

En ledergruppe i aktion?

Casehistorie - en ny type artikel i L&E.

Denne case viser processen for en EDB-afdelings organisationsændring.

Af J.C. Ry Nielsen

Resumé

Chef- eller ledergrupper er blevet et mere permanent træk i danske virksomheder, både private og offentlige. Det er imidlertid lige så karakteristisk, at den offentliggjorte viden om livet i disse grupper er meget sparsom.

Samtidig ved vi, at der er mange konsulentrapporter og nogle kandidatafhandlinger på specielt handelshøjskolerne, der har beskæftiget sig med fænomenet. Disse rapporter og afhandlinger er dog (næsten) altid stemplet som fortrolige.

Jeg vil med denne artikel bidrage til en forøgelse af vores viden.

Udgangspunktet er en ledergruppe, som mere eller mindre villigt var nødt til at tage stilling til en række ændringsinitiativer, som ikke kom fra ledergruppen selv. Derfor spørgsmålstegnet i titlen.

Artiklen belyser også, hvordan en ledergruppe kan udvikle sig over tid, givet de udfordringer den stilles overfor.

Forhistorien

Denne artikel bygger på en konsulentopgave jeg har haft i en EDB-afdeling. Det er samtidig den 3. udgave af historien. 1. udgave har kun været forelagt den berørte ledergruppe. 2. reviderede udgave er udsendt til alle medarbejdere i organisationen.

En ledergruppe i aktion?

Casehistorie - en ny type artikel i L&E.

Denne case viser processen for en EDB-afdelings organisationsændring.

Af J.C. Ry Nielsen

Resumé

Chef- eller ledergrupper er blevet et mere permanent træk i danske virksomheder, både private og offentlige. Det er imidlertid lige så karakteristisk, at den offentliggjorte viden om livet i disse grupper er meget sparsom.

Samtidig ved vi, at der er mange konsulentrapporter og nogle kandidatafhandlinger på specielt handelshøjskolerne, der har beskæftiget sig med fænomenet. Disse rapporter og afhandlinger er dog (næsten) altid stemplet som fortrolige.

Jeg vil med denne artikel bidrage til en forøgelse af vores viden.

Udgangspunktet er en ledergruppe, som mere eller mindre villigt var nødt til at tage stilling til en række ændringsinitiativer, som ikke kom fra ledergruppen selv. Derfor spørgsmålstegnet i titlen.

Artiklen belyser også, hvordan en ledergruppe kan udvikle sig over tid, givet de udfordringer den stilles overfor.

Forhistorien

Denne artikel bygger på en konsulentopgave jeg har haft i en EDB-afdeling. Det er samtidig den 3. udgave af historien. 1. udgave har kun været forelagt den berørte ledergruppe. 2. reviderede udgave er udsendt til alle medarbejdere i organisationen.

I denne udgave vil jeg med ledelsens accept fortælle for uindviede, hvordan en ledergruppe reagerede og fungerede i en organisationsændringsproces, som berørte hele organisationen. Det er imidlertid vigtigt at pointere, at dette er konsulentens udgave af historien og dermed også konsulentens vurderinger, der fremkommer.

Organisationen

Vi har at gøre med en rimelig stor EDB-afdeling (30-40 medarbejdere) i en stor virksomhed. Selve virksomheden er relativ gammel og præget af professionelle, d.v.s. højtuddannede, som også er de centrale magthavere, selv om også dette er ved at ændre sig. EDB organisationen befinder sig derfor i organisationens udkant. Dens ydelser kan købes udefra. Ikke let, men alligevel.

EDB-afdelingen er relativt ung i virksomheden med start i midten af 80'erne, og den nuværende chef har været med fra starten. Organisationen er præget af et blandet ansættelsesforhold for de ansatte. Nogle er direkte ansatte ved virksomheden og dermed undergivet de normale overenskomster (lønninger). Andre er indirekte ansatte ved at være formelt ansatte i EDB-konsulentfirma. Dette indebærer primært, at de får en højere løn end de førstnævnte, men også at de er lettere at komme af med.

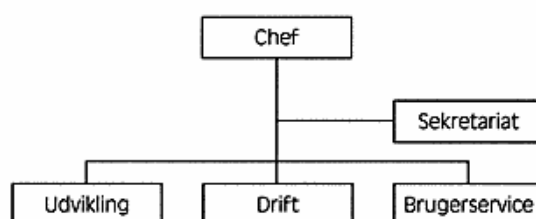
EDB-organisationen står både for drift og udvikling af EDB. Men hvor man før satsede stærkt på egen udvikling af store og nye systemer, har man nu valgt at købe standardssystemer ude i byen. Organisationens har dermed skiftet karakter fra at være drifts- og udviklingspræget til at være drifts- og tilpasningspræget.

For en udenforstående (som mig) kan det

sommetider være svært at se forskellen, men for nogle af de mere professionelle EDB-folk er der stor forskel.

Afdelingen er også en typisk EDB-organisation, d.v.s. domineret af personer med høj uddannelse, som samtidig hellere skifter arbejdsplads end de tager de store opgør. Personaleudskiftningen har i perioder således været ret høj blandt de bedst uddannede (Borum, 1992). Men brokkekulturen eksisterer også (Ry Nielsen, 1992).

Formelt var afdelingen opbygget på følgende måde, da jeg mødte den:



Ledergruppen bestod således af 4 personer.

I begyndelsen af 1990 sagde lederen af udviklingsafdelingen sin stilling op. I stedet for at besætte stillingen påny, besluttede EDB-chefen selv at overtage ledelsen af afdelingen. Dette havde vedkommende ikke let ved at gøre i praksis. Derfor blev der udnævnt to projektledere, som også blev medlemmer af en udvidet ledergruppe.

Denne udvidede ledergruppe bestod således af chefen, 2 afdelingsledere og de to projektledere.

Datagrundlaget

Datagrundlaget for denne artikel er dels en række skriftlige referater fra møder i organisati-

onen, jfr. også senere. Desuden har jeg været observatør på to af ledergruppens møder, og jeg har ført en del usystematiske samtaler med medlemmer af gruppen. Jeg har endvidere diskuteret 1. udkast af historien med gruppen. Endelig har jeg ført dagbog undervejs. Mit kendskab til organisationen stammer fra november 91 til august 92.

Det første indtryk

I ledergruppen havde man i efteråret 91 diskuteret en ny organisation (læs struktur) for EDB-afdelingen og herunder ledelsens rolle. Man var samtidig opmærksom på, at ledergruppen ikke nødvendigvis fungerede særligt godt. Derfor besluttede man sig for at lave et seminar for ledergruppen med ekstern konsulentbistand.

Det er på dette tidspunkt (medio november), at jeg gør min entré i organisationen. Ukendt af alle og ved en tilfældighed indbudt til at deltage i konkurrence om, hvem ledergruppen vil have som konsulent.

Lederseminaret bliver imidlertid ikke til noget. Der er mere presserende ting, der melder sig. Det er for meget brok, for mange der siger op, og flere der truer med det.

I denne situation beslutter ledelsen, at der meget hurtigt skal afholdes et personaleseminar i stedet for et lederseminar. Personalseminaret blev lynhurtigt stablet på benene.

Ledelsen reagerede således meget prompte. Man fik ansat en for dem næsten ukendt konsulent, og man ville afholde personaleseminaret i begyndelsen af december.

Chefen gav tilladelse til, at dette møde skulle forberedes af konsulenten og tre medarbejdere – én fra hver af de tre afdelinger. Denne forberedelsesgruppe fik frie hænder til plan-

lægning og gennemførelse af mødet, som skulle vare en hel dag med efterfølgende middag for de interesserede.

Lidt mere forhistorie

I organisationen havde man i 1989 holdt et 2-dages personaleseminar med bistand af en ekstern konsulent. Efter deltagernes udsagn var det et virkeligt godt arrangement på alle områder.

Og hvad sagde man så om ledelsen i 1989?

Der manglede:

- målsætning og strategi og kommunikation/information på alle niveauer, og det var
- uklar opgaveprioritering og uklar kompetencefordeling for og mellem datachef, mellemlederne og medarbejderne.

Et af resultaterne fra seminaret var, at ledergruppen skulle arbejde videre med disse punkter, komme med oplæg til, nedsætte arbejdsgrupper om eller beslutte om.

Naturligvis skete der noget på nogle af områderne, f.eks. kom der konkrete handlingsplaner på bordet. Men det hovedbudskab, jeg hørte i november-december 1991, var, at der var sket alt for lidt, og ikke uventet, at det var ledelsens skyld. Ledelsen var dengang af medarbejderne defineret som chefen for EDB-afdelingen.

Mit andet indtryk

Personalseminaret og ledelsen

For at hindre gentagelse af opfølgingsfiaskoen fra 89 havde forberedelsesgruppen sammen med dagsordenen fra mødet vedlagt de beslutninger, der var blevet taget i 1989.

Til skræk og advarsel.

Man havde også sørget for, at der dagen efter seminaret kl. 11.00 skulle ligge fyldige referater af alle dagens drøftelser. Og disse referater fremkom faktisk alle til tiden.

Men tilbage til dagen.

Det gennemgående træk fra formiddagens problemorienterede drøftelser var en meget kraftig kritik af ledelsen, mest personificeret ved chefen. Denne kritik er noget af det værste, jeg har hørt offentligt formuleret. Chefens oplæg på mødet befordrede også dette. Det var lidt langt og måske gentagelser af noget tidligere sagt, og sidst men ikke mindst oplevede mange medarbejdere en skjult trussel i noget af det, chefen sagde: »Jeg ser gerne forslag fra medarbejderne, men hvis vi ikke bliver enige, bestemmer jeg«.

På mødet var den oprindelige ledergruppe (chef + afdelingsledere) samlet som en diskussionsenhed, og der kan være grund til at repetere, hvad gruppen den gang sagde om sig selv. (Citerer): »Der bør være en klar kompetence- og ansvarsbeskrivelse for medlemmerne af ledergruppen. Da dette ville kunne bidrage til en større effektivitet og troværdighed i forholdet mellem personalet og ledergruppe«. »Ledergruppen fungerer ikke godt nok, da vi i gruppen ofte taler helt forbi hinanden«.

Mit eget indtryk var på det tidspunkt, at der var tale om en svag ledergruppe. Den syntes at fungere mest på chefens præmisser. Der var intet »team«-præg over den (Kamp og Ry Nielsen, 1992). Den manglede opbakning og information og var ikke særlig villig til at dele sin information med andre, og den tænkte bureaukratisk i sin fastholden af vigtigheden af beskrivelsen af virkeligheden og ikke af livet i organisationen som det vigtigste. Angst og magtkam-

pe kunne måske også anes (Kanter, 1979).

I eftermiddagens drøftelser var man rimeligt enige om at kræve en mere ligeværdig dialog mellem ledelsen og medarbejderne (Se f.eks. Gustavsen, 1990). Man ville godt have en stærk ledelse, således som jeg havde formuleret det (paraply, støtte, information m.m.).

Mit tredje indtryk

Dagen derpå

Fadæsen med den manglende opfølgning i 1989 måtte ikke gentage sig. Derfor var der dagen efter seminaret aftalt to opfølgingsmøder. Først ét mellem mødeledelsesgruppen og mig og derefter ét mellem ledergruppen og mig.

Men gode råd var dyre.

Det var svært at finde en måde at bruge resultaterne konstruktivt på, eller rettere det var svært at se, hvem der skulle og kunne gøre det. Chefen som ankermand var ingen god idé, den udvidede ledergruppe var for svag, og stod foran at miste en af de aktive projektledere. Samarbejdsudvalget kunne have været en mulighed, men ingen regnede åbenbart med det. Det var overhovedet ikke blevet nævnt på seminaret.

Man kunne måske have lavet en opfølgingsgruppe bestående af to ledere og to medarbejdere?

I stedet foreslog jeg en »aktionsgruppe« bestående af tre personer valgt på tillid. Denne organisationsform havde vi med held brugt i Farum kommune 10 år tidligere. Og kun én gang. Og i øvrigt på et andet sted i en anden slags ændringsforløb (Christensen og Ry Nielsen, 1982).

Dette forslag tilsluttede først mødeledelsesgruppen sig og siden samme dag ledergruppen.

Om ikke med begejstring så dog som en fremkommelig mulighed, men også med meget opbakning fra chefen og de to projektledere.

Mit fjerde indtryk

Ledergruppen og aktionsgruppen
– mødeforløb

Da aktionsgruppen blev nedsat i december 1991 var der ingen klare spilleregler for spillet med ledergruppen. Ledergruppen havde også fundet en erstatning for den afgåede projektleder, idet NN, som var rimelig nyansat, men med megen projekterfaring, var blevet projektleder og dermed medlem af ledergruppen.

Også efter at aktionsgruppen havde defineret de temaer, man ville tage op, herskede der usikkerhed om rollefordelingen. For at råde bod på denne usikkerhed og for at få sat gang i den vigtige ledelsesdebat indbød aktionsgruppen ledergruppen til et møde i slutningen af januar 1992.

Desværre kunne dette møde ikke gennemføres, da ledergruppen med så kort varsel ikke kunne møde fuldtalligt op. I stedet valgte aktionsgruppen, at jeg skulle fungere som forbindelsesled til chefen og dermed ledergruppen, og at et aktionsgruppemedlem skulle fremlægge aktionsgruppens overvejelser på et personalemøde i begyndelsen af februar 1992. Dette skete altsammen, men fjernede ikke usikkerheden.

Første møde mellem aktionsgruppen og ledergruppen blev afholdt i slutningen af februar 1992. Der var her ingen tvivl om, at det var aktionsgruppen, der stod som indbyder. Dette indebar tre ting:

1. Ry skulle være mødeleder
2. Referatet blev udarbejdet af aktionsgruppen
3. Referatet skulle ud til alle (dette var en af aktionsgruppens spilleregler).

Til mødet havde aktionsgruppen udarbejdet et fyldigt oplæg om nye projekter og om måder at diskutere ledelse på. Ledergruppen var delvis forberedt på at diskutere noget af det, andet havde man ikke haft tid til at forberede sig på. Diskussionen var derfor ikke særlig god. Der var for få holdninger og for mange spørgsmål fra ledergruppen, og chefen var dominerende uden egentlig at sige så meget. Men stemningen var bedre end forventet, set med begge gruppers øjne.

For aktionsgruppen kom der dog to overraskende og uventede ting frem, som af aktionsgruppen blev oplevet som bomber. Den ene var, at ledergruppen havde diskuteret nogle organisationsændringer, som ville flytte opgaver og personer fra service til driften.

Den anden var, at ledergruppen udtalte: »Vi synes, at aktionsgruppen i nogle sammenhænge er med til at oppiske negative stemninger. Der er mere ævl og kævl blandt medarbejderne nu end før. Aktionsgruppen bør se konstruktiv og positivt på tingene«. Set med aktionsgruppens øjne var dette ikke nogen særlig konstruktiv måde at behandle gruppen på, men på møder i den efterfølgende uge blev nogle af trådene redet ud. Der var dog nogle, der så denne adfærd som noget, der mindede om tiden fra før personaleseminaret i december.

Næste møde blev afholdt i slutningen af marts. Igen var ledergruppen ikke forberedt på alle punkter. Dog var flere aktive. Men debatten var skuffende, skrev jeg i min dagbog.

I slutningen af mødet lagde en af projektlederne dog op til en meget frugtbar debat om succeskriterier for aktionsgruppen. Denne debat mundede senere ud i et oplæg om samme tema fra aktionsgruppen.

Til det efterfølgende møde i slutningen af april havde aktionsgruppen på eget initiativ udarbejdet et forslag til en ændret organisationsstruktur. Kort fortalt gik forslaget ud på, at udviklings- og serviceafdelingerne skulle slås sammen, og der skulle ansættes en ny chef for de to sammenslåede afdelinger (en systemchef). Den fremtidige ledergruppe skulle fremover bestå af EDB chefen, systemchefen og driftschefen. Desuden foreslog aktionsgruppen, at der skulle nedsættes en strategigruppe, bestående af to ledere og to medarbejdere. Medarbejderne skulle udpeges af ledelsen ud fra deres interesse og evne til at tænke utraditionelt og helhedsorienteret, strategisk.

På mødet skulle man også diskutere ledelsestemaet. Her havde aktionsgruppen allerede i januar formuleret det overordnede budskab rimeligt konstruktivt, idet man overskriftsagtigt havde sagt: Hvordan får vi en stærk ledelse af afdelingen?

Metoderne til at opnå dette var uklart formuleret, men var på konsulentsiden bl.a. at jeg skulle foretage interviews med den enkelte leder, dagbogsføring og konsulentobservation af møderne i ledergrupper.

Endelig skulle man gerne afslutte debatten om nye projekter. Projektforslagene blev afsluttet af en velforberejdet ledergruppe. Strukturforslagsdebatten blev ikke helt afklaret. Aktionsgruppens forslag om en strategigruppe var man ikke interesseret i, men man var enige om at fortsætte debatten på et maj-møde.

Ledelsestemaet var man fortsat skeptisk overfor, men man ville dog gå med til, at jeg overværede to møder i grupper, hvilket jeg også har gjort; jfr. senere.

Min vurdering er, at ledergruppen denne gang var bedre påklædt til debatten. Flere var mere aktive. Debatten var mere konstruktiv, uden dog at ledergruppen helt syntes at have fundet sine egne ben.

Det sidste møde mellem aktionsgruppen og ledergruppen, som blev afholdt i slutningen af maj, fik et noget anderledes forløb og resultat end de øvrige.

På struktursiden blev strategigruppen akcepteret. Ligeledes en ny systemchef. Stemningen er god, og det var min fornemmelse, at alle syntes, at der var kommet en god afslutning på sam- og modspillet.

Dette var vel især uventet, fordi mødets beslutninger indebar afvikling af ledergruppen i den nuværende form, fordi både servicechefen og de to projektledere ikke ville blive medlemmer af den nye ledergruppe.

Mit femte indtryk

Ledergruppen set lidt på afstand:

Når en gruppe skal fungere sammen over længere tid, udvikler der sig normalt et bestemt rollemønster (Ry Nielsen, kap. 14, 1988). Man får over tid nogle bestemte forventninger til hinandens holdninger og adfærd. En ledergruppe er dog også i denne sammenhæng en lidt speciel gruppe. Selv om den måske skal diskutere centrale problemer, mødes den ikke så tit. De fleste af deltagerne, dvs. alle minus chefen, er det meste af tiden optaget af deres egne afdelinger – eller projektproblemer. Interessen for selve ledergruppen kan derfor at forståelige

grunde let blive lille. Man kan som leder opleve møderne som spild af tiden. Man vil hellere være hjemme i sin egen afdeling, og man deltager derfor kun i debatten, når man selv har noget på spil eller på dagsordenen. Man bliver selektivt aktiv. Bliver eventuelt helt væk, hvis man kan komme af sted med det.

Alt dette kan også gøre det svært at være ny i en sådan gruppe. Man skal finde sin rolle, finde ud af, hvordan man kan og vil fungere i gruppen. Man begynder naturligt i debutantrollen. Man lytter meget, siger ikke så meget og altid velgennemtænkt, håber man. Men hvis man ikke passer på, bliver debutantrollen permanent. Forventningerne bliver derefter. Han eller hun siger ikke så meget, men det er meget godt det, der bliver sagt.

Enkelte ledergrupper er så heldige at have en hofnar i deres midte. En med humoristisk sans og uden hierarkisk angst.

I næsten alle ledergrupper bliver chefens måde at gribe tingene an på meget afgørende. Dette gælder både på og uden for mødet. Chefens magtanvendelse er vigtig. Bakker vedkommende andre op, eller jordes de? Informeres der nok også om omverdenen m.m.? Trækkes der godt nok på organisationens ressourcer? Sørges der for gode dagsordener, mødetider, referater og mødefaciliteter? Støttes de nye eller de svage? (Knudsen, 1981). Trækkes der helhedssyn ind i diskussionerne?

I den følgende beskrivelse vil jeg komme med min vurdering af ledelsesgruppen ud fra nogle af de ovenstående overvejelser.

Chefens magtfulde position er der ingen tvivl om – hverken nu eller før. men den bruges anderledes i dag. Han er blevet mere spørgende og konstruktiv, og det ser ud til, at ved-

kommende gør meget for at få gruppen til at fungere som helhed. Mange integrationsbestræbelser. Resten af gruppen venter heller ikke længere på chefen, før de ytrer sig.

Lederen af service har på mange måder været igennem en svær proces i hele perioden. En kritisk chef og kritiske medarbejdere, flytning og opgaver og medarbejdere til driften og endelig afslutningen med nedlæggelsen af afdelingen og vel også helt klar over, at den nye systemchef ikke bliver ham. Ikke uventet er der ikke megen optimisme at spore. Dette er så jævnlige blevet sat i relief med en meget DUT holdning (DUT = seende begrænsninger i stedet for muligheder = FUT) (Larsen og Ry Nielsen, 1988) Konstruktive helhedsbidrag har der derfor ikke været så mange af, selv om der dog ligger et konstruktivt strukturforslag fra efteråret 1991.

En anden af mellemlederne var fra starten mest interesseret i sin egen afdeling, og i øvrigt mest detailorienteret. Han hørte til de selektivt aktive. Over tid har jeg iagttaget en stigende interesse også for helheden, og dermed også en mere aktiv adfærd og også med flere humoristiske, integrerende kommentarer.

En tredje af mellemlederne har jeg oplevet meget som debutantrollen som beskrevet ovenfor. Grundig og velargumenterende, men egentlig ikke særlig aktiv, med mindre han har fået tildelt en aktiv rolle, som han så har udfyldt fint.

Den sidste af mellemlederne oplevede jeg først og fremmest som den meget detailorienterede, med glimt i øjet. Hvorfor diskutere helheden, når man nu har fundet en spændende detalje. Dette syn har jeg revideret i perioden. Der er mere helhed, samme glimt i øjet, og jeg

opdagede, at mange af de detailorienterede kommentarer i virkeligheden havde en integrerende funktion. De var med til at bringe debatten videre på en konstruktiv måde.

Set over tid er der sket følgende:

- De fleste er blevet mere aktive.
- Flere er blevet mere helhedsorienterede.
- Flere forsøger at få gruppen til at fungere.
- Dialogen er blevet bedre.
- Debutanterne er ved at finde deres rolle.
- Humoren indgår.

Gruppen fungerer i dag i langt højere grad som team end før. Da var man snarere en sammenbragt skare med en stærk førerhund (Kamp og Ry Nielsen, 1992). Samtidig er det dog stadig sådan, at »overvældende« daglig travlhed og problemer medfører en mindre aktivitet og engagement i ledergruppen. Nederlag og usikkerhed virker i samme retning.

Afslutningsvis vil jeg sige, at jeg oplevede, at ledergruppen blev både mere resultat- og procesbevidst i forløbet. Forklaringerne herpå er naturligvis flere, men afgørende har nok været, at ledergruppen er blevet presset udefra og nedefra, specielt fra aktionsgruppen. Ledergruppen har været nødt til at forholde sig til de oplæg, aktionsgruppen løbende har produceret. Og at dette skete i åbne møder har gjort kravene om indsats endnu større, og disse krav er ledergruppen blevet bedre til at honorere. Ingen vil heller være tjent med en gentagelse af personaleseminarets indhold.

Fremtiden

Inden længe vil ledergruppen være afskaffet i sin nuværende form. Der vil opstå en ny leder-

gruppe, en systemchef bliver ansat, og der udpeges en strategigruppe.

Resultaterne fra det sidste halve år må også kunne bruges fremover, hvis man vil:

- Teampræget bør bevares og styrkes.
- Strategigruppen må gerne have en terrierfunktion.
- Medarbejderne skal inddrages konstruktivt.

Ledelsen må samtidigt erkende:

- at udspil og modspil er vigtige.
- at ting tager tid.
- at eksterne konsulenter kan bruges, men selektivt.

Tilbageblik

I denne artikel har jeg analyseret en ledergruppe, der på sin vis var modig. Den overlod initiativet til ændringsprocessen til en medarbejdervalgt gruppe (+ konsulent). Og den sluttede af med at afvikle sig selv i sin nuværende form.

Samtidig hermed udviklede ledergruppen sig meget. Den blev mere team-præget, selv om afdelings- og projektinteresserne stadig var der.

Men det er også vigtigt at være opmærksom på, at der ikke var tale om en planlagt og flot-designet udvikling. Det var langt snarere en søge-lære proces, hvor medarbejdere, ledere og konsulenter afprøvede grænser (Bakka og Ry Nielsen, 1992). Og som i enhver af den slags processer var der både sejrherre og tabere. De sidstnævnte har haft svært ved at se processen i dette lys. Men de af os, der gjorde det, lærte meget. Aktionsgruppen og jeg lærte således endnu en gang vigtigheden af, at ledere og medarbejdere ikke nødvendigvis ser på virke-

ligheden med det samme sæt af briller (Ry Nielsen, 1991).

Og alle fandt ud af, at nogle anledninger er bedre end andre til at skabe ændringer, selv om det udefra kan se lettere kaotisk eller anarkisk ud (Bakka og Ry Nielsen, 1991). Som konsulent var det derfor vigtigt hele tiden at have et batteri af mulige analyser til rådighed og samtidig være villig til at deltage i de interne slagsmål.

Det sidste virkede ikke nødvendigvis særligt professionelt konsulentagtigt, men var nødvendigt – og set i bakspejlet.

Summary

Manager groups have become permanent features of Danish enterprises, both private and public. The studies published on the activities of those groups, however, are rather sparse. Many consultants' reports and business school theses have treated this phenomenon, but the reports and studies are (almost) always confidential.

The focus of the article is a manager group who more or less willingly had to consider initiatives of changes that did not come from their group; and the development of a manager group over time, in view of the challenges it must face.

Litteratur

J. F. Bakka og J. C. Ry Nielsen, Organisationsændringer – en procesorienteret fremstilling (oprindelig 1980) senest optrykt i Jesper Strandgaard (red.), *Artikler til organisationsteori 2*, Samfundslitteratur, København, 1992.

Finn Borum et al., *Social Dynamics of The IT Field*, the Case of Denmark, De Gruyter, Berlin, 1992.

Søren Christensen og J. C. Ry Nielsen, *Organisationsforandringsprojektet*, Rapport I-III, DIOS, København, 1982.

Bjørn Gustavsen, *Strategier for udvikling i arbejdslivet*, Tanø, Oslo, 1990.

Mads Kamp og J. C. Ry Nielsen, Billeder og spejlbilleder af chefgrupper fra solkongens hof til teams, i T. Agersnap (red.), *Konstruktiv Teknologi*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1992.

Rosabeth Kanter, Når ledelsen ikke har magt til at lede, *Månedsbørsen*, maj, 1979.

Jørgen Knudsen, Om at overvinde pinligheden, *Kronik i Politikken* 09.01.81.

J. C. Ry Nielsen, *Tanker om Ledelse*, 2. rev. udgave, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1988.

J. C. Ry Nielsen, Billeder og modeller af organisationer (oprindelig 1973 og 1980), senest optrykt i L. Lindkvist, J. Thomsen og N. Vording (red.), *Historier og billeder*, NFS, København, 1991.

J. C. Ry Nielsen, Disciplinering og brokkekultur, *Civiløkonomen*, august, 1992.

ligheden med det samme sæt af briller (Ry Nielsen, 1991).

Og alle fandt ud af, at nogle anledninger er bedre end andre til at skabe ændringer, selv om det udefra kan se lettere kaotisk eller anarkisk ud (Bakka og Ry Nielsen, 1991). Som konsulent var det derfor vigtigt hele tiden at have et batteri af mulige analyser til rådighed og samtidig være villig til at deltage i de interne slagsmål.

Det sidste virkede ikke nødvendigvis særligt professionelt konsulentagtigt, men var nødvendigt – og set i bakspejlet.

Summary

Manager groups have become permanent features of Danish enterprises, both private and public. The studies published on the activities of those groups, however, are rather sparse. Many consultants' reports and business school theses have treated this phenomenon, but the reports and studies are (almost) always confidential.

The focus of the article is a manager group who more or less willingly had to consider initiatives of changes that did not come from their group; and the development of a manager group over time, in view of the challenges it must face.

Litteratur

J. F. Bakka og J. C. Ry Nielsen, Organisationsændringer – en procesorienteret fremstilling (oprindelig 1980) senest optrykt i Jesper Strandgaard (red.), *Artikler til organisationsteori 2*, Samfundslitteratur, København, 1992.

Finn Borum et al., *Social Dynamics of The IT Field*, the Case of Denmark, De Gruyter, Berlin, 1992.

Søren Christensen og J. C. Ry Nielsen, *Organisationsforandringsprojektet*, Rapport I-III, DIOS, København, 1982.

Bjørn Gustavsen, *Strategier for udvikling i arbejdslivet*, Tanø, Oslo, 1990.

Mads Kamp og J. C. Ry Nielsen, Billeder og spejlbilleder af chefgrupper fra solkongens hof til teams, i T. Agersnap (red.), *Konstruktiv Teknologi*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1992.

Rosabeth Kanter, Når ledelsen ikke har magt til at lede, *Månedsbørsen*, maj, 1979.

Jørgen Knudsen, Om at overvinde pinligheden, *Kronik i Politikken* 09.01.81.

J. C. Ry Nielsen, *Tanker om Ledelse*, 2. rev. udgave, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1988.

J. C. Ry Nielsen, Billeder og modeller af organisationer (oprindelig 1973 og 1980), senest optrykt i L. Lindkvist, J. Thomsen og N. Vording (red.), *Historier og billeder*, NFS, København, 1991.

J. C. Ry Nielsen, Disciplinering og brokkekultur, *Civiløkonomen*, august, 1992.