

Ledere i aktion og udvikling - brudstykker af 27 lederes liv

Af

J.C. Ry Nielsen

Institut for Organisation og Arbejdssociologi,
Copenhagen Business School

Morten Ry

Deloitte Business Consulting

Artikel til afskedsseminar

28.03.07

Indholdsfortegnelse

Prolog – baggrund – den bagvedliggende undersøgelse	3
Introduktion og artiklens indhold.....	3
Teorier om organisationsændringer	4
Alle ændringerne – et summarisk overblik	6
Analyse af data – afgrænsninger og fremgangsmåde	7
Individplanet	7
Individplanet 1: Ændringernes karakter: Forfremmelser, opsigelser, fyringer.....	7
Individplanet 2: Ændringernes karakter: - Læringsperspektivet	9
Individplanet 3: Nye politiske toner i Københavns kommune	12
Ændringer på gruppe- og organisationsplan	12
Ændringernes baggrund : Kategorisering af ændringer.....	13
Det direkte pres	13
Det direkte pres 1: Strukturreformen – kommuner. Ændringernes karakter og ændringsstrategi	13
Det direkte pres 2: Strukturreformen – hospitalerne. Ændringernes karakter og ændringsstrategi	14
Det direkte pres 3: Strukturreformen CVU - reformen. Ændringernes karakter og ændringsstrategi	16
Indirekte pres udefra	17
Indirekte pres udefra 1 Ændringernes karakter og ændringsstrategi	17
Indirekte pres udefra 2: Matrixorganisationen på arbejde	18
Selvdefinerede ændringer	19
Selvdefinerede ændringer 1:Komplekse og omfattende ændringer.....	19
Selvdefinerede ændringer 2:Ledelse.....	20
Andre projekter	22
Andre projekter 1:Besværlige sager.....	22
Andre projekter 2: IT Lean mm	23
Opsamlende case.....	24
Samlet opsamling	25
Litteratur.....	26

Prolog – baggrund – den bagvedliggende undersøgelse

Denne artikel er et uddrag af endnu ikke publiceret bog om lederes hverdagsliv. Bogen bygger i meget høj grad på interviews. Vi har således interviewet 27 ledere to gange i perioden maj 2005 oktober 2006. Informationer om deltagerne og deres organisationer efter 1.11. 06 er ikke medtaget.

Lederne kommer bredt fra den offentlige sektor, frivillige og faglige organisationer. De er udvalgt som makkerpar forstået som at der normalt er to af en slags, for eksempel to generalsekretærer og to overlæger. 4 makkerpar er ansat i samme organisation (Nummer 27 er et særtilfælde, idet vedkommende er direktør i det private erhvervsliv. Virksomheden har dog det offentlige som en stor kunde). De fleste er udpeget af os selv, mens nogle er kommet med, fordi en ”makker” pegede på dem. 10 er Mastere i Public Administration (MPA’ere), 21 har en akademisk grunduddannelse, 15 er kvinder. Ca. 20 er rimeligt nyudnævnte i deres stilling. Alder varierer fra begyndelsen af 30’erne til ca. 60. De fleste er i slutningen af 30’erne eller begyndelsen af 40’erne.

Vi har i første runde interviewet dem bredt om det at være leder og i et vist omfang med særligt henblik på at være nyudnævnt leder. Interviewene varede 1½ til 2 timer. Alle interviews er bandede og foreligger i fuld udskrift

I anden runde har vi specielt interesseret os for, hvad der var sket siden sidst. Desuden fulgte vi mere systematisk op på nogle temaer, som vi syntes var for dårligt dækket ind i første runde, f.eks. betydningen af intuition. Interviewene varede her 45-60 minutter. De fleste interviews er bandede, men ikke udskrevne. I stedet er der lige efter interviewet lavet et fyldigt referat. Dette kapitel bygger kun på udskrevne referater.

Undervejs har vi også afholdt workshops for og med deltagerne og andre interesserede.

Vi har endvidere løbende holdt deltagerne orienterede om arrangementer på CBS, ligesom vi har sendt dem artikler – ”månedens klassiker”.

Det skal også nævnes, at vi har lovet vores interviewpersoner at anonymisere svarene, fordi vi ofte har været inde på ømtålelige emner i interviewene. Vi kommer derfor til at mangle nogle vigtige dimensioner i analysen, nemlig både den personlige og organisatoriske kontekst, som svarene er afgivet med baggrund i. Vi prøver at råde lidt bod på manglerne ved dog sommetider at komme med enkelte karakteristika såsom leder i staten, kvindelig leder i en kommune, leder i/af uddannelsesinstitution o.l.

Sprogligt har vi prøvet at finde en form, der gør teksten letlæselig uden at forfladige.

Introduktion og artiklens indhold

I denne artikel vil vi koncentrere vores analyse om data fra vores anden interviewrunde. Som anført ovenfor brugte vi først og fremmest anden runde til at skaffe os viden om, hvad der var sket med og for vore deltagere mellem første og anden runde. Hvert interview startede således åbent med delta-

¹ Peter Syv (1989) *Danske Ordsprog*. Fiskers Forlag s.23 Peter Syv levede fra 1631-1702

gerens fortælling om, hvad der var sket siden sidst og herunder hvad deltagerne syntes, de var blevet bedre til., . En stor del af interviewtiden blev brugt på denne fortælling, og der var op til 16 ændringspunkter hos den enkelte.

Disse fortællinger har vi valgt at lægge megen vægt på, idet vi i høj grad vil lade vore interviewpersoner komme til orde i form af citater - nogle korte og nogle lange.

Med hensyn til teorianvendelse anlægger vi en meget pragmatisk holdning. Nogle gange kan data tale for sig, andre gange sætter vi dem ind i en teoretisk ramme, enten fordi vi har haft udgangspunkt i en sådan i vores spørgsmål, eller fordi vi efterfølgende har fundet det hensigtsmæssigt.

Vi starter dog kapitlet med en kort introduktion til vore overordnede tanker om organisationsændringer. En af disse modeller bruger vi til at strukturere data med. Vi supplerer også undervejs med kortfattede teoretiske introduktioner..

På datasiden begynder vi med at give læseren – og os selv – et overblik over de mange ændringer, der er sket. Her lader vi data tale for sig selv

Vi uddyber, eksemplificerer og analyserer disse ændringer i de næste afsnit.

Vi samler op undervejs og også afslutningsvis..

Teorier om organisationsændringer

Overordnet tager vi udgangspunkt i en puslespilsmodel, som vi selv har udviklet (Ry Nielsen og Ry, 2004). I vores lille bog om ændringer skriver vi følgende om vores model (samme s. 9)

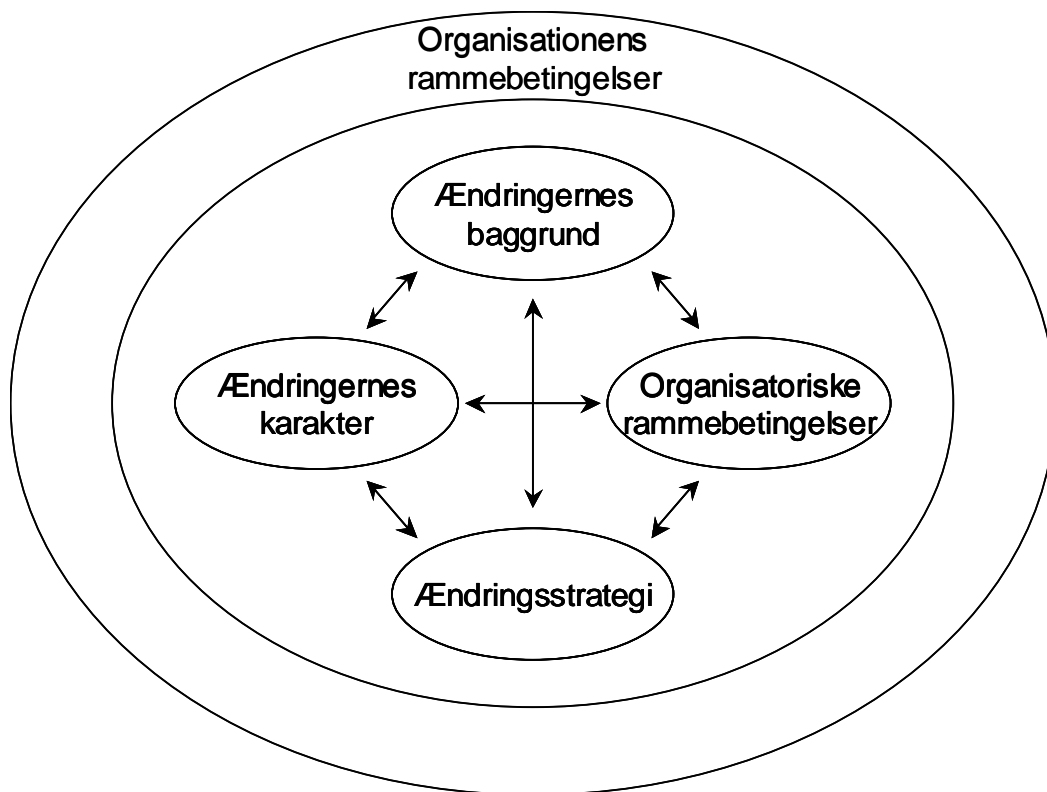
”På sin vis er de overordnede brikker lette at sætte navn på. Organisationsændringer handler om at besvare nogle meget enkle hv-spørgsmål:

- Hvad handler ændringerne om, eller hvilken karakter har ændringerne?
- Hvad er ændringens baggrund? Hvilke impulser og anledninger er på spil?
- Hvilke eksterne og interne rammebetingelser fungerer organisationen under?
- Hvordan skal ændringerne gennemføres – med hvilke ændringsstrategier?”

Grafisk har vi fremstillet tankerne i følgende model, som vi også kan kalde vores første og overordnede puslespil.

I figuren er angivet, at vi ser mulige sammenhænge mellem de forskellige dimensioner. Da vi imidlertid som nævnt ikke har nogen forestilling om en rationel trinvis og dermed lineær analyse, har vi tegnet pilene, så de vender begge veje. Ændringernes karakter har vi således en klar og begrundet forestilling om vil påvirke valget af ændringsstrategier, men også at de samme strategier vil kunne spille tilbage og ændre på ændringernes karakter og også på de organisatoriske rammebetingelser. Vi tror generelt ikke på at påvise eller anbefale en bestemt vej fx fra ændringernes karakter over de organisatoriske rammer til en veldefineret ændringsstrategi. Dertil er verden for kompleks, skiftende og afhængig af lokale forhold i bred forstand.

Figur 1. Vores overordnede puslespilsmodel



Undervejs i analysen vil trække mere specifikt på elementerne i modellen og dermed også på mere teori. For dog ikke at bruge for megen plads til teorigennemgang vil vi med *kursiv* angive nogle af de centrale begreber.

Som et af flere supplementer vil vi også trække på Kurt Klaudi Klausens idéer om det lille og store fællesskab (Klausen, 2001:238ff). Vi har alle har et tilhørsforhold til det lille fællesskab, det være sig en børnehave eller en kulturel forvaltning. Det er der, vi bruger det meste af vores arbejdstid, det er den organisation, vi kender bedst, og som vi primært identificerer os med. Men samtidig indgår vores lille fællesskab i andre og større fællesskaber, som vi ofte ikke selv har valgt, men som lige så ofte har stor indflydelse på dagligdagen f.eks. i form af beslutninger om tildeling af ressourcer. Børnehaven indgår således i et fællesskab med andre børnehaver i en forvaltning, som igen indgår i den kommunale administration. De lidt større fællesskaber har vi ikke umiddelbart samme tilhørsforhold til, og det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på i disse fusionstider.

Undervejs vil vi efter behov trække på andre teorier som f.eks. på Goldschmidt og Ole Fogh Kirkebys (2005) huspostil om fusionsledelse og diMaggio og Powells (1991) forestillinger om isomorfi, dvs hvad der trækker i retning af ensartethed.

Som i de øvrige kapitler i den kommende bog må vi forberede læseren på et meget broget eller kalejdoskopisk billede. Jo tættere vi kommer på folks adfærd, jo mere kompleks og kompliceret bliver verden.

Alle ændringerne – et summarisk overblik

Da vi startede på anden interviewrunde var vi naturligvis godt klare over, at bl.a. strukturreformen ville have kunnet producere ændringer for vore deltagere. Vi er imidlertid selv blev et overrasket over, hvor mange ændringer, der er tale om. Omfanget bliver naturligvis ikke mindre af, at vi også har medtaget ændringer på det personlige plan.

Vi har samlet de mest åbenbare ændringer i figur 1. Her vil man se en stor variation. Alle mulige aspekter af ændringer er foregået – og/eller foregår stadig. Alle vore deltagere er således på forskellig vis udsat for eller definerer selv ændringstiltag.

Figur 2: Et overblik over ændringerne

1. Én har født
2. Én er blevet fader
3. Én er blevet skilt
4. Én har en mand, der fandt en anden, men vendte tilbage igen
5. Én har en kæreste, der er afgået ved døden
6. Én har været nede med flaget, men er kommet ovenpå hurtig igen
7. Én har været på en måneds uddannelse i udlandet
8. Én starter på MPA uddannelsen til januar
9. Én er blevet forfremmet i egen organisation
10. To er blevet direktører i fusionerede kommuner
11. Én har fået færre, men mere spændende opgaver og ny titel
12. Én er blevet fyret/degraderet
13. Én har sagt sit job op i protest mod den overordnede ledelses manglende opbakning og er blevet konsulent
14. Én har søgt ny stilling i protest mod fusionstanker og har fået stillingen
15. To har skiftet til konsulentbranchen. Ville have flere faglige udfordringer
16. Én har skiftet fra en faglig organisation til en kommunal
17. Én har fået helt nyindrettede lokaler
18. En er ved at bygge til
19. To har fået ny direktør – begge nye er kvinder med nye og positive signaler
20. To har fået ny souschef – den ene uproblematisk, den anden med store interne konflikter til følge
21. Mange skal lære at leve med nye politiske toner (mere indblanding) i Københavns kommune
22. Én har sat sin stilling ind på at få fyret to illoyale ledere. Flere bestyrelsesmedlemmer gik i protest, da fyringerne blev besluttet af bestyrelsens flertal
23. Én er kommet af med en modarbejdende forsmået ansøger til egen stilling
24. Én er kommet af med indirekte modarbejde fra forgængeren, der var blevet gået

25. Én er blevet leder af tre tværgående centre i organisationen
26. Én er ved at indføre teamstruktur i sin afdeling
27. Én skal sammen med en kollega prøve at bruge ”appreciative inquiry” i deres afdelinger
28. Én har fået teamledelse og ny ledergruppe
29. Én har fået ny ledelsesstruktur
30. Én har lavet ny struktur og udvidet sin ledergruppe
31. Én er blevet underlagt en matrixorganisation og her nu tre chefer i stedet for én
32. Én har - rimeligt fredeligt – fået foretaget et omfangsrigt generationsskifte blandt vigtige medarbejdere
33. Én har udskiftet tre ud af tolv medarbejdere – de var ikke dygtige og fleksible nok
34. Mange har gang i ændringsprojekter

Og ændringerne fortsætter.

Vi mangler i vores materiale de endelige resultater af strukturreformen.

Fremtiden for cvu-institutionerne er heller ikke afklaret, selv om der nu er kommet forslag om professionshøjskoler..

Fagbevægelsen skal stadig kæmpe med nedgang i medlemstallet.

Plus alle de andre ændringsprojekter, der er i gang.

Analyse af data – afgrænsninger og fremgangsmåde

Vi har i denne artikel valgt at se væk fra de begivenheder, der knytter sig til vore deltageres privatliv. Nogle af dem tager vi op i andre kapitler i den kommende bog.

Vi begynder vores analyse på individplanet og med tre afsnit, der hver især tager udgangspunkt i *ændringernes karakter* .

Ændringerne på gruppe- og organisationsplan har vi valgt overordnet at kategorisere efter *baggrund eller anledning*. Hvad er *direkte pålagt*, hvad er *indirekte pålagt*, og hvad har man *selv besluttet*?

Inden for hver af disse kategorier bruger vi *ændringernes karakter* og *ændringsstrategi* som yderligere analyseværktøj.

Individplanet

Som lige har vi tre indfaldsvinkler på individplanet. Den første drejer sig forfremmelser, opsigelser og fyringer. Den anden fokuserer på ændringerne i et læringsperspektiv, og den tredje tager kortfattet hul på Ritt Bjerregårds indtog på Københavns Rådhus og de deraf følgende nye politiske toner.

Individplanet 1: Ændringernes karakter: Forfremmelser, opsigelser, fyringer

Blandt vore 27 respondenter har vi en enkelt, der er blevet forfremmet i perioden mellem de to interviews.

Vores respondent var økonomichef, men så sluttede vicekommunaldirektøren. Han fik ikke sin åremålsansættelse forlænget, og det blev anledning til at slå personale og økonomi sammen.

Kommunaldirektøren tilbød mig stillingen. Efter lange overvejelser og med opbakning hjemmefra sagde jeg ja. Hvornår får jeg en sådan chance igen? Så sagde personalechefen også op - meget heldigt for hun havde været meget upopulær, men det betød så pludselig megen drift til mig – og jeg er næsten uden forudsætninger.

Jeg startede med samtaler med alle - og fik en meget fin velkomst – men anstrengende også fordi personaleadministration skal centraliseres, hvilket betyder nye medarbejdere fra de andre forvaltninger.

I økonomi har jeg samlet de afdelinger til én. Jeg har udnævnt én, jeg kender og har megen tillid til. Det er enorm fordel. Når den nye personalechef kommer, bliver den ligeledes nye tremandsledelse et vigtigt omdrejningspunkt.

Vores næste eksempel er en leder, der satte sin stilling ind på at komme af med to ledere. Her er historien:

Der var oprør ved juletid. To ledere klagede over mig til bestyrelsen. Anledningen var, at de ikke havde fået lov til at deltage i ansættelsen af souschef. Jeg forlangte et tillidsvotum fra bestyrelsen og fik det. Havde aldrig troet, at det skulle ske for mig. Men det handlede om min personlige integritet. 3 bestyrelsesmedlemmer gik ved den lejlighed og de to ledere blev fyret. Jeg har benyttet anledningen til at ansætte mænd, som jeg har det bedre med end kvinder.

Derfor tager H: sig også af kvinderne i sekretariatet. Konflikten var måske i virkeligheden en udløber af andre og gamle konflikter. Jeg har været katalysator i den proces. Det var en meget hård proces, men bagefter står jeg med et meget bedre sekretariat – bedre rustet til IT og kommunikation – jeg har fået ansat både en journalist og en sælger. Jeg overvejede undervejs helt at hoppe af

Og her har vi en leder, som syntes hun fik for lidt opbakning fra den øverste og sagde op. De i historien omtalte projekter, var projekter, som vores interviewperson havde anvendt rigtig megen både psykisk og fysisk energi på.

Projekterne opnåede markante resultater – med megen politisk bevågenhed, medieomtale og mange foredrag rundt om i landet sommetider et par stykker om ugen. Men der gik også smålighed, jalousi, konspirationer og magtkampe ind i projektet. Forstærket af de gamle og uløste konflikter i afdelingen. Det kom under min værdighed, og direktionen hjalp ikke, de havde ikke evnen til at ville. Det blev for meget. Over en weekend fandt jeg ud af at sige stop og sige op. Det viste sig at være en befrielse. Jeg kunne forlade organisationen med god samvittighed, fordi jeg sørgede for en fornuftig afvikling. Siden er projekterne kuldsejlede, Men det har været gode projekter, som har givet mig en erfaring jeg kan bruge.

I slutningen af året lavede jeg et oplæg hos et konsulentfirma. Direktøren tilbød mig et job, som jeg sagde ja til.

Her får jeg brugt mine kompetencer på den anden side af bordet, det har jeg det fint med..

Det er også sjovere at udvikle nedefra end at sidde for bordenden.

Denne organisation er mindre hierarkisk og med en fremragende direktør, som er leder af afdelingen i hele landet. Vi er under opbygning.

Jeg er blevet meget gladere

Og nu en leder, der blev degraderet i organisationen, men som selv kalder det en fyring:

Det helt afgørende siden sidst har naturligvis været min fyring. Det kalder jeg det selv, for det gør andre også. Det kom som lyn fra en klar himmel. Der var ingen signaler fra min chef i forvejen. 14 dage før det afgørende bestyrelsesmøde havde jeg spurgt min chef, hvor alvorligt han så den økonomiske situation. Ingen grund til bekymringer, lød svaret. ... Vi vidste naturligvis godt, at der var problemer med ledelsesinformation.

Men det var ikke nok for den handlekraftige bestyrelse, jeg skulle skiftes ud, men samtidigt ville bestyrelsen gerne beholde mig og tilbød mig derfor et nyt job

Processen har været grim, men resultatet er godt nok.

Jeg overvejede om jeg skulle tage slagsmålet på det formelle plan, men fandt ud af, hvad der også passer mig bedst, at jeg kan stadig kan yde noget vigtigt

Jeg har besluttet, at jeg tidsmæssigt vil overleve den nuværende bestyrelse.

Det bliver spændende med den nye direktør. Han skal nok få min fulde opbakning og hjælp, hvor det er nødvendigt. Ellers burde jeg have sagt op

Vores respondent er her i samme situation som de ansøgere, der er ansat i organisationen, men som ikke har fået stillingen. Andet steds i bogen gør vi mere ud af denne problemstilling, men det kræver meget af begge parter at få samarbejdet til at fungere. I modsætning til andre tilfælde i vores materiale ved den nye chef besked om degraderingen, idet det har været offentligt kendt. Begge parter kender således vilkårene. De forsmåede ansøgere holder normalt heller ikke så længe i organisationen. De finder sig et nyt job.

Individplanet 2:

Ændringernes karakter: - Læringsperspektivet

I anden runde spurgte vi også i de fleste interviews om udviklingen på det personlige plan. Hvad var vores interviewpersoner blevet bedre til eller mindre (u)sikre på..

Når de fleste er nybegyndere er det ikke uventet, at langt de fleste fremhæver, at de har oplevet en positiv udvikling. Men det er meget forskellige forhold, der trækkes frem. I det følgende har vi valgt at rubricere udsagnene ud fra et læringsperspektiv, hvor vi som nævnt i første omgang vil støtte os til Argyris og Schön.(cit. ovenfor).

Teori om læring

Allerede i 1978 skrev de amerikanske forskere Chris Argyris og Donald A. Schön deres første bog om organisatorisk læring (Argyris og Schön 1978;1996 - her dog citeret fra Ry Nielsen og Ry 2004: s. 54-55)

Her indførte de to begreber, som siden har fået stor betydning i ændrings- og ledelseslitteraturen. De to begreber var enkelt loop og dobbelt loop-læring. Enkelt loop- læring eller enkelt læring drejer sig om fejlretning. Vi opdager noget uventet, et problem som fx en budgetoverskridelse. Inde

hovedet ved vi, hvordan vi håndterer den slags problemer. Vi har mentale modeller, der går i arbejdet uden, at vi tænker særligt over det. Og jo større eksperter vi er, jo mindre tænker vi over det. Vi har et repertoire af handlemuligheder, som vi kan disponere over, såsom at uddele reprimander, finde luft andre steder i budgettet, overflytte ressourcer fra en afdeling til en anden m.fl. Vi fungerer som en termostat, der regulerer varmen i et rum. Kommer temperaturen over eller under en bestemt temperatur, slukker eller tænder fyret automatisk.

Ved dobbelt loop-læring eller kompleks læring opdager vi også fejlen eller problemet, men i stedet for den automatiske reaktion begynder vi at stille spørgsmål ved vores egne mentale modeller. Vi ændrer i systemerne.

Ligger der andre forklaringer bag budgetoverskridelsen end vores automatisk producerede? Er det overhovedet det rigtige produkt, vi producerer, behandler vi borgerne godt nok, hvilken organisationskultur ligger egentlig bag ved? Hvilke værdier og holdninger har vi? I det omfang vi begynder at stille den slags spørgsmål, er vi begyndt på double loop-læring. I termostateksemplet svarer det til at stille spørgsmål om, hvorfor stuetemperaturen skal fastholdes på 21 grader.

Vi vil nu vende os mod data og give nogle af de mange eksempler, der er i materialet.

Enkelt loop læring

Vi har naturligvis en række eksempler på enkelt loop læring.

For nogle handler det om at bruge tidligere erfaringer og holde fast, særligt når man som denne leder har været nødt til at sætte sin stilling på spil, jr senere:

Jeg er blevet mere cool, mere hard core. Jeg ser mere på sagen, jeg holder fast i overblikket og følger med .

Jeg har haft glæde af de mange ledermålinger og lederuddannelser, jeg tidligere har været udsat for.

Jeg har haft et beredskab af værktøjer

Vores næste leder har lært at tage tingene meget mere afslappet, men det har været en lang rejse at nå dertil:

Jeg hviler mere i mig selv. Jeg tager tingene mere afslappet. Der findes altid løsninger! La' vær med at gå i panik. Jeg bliver reddet – også af tilfældigheder, såsom en ansøger i telefonen, hvor vi akut mangler en medarbejder.

Heller ikke som leder skal man således lade være med at tro og håbe på held og tilfældigheder.

Nogle er blevet mere bevidste om, hvad de selv står for. Denne erkendelse har vores næste leder både fået via sin dagligdag, men også via deltagelse i et stort ændringsprojekt:

Jeg er blevet styrket i min egen opfattelse af at være resultatorienteret eller snarere resultatfokuseret og jeg er blevet bedre til at følge op på tingene.

Flere helt nye ledere er blevet mere sikre og strategisk tænkende. Den næste leder har således gennemført et større generationsskifte i sin organisation:

Jeg har fået et mere afslappet forhold til ledelsesopgaverne, jeg er også blevet bedre til at vælge mine kampe med omhu, jeg er blevet mere sikker på mig selv, bedre til at overskue de vigtige ting

Eller følgende udsagn, som også kommer en helt nyudnævnt leder, som iværksatte et stort ændringsprojekt :

Jeg har fået mere overblik – jeg har erobret stolen – via to store projekter er jeg også kommet til at kende mange flere i huset

Dobbelt loop læring

For vores første leder er det gået op, at ledelse ikke kun handler om gøre noget selv og direkte i forhold til medarbejderne. Det har fusionsprocessen været med til at udvikle:

Jeg er blevet bedre til ikke selv at skulle løse opgaverne. Jeg er kommet over den mentale barriere at skulle bede andre om at løse opgaverne. At lede gennem andre ledere. Jeg har også lært at stå op på en ølkasse og holdt også midsommertalen uden sommerfugle i maven

Ølkasseeksemplet har sin egen charme til at illustrere en udvikling.

Andre har i krisesituationer været nødt supplere deres viden eller har fået den suppleret således som denne leder af en uddannelsesinstitution, jf også senere

Min redskabskasse om ledelse er blevet kraftigt suppleret ved at skulle håndtere en kultur og mennesker, der er så fastlåst og stivnet

Den følgende illustration kunne lige så godt være en kommentar til tilstandene på plejehjem og hjemmeplejen i hovedstadsområdet, men er her et udtryk for en helt ny personlig erkendelse:

”Jeg er blevet bedre til at forstå, hvor svært det kan være for andre at være lige så begejstrede for deres arbejde som jeg er. Mange har ondt i livet og har det svært i privatlivet – har også svært ved at leve op til dokumentationskrav med en fornuftig sprogbrug

Større ændringsprojekter p ledelsesplan giver nye muligheder:

Jeg er blevet mere offensiv omkring den strategiske ledelse. – der er også mere lydhørhed for mine synspunkter. Jeg har også fået et nyt arbejdsområdeDet er udfordrende, spændende, svært og bøvlet

Flere er inde på, at de hviler mere i sig selv og bliver bedre til at sige fra, jf. følgende:

Jeg hviler mere i mig selv, jeg er blevet bedre til ikke at føle ansvar for alt og alle, jeg giver mere rum til andre, jeg er også blevet bedre til at lytte –og det går rigtigt godt, jeg nyder mit lederteam. Jeg er også stolt over det. Der er også plads til humor og grin. Det er en rigtig god selyforstærkende cirkel.

Jeg er blevet bedre til at skærme af for medarbejderne.

Jeg er også blevet bedre til tidligere end før at sige ”nok er nok”, samtidig er min tolerance-tærskel blevet lavere, om ikke andet så afspejler det sig i mit kropssprog! Det skal jeg nok være mere opmærksom på. – siger min chef

Vi vil slutte af med et eksempel, der kan vække både genklang og håb hos mange af vore deltagere:

Jeg er blevet bedre til at gennemskue spillet – magtrelationerne Man skal etablere gode relationer i og til både den centrale enhed og de decentrale. Man kan ikke nøjes med toppen af de decentrale enheder

Opsamling

I dette afsnit havde vi oprindeligt kategoriseret alle udsagn efter deltagernes køn og ansættelsessted, idet vi havde en forestilling om, at disse kategorier ville gøre en forskel. Det gjorde de efter vores opfattelse ikke. Derfor har vi fjernet dem, således at læseren ikke behøver at lede efter sammenhænge, der alligevel ikke er der.

Der er snarere tale om et kompliceret samspil mellem situation (kontekst), person og rolle. For én af vore respondenter udløser en krise således aktivering af kendte værktøjer, mens det for en anden giver anledning til tvungen nytænkning.

Nogle situationer eller *anledninger* indbyder også mere til nytænkning ens andre. Det gælder specielt lidt større ændringer, hvor det *uforudsigelige* eller *overraskende* kan åbne for dobbelt loop læring.

Individplanet 3: Nye politiske toner i Københavns kommune

Kommunevalg giver ofte anledning til personskifte på borgmesterposterne, og strukturreformens mange sammenlægninger har allerede ført til mange ændringer, som for alvor trådte i kraft den 1.1.07, når de "gamle" borgmestre bliver forhenværende.

Men én ny har allerede tidligt i processen skilt sig meget ud, nemlig Københavns nye overborgmester Ritt Bjerregård bl.a. med sit valgløfte om 5.000 billige boliger, som hun straks fra starten satte på dagsordenen i kommunen inklusiv idéen om at bygge et stort antal boliger på Kløvermarken..

Vi har ud over vores interviewpersoner fra Københavns kommune talt med en del andre embedsmænd. Og de siger samstemmende, at hun blander sig med den magt, hun har eller tiltager sig som overborgmester. Hun følger med i alt muligt og har som udgangspunkt ikke haft meget tillid til de faglige vurderinger, der kommer fra kommunens egne fagfolk.

Der er også sket udskiftninger på direktionsgangen både i Teknik og Miljø og i Børne- Ungdomsforvaltningen.

Ritt Bjerregård holder også uformelle eftermiddags-møder om temaer, der er oppe i tiden, eller som måske kommer det . Hun aflægger også institutionsbesøg og følger op. Hun er i det hele taget god til både at bruge og skabe netværk. Og så er hun noget for sig selv:

Når borgmesteren kommer til pressemøde sker der ikke noget særligt, men når Ritt træder ind ad døren, rejser alle sig, og der fotograferes på livet løs.

Hun har "star quality"

Alt i alt har Ritt's indtog givet os spændende udfordringer, hun har meninger og politik ...

Set udefra kan det være svært at se, hvem der skal yde det kvalificerede modspil til den magtfulde overborgmester. Faren er, at hun som andre magthavere kommer til at omgive sig med et hof, bestående af ja-sigere (Ry Nielsen og Kamp 2002).

Ændringer på gruppe- og organisationsplan

Som nævnt ovenfor har vi valgt at systematisere disse ændringer med udgangspunkt i ændringernes *baggrund eller anledning*. Derefter sorterer vi efter *ændringernes karakter og ændringsstrategi*

Ændringernes baggrund : Kategorisering af ændringer

Vi har valgt at lave en tredeling af ændringerne efter graden af eksternt pres.

Strukturreformen og cvu reformen repræsenterer således de mest direkte pres og en stor ændring af organisationens rammebetingelser.

Mange organisationer oplever ændrede *omverdensvilkår*, som de er nødt til at reagere på. De repræsenterer vores anden kategori.

Endelig er der vores tredje kategori, hvor ændringerne er defineret af organisationen selv. Her er det de *organisatoriske rammebetingelser*, der er i spil.

Det direkte pres

Her behandler vi tre afsnit strukturreformen i kommuner og i hospitalsverden samt den reformen, der drejer om ”centre for videregående uddannelse – cvu-reformen.

Det direkte pres 1: Strukturreformen – kommuner. Ændringernes karakter og ændringsstrategi

Blandt vore interviewpersoner har vi to, der har været og er direkte berørt af kommunale fusioner, og de er begge blevet direktører i deres nye kommuner. Det konkrete fusionsarbejde har man syntes var meget nyttig og produktivt. I den ene kommune har det været mere problematisk med besættelse af lederposter:

Den ene af vore respondenter siger således

Kun 4 ud af 20-25 ledere i min kommune holder niveau. Flere er rejst, og hvis markedssituationen var bedre i kommunerne kunne man frygte, at flere ville rejse. Det er således ikke nødvendigvis de bedste og mest motiverede, der følger med – og måske venter på bedre tider. Det bliver en stor opgave for den nye direktion at rette op på. Men diskussionen er ikke startet. Jeg har haft det fint i processen. Jeg har dog også taget de nødvendige konflikter, så de også vidste hvor de havde mig. Jeg har i det hele taget det rimeligt afslappet, fordi jeg under alle omstændigheder har kontrakt frem til 2008..

I den anden kommune er resultatet blevet mere ligeværdigt:

Direktørposterne i den nye kommune besluttede vi ikke skulle slås op, og at vi skulle fastholde symmetri mellem de to kommuner. Én på åremål blev ikke forlænget og så gik regnestykket op med syv direktører. Flere områder blev delt. For mange i længden, men fint nu. Af 32 chefer kommer 17 fra den ene kommune og 15 fra den anden. Og vores flade struktur er slået igennem. xx får æren, og jeg får indflydelsen, og det har jeg det fint med. Jeg har fået en ønskepost.

Samspillet i den nye direktørgruppe er naturligvis også vigtigt. Og også her er vores respondent positiv, men fastholder en professionel distance:

XX er mere den kreative type, og ind imellem et rodehoved og utålmodig, mens jeg er mere systematisk og god til at følge op. Vi supplerer på den måde hinanden godt. ... Vi kommer

godt ud af det med hinanden, men holder også en professionel distance. Han kommer ikke med på golfbanen

I kommunen gjorde man også meget for, at medarbejderne skulle have indflydelse på deres fremtidige arbejdsplads:

Medarbejderne faldt på plads i rimelig god tid. Ud af 300 medarbejdere fik 97% opfyldt deres 1. prioritet. Vi var glade og stolte. Vi har støttet undervejs med kurser i at lave kompetenceprofil. Vi har også haft fine medarbejdermøder med gode taler af borgmesteren og mig selv.

Ud fra vore sparsomme data ser det ud til, at den sidst beskrevne fusion med Goldschmidt og Kirkebys ord har været mere ordentlig og redelig end den anden (Goldschmidt og Kirkeby 2005:47ff).

Det direkte pres 2: Strukturreformen – hospitalerne. Ændringernes karakter og ændringsstrategi

To af vore fire respondenter inden for hospitalsverdenen er meget optaget af, at man skal overgå fra HS til den nye region, som er et langt større fællesskab. Det giver nye organisatoriske rammebetingelser med måske mere indblanding:

Koncerndirektionen har lagt al udvikling og planlægning som en stab tæt på sig selv. Det hænger måske også sammen med den politiske bevågenhed. Regionsrådet har jo kun sundhedsområdet at profilere sig på I HS gav bestyrelsen direktionen rimeligt frie hænder, og hos dem kunne vi savne en politisk, borgerinddragende diskussion.

Den øverste chef. har allerede fået ørerne i maskinen. Hun opfordrede/pålagde alle afdelinger - med en uges varsel – at fremkomme med spareforslag for at være forberedt på den politiske debat i august. Men hun var for tidligt ude og blev kritiseret i Frederiksborg Amtsavis herfor af to fremtrædende borgerlige politikere. Det hænger naturligvis også sammen med, at den nye regionsformand kun havde et flertal med sig i selve konstitueringen. Ellers vil hun ofte være i mindretal, så regionsrådet kan sagtens blive slagsmålenes holdeplads og dermed helt uforudsigeligt med meget indblanding og svære tider for forvaltningen og dens ledelse.

Det bliver spændende at følge den videre proces, specielt at se, hvordan samspillet mellem politikere og forvaltning vil forme sig i de nye regioner. Forvaltningen kan være bange for at få administrerende politikere, og politikere er allerede på vagt over for en politiserende forvaltning; se mere om denne problemstilling hos Grønnegård Christensen (1995).

Alle vore respondenter er også optaget af den nye (ledelses)struktur. Her kommer der naturligvis også meget personlige interesser ind. Et eksempel:

Hvis afdelingerne skal slås sammen til én så er det ikke afgjort, hvem der skal udgøre ledelsen. Jeg og xx vil gerne, men det kan jo være, at magthaverne synes, at læge og sygeplejerske skal komme fra hver sin enhed. ..Jeg har en fin tilbagegangsstilling....

Men selvfølgelig er det et nederlag, hvis jeg gerne vil have stillingen og ikke får den..

Jeg har fået tilbudt andre chefstillinger, - og sagt nej

Jeg bliver ved, så længe det gode opvejer tåbelighederne. Det er en balance, jeg tit tænker på Man overvejer at nedlægge den dobbelte ledelse og indføre enhedsledelse. Det synes jeg vil være forkert. Vi har haft en god ledelse her. Vi har delt sorger og glæder.

Det er spændende, om de vil lave om på ledelsesstrukturen og lave enhedsledelse med centerchef. Det vil i så fald berøre xx's og mit forhold. Jeg vil gå efter en eventuel centerchefstilling, og hvad nu hvis x også vil og én af os eller ingen af os får stillingen. Det bliver spændende, men jeg tror ikke, at der bliver tale om en hurtig proces. De har så meget at etablere.

Eller som en anden respondent formulerer samme tema:

Jeg synes også, at det vil være taktisk uklogt at starte fusionen med en krig.

Ledelsesstrukturen på hospitaler har tit været sat på dagsordenen. Hvad er fordele og ulemper ved trojkaledelse? Eller skal vi have teamledelse eller enhedsledelse på afdelingerne?. Den interesserede læser kan blive meget klogere på dette område ved at læse Del 3 i Bentsen m.fl.'s bog fra 1999, eller ved at følge publikationerne fra Center for Health Management på CBS-Handelshøjskolen.

Fokus for vores deltagere er dog ikke en akademisk debat. Her drejer det sig om folks konkrete ledelsesmæssige fremtid, hvor basale ændringer kan ødelægge gode eksisterende relationer, men også skabe nye muligheder for de ambitiøse. Men mon det sker lige nu?

Når som her ændringer kommer udefra, og der skal etableres ny ledelse, er det næsten uundgåeligt, at vidensniveauet ude i organisationen ikke er særligt højt, og der opstår mange rygter:

Men vi ved reelt ikke noget.

Det svirrer med rygter og myter, og der er ingen rubrik på nettet, hvor rygter kan fremlægges og evt. aflives.

Der er ganske vist en masterplan og nyhedsbreve, men det er ikke nok.

Vi ved for lidt – (interviewets motto)

Denne deltager har imidlertid også en kreativ ide til andre, der skal gennemføre store ændringsprojekter, nemlig at oprette en side på nettet, hvor rygter kommer frem og enten bliver bekræftet eller aflivet.

Samme respondent tager også fat i et andet centralt tema, nemlig afdelingsledernes rolle:

Den overordnede ledelse synes at overse, at vi ledere på mit niveau bliver meget vigtige i den videre proces, fordi det er os, der skal formidle til og motivere medarbejderne – hvis arbejde der jo ikke sker noget med, hvilket jeg bruger megen tid på at forklare dem. Jeg må skabe ro i en usikker verden.

Både i hverdagen og særligt i ændringssammenhænge har lederen en vigtig paraplyfunktion (Ry Nielsen 1988) Hun skal beskytte afdelingen mod udefrakommende pres eller som her gøre opmærksom, at disse ændringer som de fleste store ændringer kaldes store fordi de vedrører de centrale magthavere i ledelsesstrukturen. De menige medarbejders hverdag berøres ikke (Ry Nielsen 1994). Men hverdagen er jo også fortsat med glæder og sorger. Her er et lille udpluk:

Vi er blevet stærkere fagligt med ansættelse af nye og dygtige overlæger

Vi har også alle stillinger besat og med de rigtige uddannelser

Min afdelingsledergruppe er med konsulentbistand kommet til at fungere meget bedre

Vi har opsagt samarbejdet med vores coach. Og fået en ny sparringpartner

Mine idéer om decentralisering lykkedes ikke. Forudsætningerne var ikke opfyldt. To af afdelingssygeplejerskerne er lige rejst – ikke smidt ud.

Og hermed slutter vores beretning om hospitalsvæsenet i en overgangsperiode.

Det direkte pres 3: Strukturreformen CVU - reformen². Ændringernes karakter og ændringsstrategi

I vores panel af interviewede har vi to repræsentanter fra cvu-området. Begge skal nu overgå til at være et ubetinget cvu. Dette indebærer mindre autonomi, rektor bliver studierektor og institutionsbestyrelsen bliver til studiebestyrelse, som bliver underlagt en overordnet bestyrelse. Rektor kan også risikere lønnedgang. Desuden er der på området stærke idéer om at slå cvu'er sammen til professionshøjskoler. Der er således lagt op til megen tvangsmæssig isomorfi på området (Di Maggio og Powell 1991).

Vore to respondenter er enige i en kritik af systemet, men den ene formulerer det meget skarpt og har selv taget konsekvensen af sin kritik:

Det kan jeg slet ikke identificere mig med. For megen centralisering og for lidt ligeværdighed. Derfor er jeg heller ikke ansøger til nogle af de nye stillinger, selv om jeg måske ville have gode muligheder. Det bliver ikke lettere af, at den nuværende ledelse er løbet fra det oprindelige grundlag om ligeværdighed.....

Jeg er nødt til at bruge en tredjedel af min tid opad i systemet og på slagsmål, som jeg taber de fleste af. Det er det ikke værd, så derfor overvejer jeg at skifte job og har søgt.. Men det er ikke så nemt. Jeg er ikke færdig her som i xx. Jeg løber fra gårde, inden jobbet er fuldført, og alle her vil blive overraskede. Det er både et menneskeligt, moralsk og fagligt dilemma. (Efterfølgende fik interviewpersonen det ny job)

Den anden ser lidt flere muligheder og arbejder med en campusidé, hvor der skal samles flere cvu'er

Begge har imidlertid brugt mere energi på det lille fællesskab.

Den ene har således fået sin bestyrelses opbakning til en række nyansættelser, der kan fremskynde et nødvendigt generationsskifte blandt underviserne, selv om det koster penge på kort sigt. Vedkommende har også fået mere styr på administration med konsulentbistand og nyansættelser.

Den anden røg ud i en krise med personalet. Krisen blev taklet med et godt resultat:..

Det er pragtfuldt at være rektor med interesserede studerende og committede medarbejde uanset job og med et fint forhold til tillidsmænd og samarbejdsudvalg – men det tog kriser og tid inden vi er kommet så langt.

Sidste efterår var vi langt fra hinanden. Medarbejderne og jeg havde meget forskellige holdninger og meninger. Vi kom med hver vort udgangspunkt. Og det burde ikke være en overraskelse. Det blev til krise i december bl. a. med baggrund i en fyring af en langtidssyg

I julen besluttede jeg så at give den en kæmpeskalle i 2006 for at komme ud af dødvandet: At være her rigtig meget - altid.

At få ledelsesgruppen til at komme med modspil – rigtig sparring

At gennemføre medarbejdersamtaler med alle - varede fra 2 til 5 timer megen ros både for idéen og proceduren. Vi kom tæt på hinanden

² CVU er en forkortelse for center for videregående uddannelser (de mellemlange) og omfatter bl.a. seminarier og sygeplejerskeuddannelser

At lade vær med at sygemelde stressede medarbejdere – i stedet give dem orlov fra nogle/mange af deres opgaver, således at de stadig var fuldgældige medarbejdere!

At gennemføre et velplanlagt 5 dages seminar for alle medarbejdere (65) og med ekstern konsulentbistand

At indføre flere personalegoder, såsom gratis kaffe, flere sociale sammenkomster med mad og vin.

At få iværksat et bygningsprojekt, således at institutionen kan afspejle et moderne læringsmiljø.

Alle disse tiltag har medvirket til., at vi har fundet hinanden. Vi har gode mål og strategier med 100 % opbakning. Der er begejstring overalt.

Udgangspunkter har helt tydeligt været hvad Kotter (1998) kalder en brændende platform. Der var rigtigt krise i organisationen, hvilket var en ny ting for vores respondent, fordi vedkommende med idérigdom og begejstring har været vant til at få folk med sig. Og der har været anvendt mange ændringsstrategier. Langvarige mus-samtaler skaber *respekt*, og høj grad af *deltagelse* og *indflydelsesmuligheder* får åbenbart alle medarbejdere til aktivt at være til at diskutere *vision* og *strategi*. Hertil kommer så flere frynsegoder og ikke mindst et bygningsprojekt, der i høj grad vil ændre de *fysiske rammer* og som samtidig vil appellere til de ansattes *faglighed*.

Indirekte pres udefra

Mange organisationer har forandringer i omverdenen som argumentation for ændringer, og mange af vore case-organisationer har sikkert også brugt denne argumentation internt.

Vi har valgt to organisationer ud, hvor omverdenen officielt spillede en stor rolle for de foreslåede ændringer.

Det første eksempel omhandler en længerevarende proces, mens det andet drejer sig om vurderingen af en konkret ændring.

Indirekte pres udefra 1 Ændringernes karakter og ændringsstrategi

Vi befinder os i en frivillig organisation, hvor den nye leder også kunne bruge omverdenspresset til at legitimere store ændringer:

Vi har tilendebragt processen med en vision og plan for perioden 2006-2010.

I forlængelse heraf er decentraliseringsdebatten fortsat i en strukturdebat. De decentrale enheder skal have mere kompetence, således at dobbeltarbejde og deraf følgende frustrationer undgås. Samtidig er info-aktiviteterne vokset betydeligt med overbelastning af specielt mellemlederne til følge.

Ændringsprocessen startede med et decentraliseringsreview. Derefter en nøje planlagt proces med fokus på fem kerneområder, hvor der blev nedsat fem projektgrupper med deltagere fra hele organisationen. Ud over medarbejdere var der to fra ledelsen i hver gruppe plus en fra de decentrale enheder. Styregruppen bestod af ledelsen plus én, der tidligere har siddet i det øverst politiske organ. Der blev holdt to husmøder for alle, processen var helt åben med info på nettet. Forudsætningen var ingen nedskæringer. Den 31. maj afleverede projektgrupperne deres resultater. Styregruppen tog på et to-dages seminar for at afslutte arbejdet. Da man troede man var færdig, protesterede én fra ledergruppen. Han havde fem vigtige punkter, som han slet ikke var blevet imødekommet på. Derfor startede man forfra og fik et bedre resultat ud af det.

Nu har alle angivet, hvor de ser sig selv i den nye struktur, og op mod 90% vil få deres 1. priorite opfyldt, de andre må så finde ud af, om de vil have den nye stilling eller finde andre veje. Anledningen bliver ikke brugt til fyringer.

SU har naturligvis også inde og sagt god for proces og resultat.

Jeg er selv godt tilfreds med den åbne proces og resultatet. Men mellemlederne skal mere i fokus som en del af den samlede ledelse med loyalitet opad og gennemførelse af MUS. Mange af de decentrale ledere viste det sig på et møde havde vi slet ikke fået med. Der var intet ejerskab. Det er ikke nok med nettet som info-kilde. Vi startede med at forlænge et to-timers møde til et firetimers møde plus at det var nødvendigt med to opfølgende møder, inden man i samdrægtighed kunne spise middag sammen.

Men det er også svært med en del indbyggede dilemmaer. Kan man i hovedkontoret klare rollen som eksperter og sparringspartner, og kan man lokalt opbygge den nødvendige kompetence. Ledergruppen bliver i denne sammenhæng udvidet fra 5 til 7 medlemmer.

Vi har stort set klaret os uden konsulentbistand

Det hører med til billedet, at man nu prøver at samle ressourcerne, således at der kan komme mere faglig sparring. Dette fremmes også af den ombygning, vi er i gang med. – Jeg har været i kontakt med xx og vil gøre det igen. Han har meget optaget af lokaler mm og har erfaring på området.

Ændringsprocessen har været et godt stykke arbejde for ledelsen som helhed og specielt for mig selv.

Som man kan se, var *procesdesignet rationelt* Man startede med *vision og plan*, og ville derefter lave *strukturen* om. Men de organisatoriske *rammebetingelser* og specielt organisationens *historie* gjorde det naturligt at inddrage mange i processen i den etablerede projektorganisation. Som Lyngdal og Ry Nielsen (1996), Ry Nielsen og Ry (2004) og mange andre påpeger, er det sjældent, at ændringsprocesser går som planlagt. Der kan komme overraskelser undervejs. I dette tilfælde kommer der indsigelse fra et chefgruppemedlem, og de decentrale enheder føler sig udenfor. Og i begge tilfælde åbenbart med et betydeligt bedre resultat som følgevirkning.

Indirekte pres udefra 2: Matrixorganisationen på arbejde

Vores næste case tager udgangspunkt i en organisation, der som mange andre har problemer med det tværgående samarbejde. Her valgte man at vende tilbage til en af de organisationsopskrifter, der har været på rejse dvs. er blevet prøvet af siden begyndelsen af 70'erne (Røvik 1998). Det drejer sig om matrixorganisationen, som har det indbyggede dilemma, at man skal referere til to ledere.

Her har vi reaktionen fra én, der skal leve med denne matrixorganisation, som var en ny ledelsesreaktion på ændrede omgivelser og også en måde at manifestere sig selv på:

Den største ændring er indførelse af matrixorganisation fra xx.

Jeg er gået fra at have en chef til at have tre, som alle vil have 100% af mig. Og det gider jeg ikke. Jeg vil helst én eller to ting og arbejder i det stille på at komme af med det ene område af de tre. Det skal gerne være afklaret inden d. xx, hvor jeg har et møde med chefen for området.

Der er masser af bøvl forbundet med matrixorganisationen, og det irriterer mig, og mentalt bruger jeg for megen uproduktiv tid på det.

Jeg har også fået beskåret min autonomi. Den nye ledelse laver micro-management – vil godkende alt muligt ned i detaljen! Magthavernes afmagt. Det dræner for ansvarsfølelsen.

Matrixorganisationen blev besluttet af den nye ledelse, som gerne ville lave et trade mark.

Jeg kan ikke lide organisationen, men må jo leve med den – eller finde noget andet og jeg finder mig generelt godt.

En konsekvens af matrixen er, at vores ellers velfungerende ledergruppe nu skal pleje flere interesser – ikke kun her, men også på tværs.

Her er problemet skåret ud i pap. Ledelsen har åbenbart mest tænkt i *struktur* og ikke meget i *aktører* eller de lokale konsekvenser. Det store fællesskab har således fået et legitimitets/loyalitätsproblem, fordi i hvert fald vores respondent så klart ønsker at arbejde i det lille fællesskab, men naturligvis underlagt det store.

Selvdefinerede ændringer

I dette afsnit vil vi tage fat på ændringer, der er defineret inde i organisationen og ikke nødvendigvis af vores interviewperson.

Vi begynder med to cases, der er rimeligt store, defineret som at de vedrører mange variable i Leavitt –Ry modellen, som er en vigtig brik i vores puslespilsmodel (Ry Nielsen og Ry; 2002).

I den oprindelige Leavitt model indgik der fire dimensioner/variable: opgaver, struktur, teknologi og aktører. I vores udvidede model indgår desuden: de fysiske rammer, kultur, mål/vision, belønningssystemer, omverden og organisationens historie.

Dernæst bevæger vi os lidt ned ad kompleksitetsskalaen ved at tage nogle cases op, der primært handler om struktur og ledelse. Ligeledes omtaler vi kort besværlige sager. Vi har også et afsluttede dataafsnit, hvor vi samler op på de ændringer, der ikke passer ind under de øvrige overskrifter

Selvdefinerede ændringer 1:Komplekse og omfattende ændringer

Vores første respondent havde store planer som nyudnævnt direktør i eftersommeren 2005 og har haft travlt med at føre sine planer ud i livet. Der er også sket en masse siden det første interview, men alt er – naturligvis – ikke på plads, men undervejs.

1. Internt er strukturen kommet på plads. Teamledere er udnævnt, og der er kommet ny sekretariatschef. Projektorganiseringen er under etablering, og det har også krævet uddannelse. Mødestrukturen er under udvikling med mere inddragelse i teamlederne i de strategiske overvejelser – det vil de gerne, men det sker efter behov,

Jeg har selv flyttet rundt så jeg nu sidder sammen med den hele den "smalle" ledergruppe". Jeg tror, at en analyse vil vise, at alle dimensioner i Leavitt-Ry modellen er blevet berørt, eller bliver det

2. Jeg holder videndelmøder for hele organisationen den første fredag i hver måned - det handler om hvad der rør sig i organisationen og på vores område med indslag fra forskellige ledere og medarbejdere. Det er folk meget tilfredse med.

3. Søndag aften skriver jeg en ugentlig klumme om idéer og tanker, jeg har også brugt anledningen til at skrive hvad jeg laver, når medarbejderne nu ikke ser mig så meget – med inspiration fra Politikens "syv døgn med.." spændende hvor lang tid det er en god idé

4. Vi flytter snart - og netop flytningen er en vigtig del af organisationsændringen, som vi har gjort meget ud af at forberede. Jeg har desværre på det seneste haft svært ved at få tid til virkelig at personificere flytningen. I begyndelsen var det også svært at overbevise nogle af medarbejderne - mærkeligt nok især arkitekterne - om mine idéer om sammenhængen mellem organisationen og de fysiske rammer.

I vores første interview sagde vores respondent, at han havde fået et ønskejob, og der var fuld opbakning ovenfra. Han lærte også hurtigt alle navnene på medarbejderne, hvilket altid tager keglere i en halvstor organisation. Og han havde idéer med i lommen til den kommende organisering. Derudover var og er vedkommende meget optaget af, at de *fysiske rammer* skal understøtte struktur og opgaveløsning. Men der også *megen begejstring og engagement*, som vigtige forudsætninger for succes. Lederens interesse for faglighed og mulighederne for indflydelse, er givetvis også forhold, der appellerer til de professionelle, der befolker organisationen. Dette kan modvirke, at mange professionelle helst er foruden ledere og modstandere af forandringer, der berører deres autonomi jf. Goldschmidt's analyse af professionelle (Goldschmidt, 1997).

Klumeskrivningen er vi ikke stødt på før og er en spændende måde at profilere sig på i hvert fald for en periode.

Vores næste respondent er projektleder:

... vores store nye projekt har taget meget af min tid. Vi har efter ansøgning fået 9 mio kr fra Socialministeriet til at lave et eksperiment med hjemmepleje for demente. Det hedder Giv tid og har logo fra forsiden af min master. Det handler om at give flere tilbud herunder middagsklub og ture i det blå og mere opmærksomhed i hjemmet. Der er mange penge at spare, hvis man kan holde dem i hjemmet længere.

Projektet er tidsbegrænset til perioden 29.5. til 31.12.06. Det skal naturligvis evalueres. Det har vi en projektmedarbejder til.

Vi var velforberedte. Jeg havde headhuntet tre ledere på forhånd.

Jeg fandt også på som noget nyt at indkøbe scootere. De skal ganske vist låses inde, ellers bliver de stjålet!

Jeg har også lavet en følgegruppe med repræsentanter fra de vigtigste interessenter.

De menige medarbejdere fik vi via annoncer og åbent hus. De har bedre uddannelse end normalt. Der er ergoterapeuter og pædagoger imellem. Sygefraværet er også lavere end normalt

Vores respondent er en rigtig *ildsjæl* og en kreativ sådan. At bruge scootere som transportmiddel er således en oplagt idé med den stigende trafik og forhøjede parkeringsafgifter. Vores respondent er også god til at tænke *opgaver og aktører* sammen koblet med en høj forberedelsesgrad, som omfatter betydeligt flere aktiviteter end her angivet. Det *politiske element* tages der højde for ved at nedsætte en følgegruppe med de vigtigste interessenter. Og så har vedkommende en smittende *begejstring* og let til *grin*.

Selvdefinerede ændringer 2:Ledelse

I alle vores interviews har vi naturligvis snakket om ledelse. Her vil vi bevæge os lidt rundt i ledelseslandskabet.

Vi begynder med et case, hvor en *strukturændring* havde stor og positiv effekt

1. Den nye struktur er kommet på plads. Der kommet fem nye chefer og vi har fået teamledelse. Jeg er blevet makker med en ung ... hurtigt tænkende mand. Han har ingen ledererfaring, men medarbejderne udviser stor goodwill. Vi er meget forskellige - og det var også meningen. Jeg er mere procesorienteret. Teamledelse tager tid, specielt i starten. Vi skal koordinere meget - også holdninger. Og vi skal fortælle medarbejderne, at det godt kan være, at de får for-

skellige udmeldinger, og så må de jo fortælle os det. Vi sidder heldigvis tæt på hinanden, og det lykkes jævnligt at holde morgenmøder. Jeg er jo stadigvæk meget ude i byen.

2. Chefgruppen har også skiftet karakter. Jeg er nu næsten veteran, den tredjeældste i gruppen. Vi har fået mulighed for (og også gjort det) at definere os ind i nye roller og situationer. Der er mindre usund konkurrence, som på grund af usikkerhed tærer meget på personen, færre skjulte dagsordener, der grines mere, og vi kan lide hinanden. Vi har været på tre ledelsesseminarer. Vi har formuleret chefgruppens værdigrundlag, hvor vi bl.a. siger, at vi skal være hinandens bedste kolleger. Processen har været god og produktiv, men vi skal også holdes fast af medarbejdere.

Her bliver det tværgående samarbejde en kritisk punkt.

3. Direktøren er også blevet en bedre direktør, skal ikke ordne så mange slagsmål.

Her betyder *strukturændringen*, at der kommer mange nye *aktører* på banen. Det giver også mulighed for, at man får nye *roller* og dermed forbedre ledergruppens arbejde. Det er også interessant, at nye aktører i nye roller naturligvis også giver direktøren nye muligheder for rolleskift og her fra konfliktløser til ? (vi ved ikke hvad).

Vi vil heller ikke undervurdere betydningen af de tre *ledelsesseminarer* med *ekstern konsulentbistand*.

Det er også tydeligt, at på det personlige plan har vores respondent haft stor glæde af ændringen, så vedkommende kan med større glæde og et smil/grin bruge mange timer på sin arbejdsplads

Vores næste eksempel handler om en politisk organisation:

Der er mange ændringer på ledelsesplan. Et konsulentfirma har været meget inde og foreslået, at politikerne skulle beskæftige sig mere med politik og strategi og mindre med administration, som kan overlades til administrationen. Der skal også være bedre gennemarbejdede oplæg til politikerne.. Det skal en nystartet chefgruppe sørge for.

Det nye system kan gøre gode virke rimeligt bureaukratisk, fordi alt til politikerne nu skal igennem chefgruppen og skal naturligvis finde sin form, men vores nye mand for bordenden gør det godt. Vi tre skal nok finde ud af det – med faste møder –men også det er svært.

Umiddelbart tegner billedet sig meget enkelt. Politikerne skal holde sig væk fra enkeltsager, og de skal have en bedre sekretariatsbetjening, som en ny chefgruppe skal sørge for. I virkelighedens verden ser det ofte meget mere kompliceret ud. Det kan være svært at lave sondringen politik og administration. Der er mange gråzoner, og vores erfaring fra en del organisationer tilsiger også, at det er en aldrig-ende diskussion, se Ry Nielsen m.fl. (2002) som belyser problemstillingen i en fagforening eller mere generelt hos Christensen (1997). (Se også i afsnittet om hospitaler ovenfor)

Vi har også mange erfaringer med chefgrupper. Disse erfaringer siger, at det tager tid og målbevidst indsats at få chefgrupper til at fungere effektivt, jf. det forrige eksempel, se også Andersen og Ry Nielsen (1997), som analyserer, hvorfor det er så svært.

En af vore interviewpersoner ser også et andet problem:

Chefgruppen vil gerne være et team, men i krisesituationer rettes blikket mod direktør og direktion

En anden ting der er svær at håndtere er mellemlederne som helhed. Den følgende situationsbeskrivelse illustrerer sagen så fint, at den kan stå alene

Uddannelsen af mellemliderne er fuset noget ud. Der blev aflyst sidste gang. Der er for lidt fællesskab, og gruppen har ikke nogen rolle/formel kompetence i organisationen. Enkelte af os vil ofte arbejde sammen i projekter, men derudover er der ikke noget fællesskab for alle. Vi kan heller ikke lide hinanden godt nok til, at det kan få os til at holde sammen. Det har vi alle også for travlt til.

Fra en vore respondenter har vi også en kommentar til ledelse af institutioner:

Lederne skal til at bruge mere tid på det faglige – igen. De skal kende personalet, beboerne og de pårørende. Så må andre tage sig af det administrative.

For nogle er det svært at få **hjerte** (følelser), **hjernen** (det rationelle) og **fødderne** (handlingerne) til at spille fornuftigt sammen. (**hhf** modellen er beskrevet i Ry Nielsen og Ry (2004:97)

Her er et eksempel:

På topplan er der megen stress og bekymringer. Jeg lægger ofte øre til mændenes beklagelser, men vil ikke mere. De må køre deres taktiske spil uden om mig. Jeg involverer mig altid for meget følelsesmæssigt, men kan i virkeligheden godt lide at blive brugt på den måde. Så spejler mig igen i mændene og lever op til min sædvanlige behagesyge. Jeg vil hellere tænke strategisk. Der virker så åbenlyst, hvad der er de ”rigtige” beslutninger – set med mine briller. Men andre har andre briller på og ser tingene anderledes. Derfor ER det svært at lave om. Uden at snakke for meget politik må vi lave strategier for fællesskabet såsom en fælles IT strategi og det at samle personalejuraen centralt. Det er det lange seje træk, med små og store skridt. Man skal bare ikke give op. Og jeg har stadig god opbakning i det politiske system. Mit store projekt er et godt eksempel på, at noget kan lykkes.

Der er også en del organisationserkendelse i udsagnet. Det er således vigtigt at indse, at der er flere sandheder, der er mange tankesæt (rationaler) på spil. Vejen frem er heller ikke de storslåede beslutninger. Snarere er det på *Lindblomsk* manér at arbejde stilfærdigt, tålmodigt og på langt sigt med småændringer, der ikke udfordrer magthaverne.

Andre projekter

Andre projekter 1: Besværlige sager

I vores casemateriale er der mange eksempler på besværlige sager. De handler stort set alle om personer, der er svære at have med at gøre, som modarbejder eller bare ikke er gode nok. Vi har valgt at bringe ét eksempel:

Før jul gik marketingmedarbejderen ned med stress og var sygemeldt i to måneder. Chefgruppen opfordrede til firing - ingen sympati for vedkommende. Det ville jeg ikke – svarede ikke til min moral. Jeg fik ansat en vikar, som viste sig at være rolig og driftssikker. Men der betød også en periode med utroligt megen markedsføringsarbejde til mig og også til webmasteren. Helt ud i detaljen. Efter halvanden måned tilbage på arbejde sagde marketingmedarbejderen selv op. Så jeg slap for et videre forløb – og fik ansat vikaren. Sagen viste også bureaukratiet i aktion. Markedsføring var min opgave/ansvar. Man er alene på området. Integreret markedsføring som et anliggende for alle var bare ord.

Andre projekter 2: IT Lean mm

I mange organisationer får IT og hjemmesider og portaler en stigende betydning.

Her er et eksempel, hvor det er tydeligt, at IT skal tjene flere formål både indholdsmæssigt og identitetsskabelse – branding. Og uden konsulenter går det ikke.

Vi er startet et stort IT projekt, som i etaper over 2 år skal resultere i, at vi har en flot portal, hvor de forskellige interessenter kan gå ind og få viden om løn, personale, annoncering, fyringer mm.. Samtidig skal løn –mm moderniseres, det skal give os bedre konkurrencevilkår - lige nu er markedet blevet "frit".. Vi skal også bruge portalen til identitetsskabelse Vi får god hjælp af et konsulentfirma.

Lean - ledelse er inde i varmen som et nyt koncept, der kan forhøje produktiviteten kraftigt ved at sætte kunden i centrum og undgå alle former for spild (Eriksen m.fl. 2005). Der er således været megen offentlig opmærksomhed på f.eks. den nye Udlændige – service - styrelses anvendelse af lean ved hjælp af konsulenter. Der afholdes også mange konferencer om temaet, og mange konsulenter hjælper mange organisationer med at få gang i leanledelse.

På denne baggrund kunne vi have forventet en vis interesse for lean i vore organisationer. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet. Det kan naturligvis også skyldes, at vi ikke har spurgt eksplicit om temaet, eller at interviewpersonerne havde mere vigtige forhold at fortælle om.

Vi har dog ét eksempel, som i modsætning til de fleste andre leanprojekter er gennemført uden konsulentbistand.

Jeg og en anden chef har gennemført et Lean projekt i i en afdeling.. Det er det første af flere. Vi gennemfører det selv uden konsulentbistand og også hurtigere, for vi kender jo hinanden – om ikke arbejdsopgaverne. Vi er faktisk kloge nok selv. Det forudsætter naturligvis opbakning i systemet. Vi har selyfølgelig læst og lyttet til andres erfaringer, bl. a. Ledernes Hovedorganisation. Vi kalder projektet arbejdsgangsanalyser”

Det har været et godt projekt både indholdsmæssigt og procesmæssigt. Det har været dejligt ikke at skulle sige nej som sædvanlig, men tværtimod prøve at finde nye løsninger sammen med seks engagerede og dygtige medarbejdere.

Læg også mærke til, at man taler om arbejdsgangsanalyser og ikke lean, som man er bange for vil give associationer til rationaliseringer og fyringer.

Som så mange andre ændringsprojekter bliver projektet også en *anledning*, som bliver brugt til andre formål, f.eks. at skabe arbejdsglæde og indflydelse.

Vores næste caseorganisation er præget af høje ambitioner: den tværgående opgaveløsning skal forbedres, der skal anlægges helhedsbetragtninger mm.

For tiden er det helt vildt Vi har gang i et organisationsprojekt, sat i gang af den tidligere kommunaldirektør, så har det ligget lidt stille, men efter, at der kommet en ny kommunaldirektør er der rigtig fart på.

Fagforvaltningerne skal nedbrydes for at styrke den tværgående opgaveløsning, styrke helhedsbetragtninger og gøre det lettere at flytte ressourcer.

Jeg er medlem af projektgruppen (6 medlemmer), der skal komme med et færdigt og fælles oplæg til direktionen.

Der er naturligvis mange intersemodsætninger både i direktion og i projektgruppen. Jeg har været meget aktiv og engageret med at holde fast i det politiske mandat. Jeg har også meldt ud, når der var forskel på min personlige interesse og hvad jeg syntes var fornuftigt set organisationens briller. Det har gjort lettere at være meget aktiv. I gruppen har der været en åben proces. Vi tør diskutere og har været så heldige, at vi kan lide hinanden, men vores svaghed er naturligvis vores manglende kompetence. Der er mange, der slet ikke bliver berørt af ændringerne, men der er mange, der er urolige. De føler, de bliver berørt.

Som sædvanlig i ændringssammenhæng har man nedsat en *tværgående projektgruppe*. Mandatet er rimeligt klart, men alle løsningsforslag er sikre på at møde modstand, fordi der er så mange *interesser* på spil (Ry Nielsen og Ry, 2004a). Og ændringerne er sjældent så voldsomme, som mange forestiller sig. De fleste skal de samme opgaver som før (Ry Nielsen 1994)

Det er også tydeligt, at vores respondent har brugt *anledningen* til at profilere sig.

Opsamlende case

Som afslutning på dette afsnit vil vi gerne vise, hvad en institutionsleder fortalte os om sit liv her og nu og i tilbageblik. Illustrationen demonstrerer meget godt det omvekslende liv, denne leder har.

Med stort og småt, med glæder og sorger, med noget man håber at kunne lave om på, med støtte og konflikter, med nye ledelsesteknologier og med omsorg for medarbejderne.

- 1. I december 2005 havde vi vellykket heldagsmøde med lederne støttet af vores udviklingssygeplejerske. Vi fik diskuteret: Hvad vil vi? Mission og vision og så fik vi lavet årshjulet for 2006. Et meget vigtigt planlægningsværktøj med angivelse af de vigtigste begivenheder, deadlines, møder mm*
- 2. Udviklingssygeplejersken er en stor støtte. Hun har ledelseserfaring fra xx Vi har en god kemi. Hun holder af de gamle – og er fra Bornholm. Hun ville gerne til denne institution..*
- 3. Sygefraværet er faldet pænt – fra 11 til 6% -, men er lige nu på vej opad igen. Ender måske på 8% for 2006. Jeg ville gerne have 4% som mål, men det er helt urealistisk*
- 4. I opfølgningen på en gennemført trivselsundersøgelse deltog 35 ud af 43 mulige. Der var masser af idéer til forbedringer, men der er langt fra idéer til handlinger*
- 5. Det blev ikke lettere af, at jeg lavede en organisationsændring, således at jeg skar ned på antallet af teamkoordinatorer. To af dem skulle nu dække to etager.*
- 6. Forgængerens mor flyttede i søndags. Herligt.*
- 7. Vikarer er meget glade for at komme her*
- 8. Vi har rimeligt check på økonomi – men der er ikke noget at rutte med*
- 9. Jeg er her rigtigt meget. I min ferie har jeg heller ikke givet nogen fuldmagt til at skrive under på noget. Jeg vil ikke have nogen stedfortræder*
- 10. Vi er heldigvis – mener vi – langt fra forholdene på Fælledgården. Tonen er bedre her og der en er god stemning, som det er vigtigt at bevare*

11. *Forholdet ældrechef ok. Hun er et dejligt menneske og god til at rose, når der er anledning til det*
12. *Jeg har stadig en stjernegod bestyrelsesformand – god til at lytte og handle*
13. *I efteråret skal vi have indført den elektroniske journal. Det glæder jeg mig til. God til styring og kontrol og vil højne kvalitetsniveauet*
14. *Vi skal også lave MUS samtaler med alle.*
15. *Vi skal også lave flere beboerarrangementer – og med mere liv i*
16. *Vi burde afsætte tid til, at medarbejderne kunne komme af med deres private problemer*

Samlet opsamling

Vi lagde ud med at sige, at vi dette kapitel ville præsentere læserne for et kalejdoskopisk billede af vore lederes hverdag. Selv om vi af flere grunde har været tvunget til at klippe og klistre i vort store datamateriale, er det naturligvis vores håb, at det er lykkedes at tegne et sådant billede, som jo så er mange billeder af ledere i aktion og i udvikling:

Vore ledere må som andre ledere finde sig i udefrakommende initiativer, men de er meget aktive i processen eller forlader skuden.

Flere oplever problemer med personer, der er ovenover i hierarkiet. Særligt tydeligt er det i fyrings- og opsigelsessagerne. Men også med de institutionelle ændringer såsom strukturreform.

Mange af lederne ser derfor nødvendigheden at gøre noget ved og for det lille fællesskab, når det store er for langt væk eller og/eller det er svært at påvirke.

Mange er godt i gang med at udfylde det ledelsestomrum, der var, da de startede.

Flere er kommet af med besværlige, modarbejdende, ikke kompetente nok, brokken sig medarbejdere og ledere. På denne måde får de også anledning til at ansætte deres egne kandidater og dermed styrke egen position. De sætter selv holdet og udnytter på den måde definitionsmagten (Pedersen 2004: 127).

I det hele taget spiller personer og deres samspil en meget central rolle både i positiv og i negativ retning for vore ledere.

Ledergrupper er således et vigtigt omdrejningspunkt i mange af vore organisationer, men både på topplan og mellemliderplan synes det at være en sej og besværlig proces at få dem til at fungere konstruktivt.

Igangsættelse og gennemførelse af ændringsprojekter spiller samme rolle. De gavner på samme tid både organisationen og igangsætterten.

Største del af læringen er ”learning by doing”, og der er en del *Lindblomsk søge-lære processer* i de mange tiltag.

Nogle er gode til at skabe og bruge anledninger til udvikling og er fyldt med smittende entusiasme.

De er i høj grad med Larsen og Ry Nielsens ord fut – ledere. De lægger således vægt på mulighederne og ikke begrænsningerne, som er karakteristisk for dut – lederen (Larsen og Ry Nielsen 1988).

Litteratur

- Andersen, Ole Steen og J.C. Ry Nielsen (1997) Ledergruppens effektivitet - barrierer og udviklingsmuligheder i Liza Klöcker-Larsen m.fl. (red.) *Mosaik om moderne ledelse. IOA-årbog 1997* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Argyris, Chris og Donald A. Schön (1978) *Organizational Learning, A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Argyris, Chris og Donald A. Schön (1996) *Organizational Learning II*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakka, Jørgen Frode og J.C. Ry Nielsen (2002) Teori-praksis udfordringen i lederuddannelse i Kreiner, Kristian og Steen Scheuer (red) (2002) *Forskning i praksis*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, s. 159-193;
- Bentsen, Eva Zeuthen, Finn Borum, Gudbjörg Erlingsdottir og Kerstin Sahlin-Andersson (red.) (1999) *Når styringsambitioner møder praksis. – den svære omstilling af sygehus og sundheds-væsenet i Danmark og Sverige*, København: Handelshøjskolens Forlag
- Christensen, Jens Peter (1997), Samspejlet mellem politikere og embedsmænd i J.P. Christensen, J. Due, T. Knudsen og D.Tamm, *Politikere og embedsmænd*, København: Jurist-og Økonomforlagets Forlag 2. udgave s 13-29
- Christensen, Jørgen Grønnegård (1995) Bureaukratiets nødvendighed og svøbe: Om offentlig ledelse i Hildebrandt, Steen og Erik Johnsen(red), *Ledelse II - 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*, København: Børsen Bøger, s. 39-57.
- Christensen, Peter Holdt (2004): *Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*. København: Djøf Forlag. .
- Dimaggio og Powell (1991) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, kap. 3 i Powell, Walter W. og Paul Dimaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Eriksen, Mikkel, Thomas Fischer og Lasse Mønsted (2005), *God ledelse i administration og ledelse*, København: Børsens Forlag
- Goldschmidt, Lars og Ole Fogh Kirkeby(2005), *Fusionsledelse i det offentlige- en huspostil for strukturereformens ledere* København: Børsens Forlag,
- Goldschmidt, Lars (1997) *Erfaringer med ledelse på trods* in Liza Kløcker-Larsen et al. (red.) (1997) s. 51-67.
- Klausen, Kurt Klaudi (2001), *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige*, København: Børsens Forlag
- Kotter, John P. (1998), *I spidsen for forandringer*, København: Industriens Forlag
- Larsen, Bøje og J.C. Ry Nielsen, DUT of FUT ledere i den offentlige sektor i J.C. Ry Nielsen, (1988) *Tanker om ledelse*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2. rev. udg. Oprindeligt publiceret i 1980
- Lyngdal, Lars Erik og J.C. Ry Nielsen (1996), *Overraskelser og kritiske hændelser i organisationsændringsforløb*, Kristianssand: manus,

- Larsen, Bøje og J.C. Ry Nielsen, DUT of FUT ledere i den offentlige sektor i J.C. Ry Nielsen, (1988) *Tanker om ledelse*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2. rev. udg. Oprindeligt publiceret i 1980
- Pedersen, Dorthe (2004) Ledelsesrummet i managementstaten i Dorthe Pedersen (red.) (2004) *Offentlig ledelse i managementstaten* København: Samfundslitteratur.
- Peter Syv (1989) *Danske Ordsprog*. Fiskers Forlag s.23 Peter Syv levede fra 1631-1702
- Ry Nielsen, J. C (1988) Ledere - synlighed og dilemmaer i J.C. Ry Nielsen; *Tanker om ledelse*, 2. udg. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne s. 224-243
- Ry Nielsen, J.C. (1994) Om hvide elefanter og grå katte i mørket, *IP-Information*, København.
- Ry Nielsen, J.C. (1997), Hvad ledere gør , er ikke altid det rigtige eller godt nok, *Officeren*, september
- Ry Nielsen, J.C. (2003), Om medicin og læring - MPA uddannelsens pædagogik set og gænsket med nye briller, *MPA Working Paper, nr 12*
- Ry Nielsen, J.C. (2003), Om medicin og læring - MPA uddannelsens pædagogik set og gænsket med nye briller, *MPA Working Paper, nr 12*. Findes online på CBS bibliotek
- Ry Nielsen J.C og Mads Kamp (2002) Chefgruppebilleder, *Ledelse i dag nr*
- Ry Nielsen, J.C. og Morten Ry (2002) *Anderledes tanker om Leavitt – en klassiker i ny belysning*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Ry Nielsen; J. C. og Morten Ry (2004), *Tanker om organisationsændringer – brikker til mange ukendte puslespil*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Ry Nielsen, J.C. og Morten Ry (2004a), Følelserne er drivkraften, fornuften er roret, *Ledelse i dag,, netversion*
- Ry Nielsen, J.C., Morten Ry og Povl Anker Andersen (2002), Organizational Change - Elected Leaders and Selected Managers. Paper til konference i Oxford, december. Findes online på CBS bibliotek
- Røvik, K.A. (1998) *Moderne Organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget