De fysiske rammer ændres således, at alle medarbejderne nu sidder i forskellige teams i et åbent kontorlandskab, hvor der ikke længere er faste pladser, men hvor hver medarbejder har et kontorskab på hjul, som de kan opbevare deres personlige ejendele i. Direktionen og kontorcheferne har dog stadig deres egne kontorer. (Case: Effektstyrelsen).

2.2 Talent og personale

En arbejdsgruppe, med personalechefen som formand, udvikler i forbindelse med omstruktureringen et talentudviklingsprojekt, som skal "forbedre chancerne for at fastholde og tiltrække de rigtige kandidater samt få øje på og udvikle de allerede ansatte medarbejders kompetencer." (Case: Effektstyrelsen). Der udnævnes en "talentchef", hvis arbejdsopgave det bliver at støtte kontorcheferne i at fastholde og udvikle de dygtigste medarbejdere. Under talentchefen er

¹ Se Bilag 1

der to rådgivningsteams som fokuserer henholdsvis på ledelsen og medarbejderne. Ansættelser af nye medarbejdere kommer nu til at ligge under talentchefens ansvarsområde. (Case: Effektstyrelsen).

2.3 Konsekvenser af reorganiseringen

ES's ledelse ved godt, at reorganiseringen ikke har givet de forventede resultater, men de er ikke klar over, hvad som er reelle problemer og hvad der blot skal justeres. Nogle af de ansatte klager over forvirring omkring deres status i de nye teams og klager over stresssymptomer.

”En medarbejder tilføjer: ”Og så er der alt det med at finde ud af hvem der gør hvad, og hvem der har ansvaret. Fordi du har så mange projekter samtidig og ofte med de samme mennesker er du leder den ene dag, og den næste dag tager du imod ordre.” (Case: Effektstyrelsen).

Medarbejderne har udviklet fordomme om hinanden, som konsekvens af de nye ansættelsesmetoder og gruppedannelser.

”...Det er måske også derfor, at de nye vi har ansat ikke helt passer så godt ind. De har alle de her idéer, men de er bare ikke helt så skarpe i det helt specifikke. Så det ender med at det alligevel er os ”gamle”, der trækker det største læs.” (Case: Effektstyrelsen).

3.0 Relevante arbejds- organisationspsykologiske tiltag

I dette afsnit vil jeg behandle de arbejds- og organisationspsykologiske tiltag, der blev gjort ved reorganiseringen af ES. Jeg vil undervejs nævne tiltag, som organisationen kunne have benyttet med et bedre resultat. Jeg vil i afsnittene behandle de positive og negative konsekvenser, som de givne tiltag resulterer i.

3.1 Effektstyrelsens behov for reorganisering

Med udgangspunkt i den modernistiske teori *Environmental Contingency Theory* bør en virksomheds organisationsstruktur være tilpasset det miljø, som den eksisterer i. Organisationsstrukturen, i et stabilt miljø, bør være hierarkisk opbygget, med afgrænsede ansvarsområder og faste rutiner. Hvor den derimod bør være fleksibel og omstillingsparat, i et

dynamisk miljø. (Hatch, 2006). Ledelsen i ES har måske haft dette perspektiv, da de traf beslutningen om at reorganisere ES.

Set med et postmodernistisk syn er den vestlige verden i dag indtrådt i en industrialiseringsfase, hvor der kræves fleksibilitet, innovation og international aktivitet. (Hatch, 2006). ES har prioriteret organisationens attraktivitet blandt de ansatte og ansøgere og virksomhedens effektivitet. Strukturen i organisationen er gået fra at være vertikal til horisontal med mindre hierarki, men har til gengæld udefinerbare arbejdsområder. Dette kan have negative konsekvenser for virksomheden i det den muligvis ikke lever op til de miljøbetingelser der stilles.

ES burde før udførelsen af en reorganisering have foretaget en analyse af det miljø de befinder sig i og er en del af. Denne analyse, baseret på modernistisk teori, ville behandle de tre miljøniveauer: *interorganizational network*, *general environment* og *international environment*. Grunden til en sådan opdeling af miljøet er, at dette netop vil være en fordel ved en nærmere analyse af miljøet. Overordnet er det af stor vigtighed at forstå, at organisationen og miljøet konstituerer hinanden, og dermed ikke kan isoleres. (Hatch, 2006).

3.2 Kulturelle overvejelser

Organisationskultur, som begreb, beskriver den kultur som afspejler sig inden for selve organisationen. Ligesom man kan analysere en organisation som et subsystem i en kulturel sammenhæng, kan man også analysere en organisatorisk kultur. (Hatch, 2006). En subkultur defineres, ifølge Hatch, som en gruppe indenfor en større organisationskultur. Subkulturer kan også karakteriseres ved, at de handler på baggrund af en fælles kulturforståelse.

ES domineres af tre subkulturer; Ledelsen, *non-corporate* og *coporate* afdelinger. De tre subkulturer kan ifølge Siehl & Martin (Hatch, 2006) respondere på hinanden ud fra fire måder.

- I. *Dominating* – irettesættelse og dominans.
- II. *Enhacing* – fremhævelse og understøttelse af organisationskulturen.
- III. *Orthogonal* – har egne værdier, som hverken støtter eller interfererer med den dominerende subkultur.
- IV. *Countercultural* – værdier der udfordrer den dominerende organisationskultur.

Som regel vil det være ledelsens tilgang som præger kulturen, og kaldes *corporate culture*. Dette ses i casen, da det er ledelsen, som beslutter at ES skal reorganiseres. De andre subkulturer støtter

op omkring organisationskulturen og er *enhancing*, da der ikke har været konflikter før den nye omstrukturering subkulturene imellem. (Hatch, 2006). Der kan dog efter reorganiseringen opstå en negativ udvikling hos subkulturene i form af *orthogonal* eller *countercultural*. Dette kan ses i casen som den uenighed omkring den nye struktur, der er medarbejderne i mellem efter reorganiseringen. (Hatch, 2006).

3.3 Ansvarsfordelingen og beslutningstagningen

Hofstede (Hatch, 2006) præsenterer begreberne *high power distance* og *low power distance*, som gældende for hvorledes mennesker er villige til at acceptere ubalance i magtstrukturen. Organisationer med *high power distance* kultur afhænger af et hierarki, hvor magtfordelingen er ubalanceret. Her hersker en kultur, hvor ledelsen dikterer medarbejderne, og hvor ansvar og beslutningstagningen bliver behandlet hos ledelsen. Modsat er organisationer med *low power distance* kultur baseret på demokratiske værdier, hvor ”skæv” magtfordeling er uacceptabelt. Denne type virksomheder er almindelig på det danske arbejdsmarked. Her hersker en kultur, der indebærer, at ledelsen konsulterer medarbejderne under beslutningstagningen.

Dette er dog ikke tilfældet ved denne case, ledelsen træffer beslutningen om en reorganisering uden en konsultation med medarbejderne. Trods reorganiseringen er organisationens opbygning stadig hierarkisk og strukturen har meget tilfældes med et hierarki fra en *high power distance* virksomhed. Ud fra denne teori burde medarbejderne have haft en forventning om en konsultation angående en reorganisering. Forventning skyldes at, ES geografisk set befinder sig i Danmark, hvor der hersker en *low power distance* kultur (Hatch, 2006). Konsekvensen kan være, at medarbejderne føler sig oversete og forbigået i forbindelse med planlægningen af reorganiseringen.

3.4 Sociale relationer

Ifølge *Social Identity Theory* og *Social Categorization Theory* danner mennesker sociale kategorier med andre mennesker, som har samme sociale identitet. (Kandola I, Chmiel, 2010). Grupperne, indgrupperne, består af individer med samme holdninger og værdigrundlag. Indgruppen betragter andre grupper med andre værdier som udgrupper. Udgruppens medlemmer vil blive set som anderledes i forhold til indgruppens medlemmer. Ofte vil indgruppen sammenligne sig med udgrupperne, hvilket vil føre til overlegenhed. I forbindelse med en sådan sammenligning vil der også opstå fordomme grupperne imellem.

Sådanne relationer kan skade en organisation som ES, idet der kan opstå sociale konflikter i de nye teams (Case: Effektstyrelsen), som kan forringe samarbejdet.

Stereotyper, som er en generalisering af en gruppe eller et individ som fænomen, har også relevans i forhold til ES. Et individ, som er tilknyttet en negativ stereotype, kan risikere, at dets arbejdsresultater i højere grad bliver gransket og at der er generelt negative forventninger til dets arbejdspræstation, og dette kan medføre en følelse af isolering i det nye team hos individet. (Kandola I: Chmiel, 2010).

ES anvendte ikke ”redskaber”, som kunne have skabt inklusion, og dermed have mindsket denne problematik. Et ”redskab”, der kunne anvendes, kunne for eksempel være rekategorisering. Gennem rekategorisering ville individerne kunne anse sig som værende medlem af én gruppe, i stedet for en særskilt gruppe. Dette ville kunne ske gennem en fastsættelse af fælles mål og strategi, men en sådan løsning ville kræve en leder med ekspertise indenfor dette område. For at kontakten, grupperne imellem, ville kunne eksistere bedst, mente Allport (Kandola I: Chmiel, 2010) at fire forhold skulle være tilstede:

- I. Der skal være opnået lige status
- II. Der skal være et fælles mål
- III. Samarbejde i stedet for konkurrence
- IV. Support af autoriteterne og institutionerne

3.5 Den fysiske struktur

Inden for den modernistiske teori fremsættes det, at den fysiske struktur på en arbejdsplads er af stor vigtighed. Indretningen af et kontor forbindes med nærhed, tilgængelighed, åbenhed og privatliv. Derfor er det af relevans at undersøge, om kontorerne er åbne eller om de er lukkede med vægge. Med åbenhed menes, at medarbejderne befinder sig i åbne kontorer og der dermed sker en forøgelse af tilgængeligheden, da denne er afhængig af åbenheden. I lukkede kontorer, hvor medarbejderne sidder i private kontorer, vil der være lav tilgængelighed. (Hatch, 2006).

Hos ES benytter de, efter reorganiseringen, åbne kontorlandskaber, hvor medarbejderne ikke har faste pladser, men sidder i deres projektteams. Direktionen og kontorcheferne har dog deres egne kontorer. (Case: Effektstyrelsen).

Kontorerne opbygning er med til at præge, hvordan medarbejderne interagerer med hinanden. Jo mere åbenhed i kontoret, jo mere kommunikation mellem medarbejderne, hvilket skaber nærhed. Tætheden mellem medarbejderne i mellem, resulterer i personlig kontakt, som vil være med til at styrke samarbejdet. (Hatch, 2006). For netop at fremme den personlige kontakt bør kaffe- (rekreationsrum) og kopirum (arbejdsværksteder) ligge placeret så medarbejderne ofte møder hinanden, da deres interne forhold styrkes gennem spontan interaktion. Tidligere studier påviser også, at medarbejdernes performance vil stige ved tilfældige møder med andre medarbejdere. Ud fra et modernistisk synspunkt, vil et åbent kontorlandskab med mulighed for spontan interaktion være den ideelle fysiske struktur.

Set ud fra et symbolsk-fortolkende perspektiv, er nærheden, tilgængeligheden, åbenheden og privatlivet en udtryksform for virksomhedens værdier. (Hatch, 2006). Dette ses hos ES, da ønsket om en "fladere, fleksibel og uformel" organisationsstruktur, blandt andet opnås gennem et åbent kontorlandskab.

Ud fra det postmodernistiske syn, er opdelingen en mulighed for at udøve magt overfor medarbejderne. (Hatch, 2006). Den hierarkiske struktur bevares gennem direktionens og kontorchefernes egne lukkede kontorer. Indehaverne af et sådan kontor har privatliv, men kan samtidig virke afskåret fra spontan interaktion med medarbejderne.

En problematik som har relevans i forhold til situationen hos ES, og som påpeges gennem den symbolsk-fortolkende teori, er sammenlægningen af afdelinger. Individuer benytter ofte symbolske anvisninger fra den fysiske struktur, til at bestemme deres identitet. Ved sammenlægningen af to afdelinger, kan de forflyttede medarbejdere have svært ved at finde genkendelige anvisninger til understøttelse af deres identitet i den nye arbejdssituation. Dette kan resultere i stress hos medarbejderne, hvilket også er situationen hos ES, og samtidig forringe samarbejdet mellem medarbejderne i mellem. (Hatch, 2006).

Jeg vil vende tilbage til de ovennævnte problematikker i forbindelse med overvejelser for løsningsstrategier for ES.

4.0 Ledelsesadfærd

I dette afsnit vil jeg behandle betydningen af ledelsens adfærd.

4.1 Manglende medarbejderfokus

Organisationslederens adfærd præger medarbejderne, både når lederen skal træffe store beslutninger, og hvad angår daglig adfærd. Denne prægning kan have både positive og negative konsekvenser. De negative konsekvenser ses især, hvis lederen ikke har fokus på medarbejderne, men derimod kun har fokus på organisationens opgaver. Dette ses i situationen med ES da ledelsens mål med den nye struktur er at effektivisere løsningen af opgaverne. En sådan manglende hensyntagen fra lederens side medfører ofte klager og personaleudskiftning (Brodbeck I: Chimiel, 2010). Dette har heldigvis ikke været tilfældet hos ES, men risikoen er tilstede, idet beslutningen om en eventuel reorganisering, blev den truffet uden medarbejderne.

4.2 Den ubenyttede arbejdsgruppe

ES's ledelse traf beslutningen om at implementere den nye organisationsstruktur. Ved at udelukke medarbejderne fra en sådan beslutning undgik ES, at medarbejderne ville lide af frygt for afskedigelse, samtidig står ledelsen så også alene med ansvaret for reorganiseringprocessen. (Karasek & Theorell, 1990). Til trods for en udelukkelse af de almene medarbejdere i beslutningsprocessen, bliver der nedsat et team, bestående af direktionen og 7 "nøglemedarbejdere", som skal planlægge forandringsprocessen. Der bliver herefter opstartet en "Platform for at handle", bestående af repræsentanter fra hvert kontor og de to sekretariater. (Case: Effekststyrelsen).

Denne proces kan anbefales, set ud fra den symbolsk-fortolkende teori, *Ambiguity Theory*, da der med flere perspektiver, kan gives alternative løsningsforslag indenfor organisationen. (Hatch, 2006).

4.3 Kravene til medarbejderne

Inspireret af Marx påviser den kritiske organisationsteori faren ved en leders/kapitalists magt og kontrol over andre individer i tilknytning til indtjening af mest mulig profit. Det ideelle er derfor at samarbejde gennem demokrati (Hatch, 2006). Samme tankegang havde Follet, som mente, at man ved inkludere medarbejderne i demokratiske processer, ville individerne komme til at føle sig som en del af en gruppe, hvilket vil styrke arbejdsprocesserne.

Karasek & Theorell (1990) følger op på denne teori med deres *Demand/Control* model. Modellen er baseret på studier, som viser, at arbejdsmiljøets sociale og psykologiske aspekter har stor indflydelse på risikoen for stress på arbejdspladsen. Mangel på kontrol over de krav medarbejderen skal opfylde indenfor organisationen, er en afgørende faktor for stress. Derudover karakteriseres en medarbejder med høj risiko for stress, som en medarbejder med lav frihed hvad angår beslutningstagning, lavt niveau hvad angår kompetencer, men høje psykologiske krav. Medarbejderen vil også føle sig isoleret fra de medarbejdere han/hun foretrækker. (Karasek & Theorell, 1990). Modsat er produktivitet forbundet med kontrol i beslutningsprocesserne. Hos ES klager nogle af medarbejderne over stress. De er ikke klar over, hvordan deres kompetencer skal benyttes i de nye teams, da nogle af dem har været tilknyttet andre arbejdsområder. Selve arbejdsbyrden er også forøget, da de nye teams endnu ikke er veletablerede.

Set ud fra ovenstående perspektiv, vil flere medarbejdere hos ES komme til at lide af stress, hvis ikke der bliver grebet ind. Et sådan indgreb vil for eksempel kunne være en løsning, så den enkelte medarbejder får mere kontrol over sin arbejdssituation. En sådan kontrol vil også kunne styrke motivationen for at arbejde i organisationen.

4.4 Arbejdsmotivation

ES ønsker at være en attraktiv arbejdsplads både for de ansatte og eventuelle kandidater. For at opfylde dette ønske, er det vigtigt at tage arbejdsmotivationen hos medarbejderne i betragtning. Arbejdsmotivationen influerer på hvor tilfredse medarbejderne er med deres job, og er derfor en vigtig faktor i reorganiseringen. (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008).

Jeg vil i dette afsnit betragte ES's reorganiseringsprojekt ud fra Hackman & Oldhams *Job Characteristics Model* (JCM). Denne model er baseret på Hertzbergs ideer, som ligner Maslows model. Arbejdsmotivation bliver ikke til ved blot gode lønforhold eller arbejdsbetingelser, men også ved arbejdsopgaver, som giver mening for medarbejderen, ved ansvar og anerkendelse (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008). Arbejdsmotivation er af stor relevans da studier viser, at der er en klar tilknytning mellem denne motivation og god performance, lavt fravær, og god jobtilfredshed. JCM er et redskab, som kan skabe motiverende betingelser inden for organisatorisk arbejde. JCM hævder, at tre psykologiske oplevelser skal finde sted hos medarbejderen for at motivationen kan opstå:

- I. Oplevelsen af at arbejdet er meningsfuldt
- II. Oplevelsen af ansvarlighed for resultatet af arbejdet
- III. Oplevelsen af kendskab til de egentlige resultater af arbejdet

Ovennævnte psykologiske oplevelser er determineret af fem dimensioner: *Skill variety*, *Task identity*, *Task significance*, *Autonomi* og *Feedback*. De første tre omhandler oplevelsen af meningsfuldhed, den fjerde dimension omhandler oplevelsen af ansvar og den sidste dimension behandler oplevelsen af viden om de egentlige arbejdsresultater. Ved at betragte disse fem dimensioner kan man så beregne motivationsgraden, *motivation potential score* (MPS). (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008). De tre dimensioner som behandler oplevelsen af meningsfuldhed er: *Skill variety*, *Task identity* og *Task significance*.

Skill variety behandler de forskellige kompetencer, som kræves ved løsningen af en opgave. De medarbejdere som er forflyttet til de nye teams, erfarer forskel i de kompetencer de nu skal anvende. I hvor høj grad der sker en ændring i kompetencerne fremgår ikke af casen, men eftersom ES i forvejen var en styrelse sammensat af mindre styrelser med forskellige arbejdsopgaver, går jeg ud fra, at medarbejderne har et varieret brug af kompetencer. Hvis disse kompetencer skal anvendes, bør man have kendskab til den ovennævnte D/C model.

Task identity måler medarbejdernes oplevelse af deltagelse på de forskellige trin i en arbejdsproces omkring en opgave. Indenfor denne dimension er der mulighed for at medarbejderne hos ES kan score højt, da medarbejderne er tilknyttet teams til at løse de forskellige opgaver.

Task significance behandler arbejdets betydning for andre mennesker. Denne dimension kan være svært at måle i forhold til situationen med ES, da mange af medarbejderne er blevet involveret i nye arbejdsopgaver i forbindelse med reorganiseringen, og dermed vil denne dimension variere alt efter hvilken medarbejder den måles hos. Derudover vil denne dimension også afhænge af medarbejderens personlighed og hans/hendes værdier.

Autonomi er en dimension, som måler oplevelsen af ansvar. Denne dimension behandler graden af frihedsfølelse og uafhængighed i forbindelse med løsningen af en arbejdsopgave. Hos ES er det svært at måle hvor højt/lavt medarbejderne scorer på dimensionen, da de i forbindelse med arbejdsopgaverne i de forskellige teams har fået mere ansvar. Men ansvaret hos den enkelte medarbejdere varierer i forhold til arbejdsopgaverne i de forskellige teams. Medarbejderne har dog

ikke nogen autonomi hvad angår valg af de arbejdsopgaver de bliver tildelt, til gengæld er friheden under selve løsningsprocessen større end hvad den var under den forrige organisationsstruktur.

Den sidste dimension, *feedback*, er determinerende for den oplevelse af kendskab medarbejderne har til resultaterne af arbejdsopgaverne. I casen er der ikke nævnt noget om feedback til medarbejderne. Derfor er det sandsynligt at medarbejderne hos ES ikke modtager feedback. Dermed vil motivationen hos medarbejderne ikke være til stede. (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008).

På baggrund af ovenstående, må det siges at der indenfor dimensionerne, *Skill variety*, *Task significance* og *Autonomi*, hverken scores højt eller lavt. Der scores højt hvad angår *Task identity*, men dimensionen *Feedback* ikke er tilstede, og dermed umuliggøres arbejdsmotivationen hos medarbejderne. Resultatet af dette, vil ifølge teorien, være ringe kvalitet af performance, jobtilfredshed, sygefravær og opsigelser. (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008).

5.0 Effektstyrelsens fremtid

ES's reorganisering har ikke kun medført positive resultater for organisationens udvikling. Derfor bør der foretages tiltag, som kan forbedre situationen hos ES. Jeg vil i dette afsnit give teoretisk begrundede forslag til løsningsstrategier, der tager udgangspunkt i den oprindelige strategi, som omfattede udmærkede, men ufærdige tiltag. Jeg har valgt at tage dette udgangspunkt af praktiske og økonomiske grunde, og for at opretholde medarbejdernes tillid til ledelsen. At medarbejderne har tillid til ledelsen er, ifølge Brodbeck (Chmiel, 2008) af stor betydning for organisationen. Jeg vil derfor anvende og udvikle de på forhånd benyttede tiltag, og derudover præsentere nye.

Risiko for opsigelser skal nedsættes gennem tiltag med fokus på psykosociale aspekter, som for eksempel udviklingen af arbejdsmotivation. (Brodbeck; Peiró & Martínez-Tur I: Chmiel, 2008). Derfor skal disse forslag ses som forsøg på at vende udviklingen i organisationen til en mere positiv, og derigennem forbedre medarbejdernes forhold og produktivitet. En forudsætning for, at de nye forslag til løsningsstrategier skal have en positiv effekt, er medarbejdernes villighed til, at projektet skal lykkes, samt samarbejdsvillighed og deltagelse.

Ved at genoptage reorganiseringen, vil det kræve økonomiske midler hos ES, men sammenlignet med de økonomiske tab der vil forekomme på grund af fravær, stress og opsigelser, vil en

genoptagelse af reorganiseringen være at foretrække ifølge Karasek & Theorell (1990). Derudover viser forskningsresultater, at en organisation både kan styrke trivselen på arbejdspladsen, medarbejdernes indflydelse og samtidig forøge produktiviteten. (Karasek & Theorell, 1990).

5.1 Problemet ved reorganiseringen hos Effektstyrelsen

Det største problem ved denne reorganisering er det manglende fokus på psykosociale aspekter, som for eksempel kulturelle overvejelser, socialsupport og medarbejdernes oplevelse af kontrol. Fraværet af disse aspekter kan have negative konsekvenser i form af forringet effektivitet, som kan påvirke organisationens økonomiske situation. (Hatch, 2006; Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008; Karasek & Theorell, 1990). For at kunne opfylde ES's ønske om at være en attraktiv arbejdsplads, skal der fokuseres på medarbejdernes velfærd gennem de ovennævnte psykosociale aspekter.

Som tidligere nævnt vil fokus for den nye reorganisering blandt andet være koncentreret om medarbejdernes indstilling til projektet. Deres indstilling har netop, ifølge de symbolsk-fortolkende teoretikere, stor betydning, da strukturen skal ses som skabt af mennesker via social interaktion. (Hatch, 2006). Ud fra dette perspektiv vil udfordringen ligge i at få vendt individets naturlige modstand det har overfor forandringer. (Peiró & Martínez-Tur I: Chmiel, 2008).

Som teoretiske begrundede tiltag vil jeg foreslå: Konsultation indenfor arbejds- og organisationspsykologiske rammer, oprettelse af arbejdsgrupper skabt af frivillige medarbejdere og få ændringer til den nye fysiske struktur. Det er altså ikke målet med disse tiltag at ændre radikalt på ES's reorganisering, men derimod at forbedre den gennem tiltag rettet mod de misligholdt psykosociale aspekter, for derigennem at opfylde ES's ønske om at være en attraktiv arbejdsplads.

5.2 Konsulentinddragelse

Det diskuteres om man kan ændre en organisations kultur. De modernistiske teoretikere mener, at det er organisationslederne som gennem deres autoritet, kan influere på medarbejdernes normer, værdier og dermed deres kultur. (Hatch, 2006). De postmodernistiske teoretikere mener dog at ledelsens demonstration af magt vil skabe mistro i stedet for loyalitet. Med dette menes, at ledelsen ikke kan satse på, at medarbejderne vil opfatte forandringerne i organisationen som ledelsen efterstræber det. De symbolsk-fortolkende teoretikere, henviser til at medlemmerne af ledelsen kan være symboler, men at de skal virkeliggøres af andre. Med symboler menes at ledelsen er en repræsentation af det værdigrundlag, som medarbejderne forbinder med selve organisationen. Ledelsens tilpasning til kulturens symbolisme er dermed afgørende for kulturændringens succes.

(Hatch, 2006). Som leder er man altså en del af kulturen og det kan derfor være vanskeligt at ændre kulturen på arbejdspladsen. Af den årsag vil jeg anbefale en inddragelse af en konsulent, som har ekspertise hvad kulturændring angår. En sådan ændring vil skulle involvere medarbejderne så alle tre parter var med til at bestemme den nye kultur. Involveringen af medarbejderne kunne ske på frivillig basis, med dannelse af arbejdsgrupper, hvor diskussionen af problemerne med reorganiseringen kunne foregå. Kulturændringen skulle så realiseres gennem både medarbejderne og ledelsen, med støtte af konsulenten.

5.3 Arbejdsgrupper

Ved at inddrage medarbejderne på frivillig basis i forandringsprocessen, vil fokus for reorganiseringen være *development* i stedet for *redesign*. Der vil blive fokuseret på sociale processer i forbindelse med reorganiseringen, som vil medvirke til øget produktivitet, ligesom ved *redesign*, men medarbejdernes trivsel og deres individuelle udvikling vil også være i fokus. (Peiró & Martínez-Tur I: Chmiel, 2008). Derudover vil medarbejderne, med deres inddragelse, føle mere kontrol og få tydeliggjort, hvordan deres kompetencer skal gavne strukturen. Dermed vil medarbejdernes stressgrad reduceres. Det vil også være en fordel for ES at benytte de mange perspektiver medarbejderne kan bidrage med, så der kan nås frem til den ideelle forandring af organisationen. (Hatch, 2006). Udfordringen for lederne ligger i brugen af disse arbejdsgrupper. Det er vigtigt at der opnås en balance mellem villigheden til at dele kontrollen med medarbejderne (Karasek & Theorell, 1990) og undgå at fordele kontrollen så meget at der mistes kontrol. (Brodbeck I: Chmiel, 2008). Ved at benytte arbejdsgrupper, vil medarbejderne som enkelte individer få vist accept og respekt.

5.4 Motiverende arbejdsvilkår

Et emne som blandt andet kunne tages op i arbejdsgrupperne ville med fordel være diskussionen om, hvordan der skabes motiverende arbejdsvilkår. Gennem en sådan diskussion, vil den enkelte medarbejder have mulighed for at præge den nye struktur, ved at præsentere sine individuelle behov. På den måde vil medarbejderne kunne udtrykke overfor ledelsen hvorledes eksempelvis deres *Task significance* kunne præges i en mere positiv retning.

Ud fra min vurdering vil jeg anbefale ES at få oprettet et *feedback*-system, så denne oplevelse ikke vil mangle i den nye struktur. Det kan ligeledes overvejes hvor vidt medarbejderne skal anerkendes

gennem belønninger, som dermed vil kunne medvirke til en forøgelse af arbejdsmotivation hos medarbejderne. (Hertel & Wittchen I: Chmiel, 2008).

5.5 Opløsning af teams og ændring af den fysiske struktur

ES benyttede sig ikke af rekategorisering, da de skulle danne de nye teams. Dette ville ellers have været med til at skabe et tilhørsforhold mellem den enkelte medarbejder og dens nye team. (Kendola I: Chmiel, 2008). Dette burde gøres gennem en opløsning af de nuværende teams, og så derefter dannelse af nye teams, hvor teamlederne ville have ekspertise til at implementere fælles målsætninger. Det er i den forbindelse af stor vigtighed, at medarbejderne får tildelt en fast rolle og arbejdsopgave, så der dermed ikke er statusskift i teamet. Set ud fra Karasek & Theorells (1990) *Demand/Control* model er dette betydningsfuldt for medarbejderens oplevelse af kontrol over sit arbejdsområde. Samtidig vil fænomenet stereotyper også forsvinde med et sådan tiltag.

Hvad angår den fysiske struktur hos ES er det ikke så voldsomme tiltag der bør foretages. Indretningen er afgørende for nærheden, åbenheden, tilgængeligheden og privatlivet. Derfor foreslår jeg, at de åbne kontorlandskaber bevares, dog med opsættelse af glasvægge, så de forskellige teams har deres respektive rum, samtidigt med at interaktionen mellem medarbejderne i mellem bevares. Derudover vil jeg anbefale, at de forskellige afdelingslederes kontor rykkes så tæt på deres respektive afdeling som muligt for dermed at styrke tilgængeligheden for medarbejderne. På baggrund af påvisningen af spontane møder styrker medarbejdernes performance og de sociale forhold, vil jeg også anbefale at der opsættes fælles kopi- og kafferum, hvor medarbejderne fra de forskellige teams vil kunne mødes spontant.

6.0 Konklusion

Det har vist sig gennem en teoretisk undersøgelse af ES's reorganisering, at medarbejdernes velbefindende har stor betydning for effektiviteten på arbejdspladsen. (Karasek & Theorell, 1990; Chmiel, 2008). For at få opfyldt ønsket om at være en attraktiv arbejdsplads, bør virksomheden derfor fokusere på medarbejdernes trivsel og de psykosociale sider. ES's hovedmål bør derfor rette sig mod medarbejderne og deres indstilling til de omstruktureringer virksomheden skal gennemgå.

Den manglende inklusion af medarbejderne i reorganiseringsprocessen har haft negative konsekvenser, som blandt andet ses som lav oplevelse af kontrol og motivation. Derudover strider den manglende inklusion også imod de (dansk)kulturelle forhåbninger hos medarbejderne om

inddragelse i beslutningsprocesserne. Konsekvensen af følelsen af manglende kontrol, den nye arbejdstilgang og manglende arbejdsmotivation, har medført stress-symptomer hos nogle af medarbejderne. Forsømmelsen af overvejelser omkring konflikter mellem subkulturerne har derudover medført samarbejdsvanskeligheder i de nye teams. På baggrund af ovenstående årsager fungerer reorganiseringen hos ES ikke som ønsket.

Den anbefalede reorganisering vil koncentrere sig om at opfylde ES's mål om at blive en attraktiv organisation, og vil derfor omhandle de forsømte aspekter ved ES's reorganisering. Den nye reorganisering vil tage afsæt i arbejdsgrupper bestående af frivillige medarbejdere, hvor der blandt andet kan diskuteres problemstillinger angående sociale- og kulturelle forhold, arbejdsbetingelser og motivation.

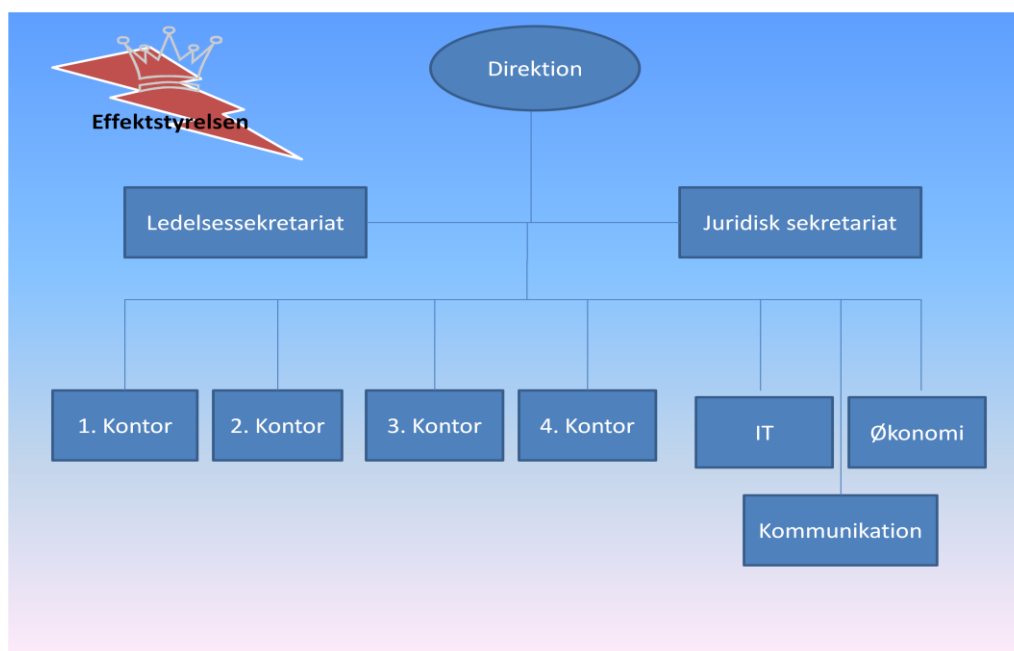
7.0 Litteraturliste

- Brodbeck, F.C. (2008): Leadership in Organizations. I: Chmiel, N. (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An European Perspective*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hatch, M.J. with Cunliffe, A. L. (2006): *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. Kapitel 1, 2, 3, 4, 6, 7 og 8.
- Hertel, G. & Wittchen, M. (2008): Work Motivation. I: Chmiel, N. (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An European Perspective*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Kandola, D. (2008): Creating Inclusive Organizations. I: Chmiel, N. (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An European Perspective*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books. Sider. Kapitel 1, 2, 3, 5 og 10.
- Peiró, J. M. & Martínez-Tur, V. (2008): Organizational Development and Change. I: Chmiel, N. (Ed.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An European Perspective*. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers.

Bilag 1 - Case: Effektstyrelsen

Optakten

Effektstyrelsen er en mellemstor styrelse i et af de mindre danske ministerier. Styrelsen blev oprettet i 2003 ved at samle flere overlappende fagområder tidligere fordelt over flere forskellige styrelser under ét tag. Effektstyrelsen har fra starten en organisationsstruktur typisk for mange styrelser: En direktion, en række specialiserede kontorer styret af hver deres kontorchef, et juridisk- og ledelsessekretariat (hvor personaleafdelingen hører under) samt tre supportkontorer.



Effektstyrelsen bliver hurtigt en succes og nye arbejdsopgaver tilføjes kontinuerligt, hvilket frem til i dag har betydet en medarbejdertilvækst på over 300% til 150 ansatte. Den høje tilvækst af medarbejdere er ekstra markant i lyset af en høj personaleudskiftning (turn-over) på 43% p.a..

De mange nye opgaver får i stigende grad en anden karakter end tidligere og bliver tiltagende mere komplekse. Dette kræver, at flere ansatte skal involveres i hver sag, hvilket giver nogle besværlige

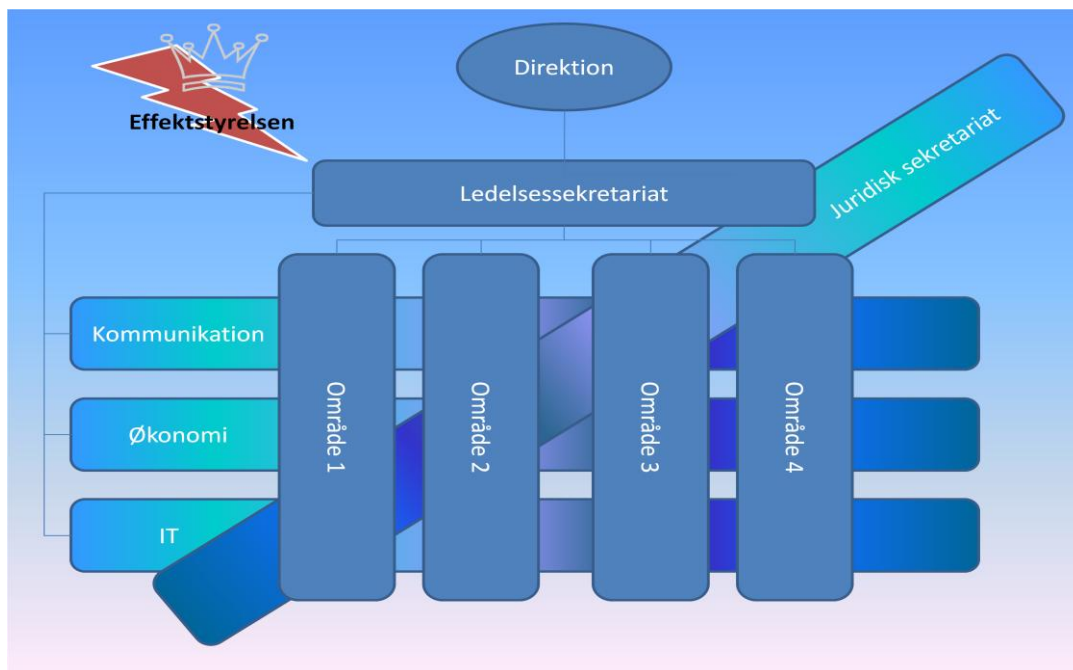
Københavns Universitet, Institut for Psykologi
Eksamen, Arbejds- og Organisationspsykologi

arbejdsgange, især fordi organisationsstrukturen og den fysiske opdeling ikke er gearret til at arbejde meget på tværs af kontorer. De lange arbejdsprocesser forøger også behandlingstiden og resulterer i en stærk stigning i antallet af åbne sager, medarbejderne er nødt til at jonglere. Den konstante udvidelse af arbejdsopgaverne og høje medarbejderudskiftning stiller også store krav til personaleafdelingen om at skaffe nok kvalificerede medarbejdere.

Omstruktureringen

For godt 1½ år siden beslutter Effektstyrelsens ledelse at implementere en ny og fladere organisationsstruktur. Ledelsen mener, at hvis opgaverne skal løses tilfredsstillende i fremtiden er det nødvendigt at opbygge en ny struktur. Dels skal der skabes et nyt fælles fundament for samarbejde og fælles holdninger, og dels er det nødvendigt med en mere fleksibel arbejdssammensætning, der bedre kan imødekomme ændringerne i arbejdsbetingelserne. Den nye organisationsstruktur bliver bevidst designet til at effektivisere løsningen af opgaverne ved at opløse den gamle inddeling i specialiserede kontorer, der stor set kun kommunikerede med hinanden gennem deres kontorchefer.

I slutningen af 2009 tager direktionen og 7 nøglemedarbejdere en tredages tur til et hotel i Skagen for at planlægge forandringsprocessen. Som opfølgning på denne tur, bliver selve forandringsprocessen igangsat ved at etablere ”Platform for at handle”. Platformen består af repræsentanter fra hvert kontor og de to sekretariater. Platformen bruger det næste halve år på at identificere så mange behov som muligt og finde løsninger til at imødekomme disse. Dette gøres blandt andet ved at kortlægge Effektstyrelsens interessenter, sparringspartnere og aftagere, definere en mission og en vision for styrelsen samt udlede strategier og værdier af alle disse. På baggrund af den endelige udredningsrapport designer direktionen en ny organisationsstruktur:



Efter strukturændringen står kontorcheferne stadig for hver deres fagområde og medarbejderne er stadig tilknyttet et specifikt kontor, men måden arbejdsopgaverne fordeles på er anderledes: Ved hver nyt projekt og større sag sammensætter de ansvarlige kontorchefer et projektteam til at løse den specifikke opgave. Afhængig af størrelsen er hver medarbejder involveret i flere projekter på samme tid. For at understøtte denne nye struktur laves der åbne kontorlandskaber, hvor medarbejderne ikke har faste pladser, men i stedet sidder sammen i de specifikke projektteams. De har dog et fast kontorskab på hjul til deres personlige ejendele. Direktionen og kontorcheferne har dog deres egne kontorer.

En af de to vicedirektører udtaler efter omstruktureringen: *”Vores nye organisationsstruktur er flad, fleksibel og uformel. Ingen af medarbejderne har faste pladser, og de kan selv bestemme, hvor de vil sidde, og hvornår de vil møde om morgenen. Min dør er altid åben, hvis nogen har brug for at snakke eller vende noget med mig. Dette er bare nogle af tegnene på at Effektstyrelsen er en moderne og nytænkende arbejdsplads med højt til loftet.”*

Kontorcheferne har blandede følelser omkring omstruktureringen. Som en af dem udtrykker: *”Formålet med at skabe en mere uformel organisationsstruktur har langt hen ad vejen virket. Det har i hvert fald fremmet*

dialogen mellem medarbejderne at lave en teamopdeling. Det har givet mere effektive arbejdsprocesser og skabt en bedre vidensdeling. Vi er nogle stykker, der bare er glade, fordi det hele glider meget nemmere.” En anden kontorchef istemmer: *”Der har dog været en hel del problemer med at finde ud af, hvem der har ansvaret for de konkrete opgaver. Vores fagfelter overlapper rigtig mange steder, så hvem står så for at delegere? Især når vi er så pressede, er det ikke altid sjovt at skulle give flere af sine medarbejdere væk”.* En tredje tilføjer: *”Og så alt det papirarbejde og alle de møder hele tiden! Før havde jeg mine medarbejdere omkring mig og vidste præcis, hvad de lavede og havde brug for fra mig. Nu er det en kæmpe hurdle at finde ud af, hvor jeg har mine medarbejdere. Ja, faktisk også et stort dilemma i forhold til at vide, hvad de har brug for fra mig. Enten skal jeg lave dobbelt arbejde og holde styr på, hvor langt de er hos de andre kontorchefer, og så har jeg ikke tid til at tage mig alle de der snakke. Eller også skal jeg kun se på mine egne projekter og så stole på, at de selv kommer til mig, når de har brug for hjælp eller mangler noget at lave. Det er langt fra tilfredsstillende.”*

Medarbejderne er heller ikke blege for at komme med en kommentar: *”Jeg er egentlig blevet ret overrasket over, hvordan det er gået. Egentligt positivt. Selvom der har været rigtig stor forskel på, hvor meget ansvar den enkelte ønskede. Vi har jo nogle unge løver, der bare kører derudaf, mens vi gamle nok er lidt mere tilbageholdende. Men så har det udviklet sig stille og roligt til, at man har fået mere og mere ansvar. Og egentligt også flere kompetencer. Man får sgu smag for det, og så kan man bare ikke rigtig stoppe!”* En anden medarbejder bryder ind: *”Ja, det er rigtigt, men det er godt nok også noget af det hårde. Man føler sig jo meget mere involveret nu. Man har meget mere på spil og vil ikke tabe ansigt eller lave ged i den, så de andre har mere at lave. Der er altså flere af os som kan mærke, at det ikke altid er lige sjovt. Nogle af de andre har fået problemer med at falde i søvn om aftenen. Altså fordi den bare kværner derudaf, og det kan være svært at falde ned. Og hjertebanken havde jeg altså ikke før det her. Nu hvor man selv står med ansvaret er det svært, mange bliver overbebyrdede – man er jo ikke vant til selv at skulle kende sine begrænsninger. Det var jo chefen, det klarede det før.”*

Det hele er altså ikke smertefrit for medarbejderne. Som en af dem fremhæver, er der især problemer med den fysiske og strukturelle organisering: *”Jeg har dog svært ved at vende mig til de her store åbne kontorlandskaber. Det er næsten umuligt at få ro til at tænke. Man bliver hele tiden afbrudt. Fordi jeg hele tiden føler nogen kigger mig over skulderen, giver jeg mig ikke til at slappe af og tænke tingene igennem. Mine skuldre er helt oppe under ørerne hele tiden, og jeg har konstant smerter i ryggen”.* En medarbejder tilføjer: *”Og så er der alt det med at finde ud af, hvem der gør hvad, og hvem der har ansvaret. Fordi du har så mange projekter samtidig og ofte med de samme mennesker, er du leder den ene dag, og den næste tager du imod ordre. Det giver nogle gange en dårlig stemning og ”hævntogter” fordi én føler sig trådt over tæerne. Her er kontorcheferne ikke meget hjælp”.* En del har det også svært ved at prioritere: *”Man er del af*

så mange projekter hele tiden, og på en måde er de alle lige vigtige. Altså, det kan godt være at lige det her projekt, ikke er så vigtigt for mig, men det er det for nogle andre, fordi de ikke kan komme videre, før jeg har lavet min del. Men det tager tid fra andre projekter, hvor jeg er ligeså presset. Før kunne man bare gå til sin chef og få ham til at skære igennem.” En anden medarbejder udbygger kommentaren: ”Som specialist stod jeg i høj grad selv for mine sager og min tid. Jeg kunne tage tingene i den rækkefølge, jeg havde lyst til. Nu er jeg afhængig af de andre. Nogle gange føler jeg mig som del af et samleband. Helt uden kontrol. Alle de møder, hvor det ikke handler om andet end at snakke derudaf, tager tid fra at få noget fra hånden.”

Det er dog ikke alle medarbejdere, der har det sådan: *”Den nye struktur gør mit arbejde meget nemmere. Altså, fordi vi bare lige kan stikke hovederne sammen. Man behøver ikke gå den langsomme vej omkring alle lederne. Ting bliver løst så meget hurtigere nu, og så er det nogle meget bedre resultater, fordi vi har fået så mange øjne på det. Det er gennemtænkt.”*

Talent og personale

I forbindelse med strukturændringen initieres også et talentudviklingsprogram, der skal forbedre chancerne for at fastholde og tiltrække de rigtige kandidater samt få øje på og udvikle de allerede ansatte medarbejders kompetencer. Parallelt med omstruktureringen nedsætter direktionen en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejdere fra repræsentative dele af organisationen. Personalechefen er formand for arbejdsgruppen. Gruppen består af 9 medlemmer, og arbejdet resulterer i en 14 sideres beskrivelse af talentudviklingsprojektet, herunder baggrund for projektet, definition af begrebet, organisering af projektet, overvejelse omkring de medarbejdere, der ikke bliver udpeget, forudsætninger for succes m.m.. For at sikre at projektet får opmærksomhed og status, udnævnes en talentchef, hvis opgave er at understøtte kontorcheferne i at udpege, udvikle og fastholde de dygtigste medarbejdere. Derudover er det talentchefens opgave at udvikle, drive og brande projektet. Under talentchefen er to rådgivende teams: Ét fokuseret på ledelsen og ét fokuseret på medarbejderne. For at sørge for have sammenhæng i talentudviklingen lægges ansættelser også ind under talentchefen ansvarsområde.

Talentchefen finder hurtigt ud af, at der, med den nye arbejdsform med at arbejde på tværs og i projektteams, er store huller i styrelsens viden om medarbejdernes kompetencer. Det var derfor svært at finde ud af, hvor der skal sættes ind og hvilke typer nye medarbejdere, der skal ansættes. Dette blev ikke bedre af, at det er svært helt at få klarlagt, hvad den nye jobstruktur kræver af medarbejderne. Før omstruktureringen blev der sørget meget for at kontrollere, at de enkelte kontorer havde specialister nok til at klare deres opgaver, og at disse specialister blev efteruddannet i netop deres felt. Det er ikke længere en mulighed, så i stedet for at

fokusere på afdelingernes behov udformer talentchefen en plan for, hvordan man kan sikre at ansætte og udvikle medarbejdere, så det er i overensstemmelse med styrelsens nye overordnede strategi og kan måles på bundlinien. I samarbejde med personalechefen oversætter talentchefen styrelsens strategier til en række nøglekompetencer, som der efterfølgende bruges til at udvælge efteruddannelse og til at selektere mellem jobansøgninger. Det sidste gøres blandt andet ved at designe en test, der specifikt måler på nøglekompetencerne. Nøglekompetencerne bliver også integreret som en væsentlig faktor i udviklingssamtalerne mellem lederne og medarbejderne (MUS), i ledelsevalueringer og i fastsættelse af bonus og lønforhøjelser. Rekrutteringsprocedurerne bliver også ændret. Kutymen var at modtage jobansøgninger på papir og så behandle og arkivere dem ved hjælp af et Excel-ark. Problemet med dette er at med rigtig mange rekrutteringer om året, er der ofte store problemer i at få puslespillet til at gå op. Desuden er det meget tidskrævende, og det er sket flere gange, at der er sket fejl i tilbagemeldingsprocessen. Personaleafdelingen er godt klar over, at det vil tage alt for lang tid at håndtere det hastigt stigende antal indkomne ansøgninger, og der vil ikke være garanti for god behandling af alle ansøgere, hvis ikke de administrative processer bliver automatiseret. Det bliver derfor besluttet at implementere et elektronisk HR-system, der kan hjælpe med de administrativt tunge arbejdsgange og samtidig også bruges som et styringsværktøj i talentprojektet.

I personaleafdelingen er de glade for det nye system: *"Vi druknede nærmest i ansættelser. Processerne tog alt for lang tid, og risikoen for fejlkommunikation med kandidaterne var kæmpestor. Det her dels systematiserer vores rekrutteringsproces og dels sikrer det, at vi kommunikerer professionelt med vores kandidater"*. Direktionen er også ganske godt tilfreds: *"Hos os handler talentmanagement i bund og grund at sikre, at den rette person er i det rette job på det rette tidspunkt. Alle har talent, men nogle er mere motiverede og derfor vigtigere for organisationen. Med talentchefens definitioner er vi sikre på, at ansættelser og efteruddannelse rækker ud over den korte bane."* Talentchefen er også ret stolt af sine resultater: *"Målt på forbedringer af nøglekompetencer og den sparede tid, vi bruger på at ansættelser, har projektet næsten allerede tjent sig hjem. At vi så oveni hatten bliver opfattet som mere professionelle, fordi vi giver hurtige svar tilbage, er jo en ekstra bonus, som er med til at tiltrække de rigtige kandidater"*.

Ikke alle medarbejderne er lige enige: *"Jo det er da meget godt med de her kurser. Men jeg ser mig nu engang som en specialist, så de fleste af alle de her generiske projektkurser er spild af min tid. Jeg ville hellere komme på noget, der kan gøre mig bedre til at gøre mit job!"* En anden tilføjer: *"Og så alle de målinger! Jeg kan altså ikke rigtig se, hvad de viser af brugbart. Det er måske også derfor, at det nye vi har*

Københavns Universitet, Institut for Psykologi
Eksamen, Arbejds- og Organisationspsykologi

ansat ikke helt passer så godt ind. De har alle de her idéer, men de er bare ikke helt så skarpe i det helt specifikke. Så det ender med at det alligevel er os "gamle", der trækker det største læs."

Kontorcheferne er heller ikke alle lige begejstrede: *"Det er et underligt sammensurium af medarbejdere jeg får nu. Før vidste man at der manglede en medarbejder med de her specialistkompetencer, og så ansatte man én, der matchede. De her generalister kan altså ikke helt lige så meget. Og så er der selve ansættelsesprocessen. Før var det altså mig, der stod for samtalerne. Mig der skulle vælge den rette kandidat til at indgå og passe samme med de andre. Det er trods alt mig, der kender dem og ikke talentchefen, der nu står for stort set det hele. Mit samtykke er egentlig kun proforma."*

Fremtiden

Selvom omstruktureringen har gjort en del ting nemmere, så er de store positive resultater udeblevet, og mange af de gamle problematikker spøger stadig. Det er stadig store problemer med at sager er åbne i lang tid, og hver medarbejder skal stadig arbejde på arbejde på rigtig mange sager samtidig. På talent- og rekrutteringssiden har det helt sikkert hjulpet at få en mere strømlignet ansættelsesproces, men selvom det er de på papiret rigtige kandidater, der bliver ansat, har det været svært at få det ordentligt integreret i organisationen, nu hvor kontorsammenhængen ikke længere er så stærk. Derudover har der været nogle problemer med at få efteruddannelsen helt på plads. Før var det nemt bare at vælge fra det store udbud af specialistkurser, men det nye kompetencesystem kræver en meget højere grad af tilpasning. Det er enten meget svært at finde "ready-made" kurser eller meget dyr at skulle få nogle skræddersyet specielt til dem.

Ledelsen er godt klar over, at alt ikke er i den skønneste orden, men har problemer med at finde ud af, hvad de skal gøre. Det er svært for dem at skelne, hvad der er faktiske problemer og bare justeringer og effekter ovenpå den nye organisering.