



Linedans. Fra vugge til grav, 1945

XYZ

De ubekendte i virksomheden

Undersøgelse af organisering, kultur, proces og ledelse
af Annie Jeppesen, pæd. leder Børneskolen Bifrost
Karsten Venborg, vejleder
November 2009

Biografiske oplysninger

Opgavens titel	X, Y, Z – ubekendte i virksomheden Undersøgelse af organisering, kultur, proces og ledelse
Opgaveløser	Annie Jeppesen Pæd. leder, Børneskolen Bifrost
Studienummer	60639
Mdr. og studieår	November 2009
Uddannelsessted	AU-HIH, Aarhus Universitet, Handels- og Ingeniør Højskolen, Herning
Studieretning	Diplom i ledelse, afgangsprøve
Vejleder	Karsten Venborg
Udlån/kopiering	Tilladelse

Resumé

På baggrund af et enkeltcase-studie af organisationsform og -kultur udledes et nyt virksomhedsparadigme, Bifrostmodellen. Fokuspunkter i dette er værdier, vision og mission, sproget, relationer, decentralisering, netværksstruktur, mening/sensemåking samt trivsel og flow. Læring og proces er bindemiddel på tværs af alle forhold.

Udviklingsstrategien handler derfor om skabende virksomhed. Ledelse af sådanne kvalitative læreprocesser fordrer indsigt i virksomhedens værdigrundlag og en eksplorativ tilgang til mødet med mennesker og processer.

Da virksomheden er i konstant forandring må den pæd. leder med jævne mellemrum tage stilling til såvel sit personlige lederskab som sin lederrolle.

Forord

'Der var engang, hvor grænserne, generalerne, timeglasset, statuerne og spejlet ikke fandtes. Der var kun hvalernes sang i oceanerne, månens mørke kind, de violblå sommerfugle, regndråbens gnistrende øje og regnbuen. Der var også engang før 1987, hvor Børneskolen Bifrost ikke fandtes.'

Virksomhedsplanen for Børneskolen Bifrost

Fra 1.8.2006 har jeg været pæd. leder, øverste ansvarlige for min virksomhed, hvor jeg blev ansat i 1988. Jeg har udviklet mig med den. Den med jeg. Jeg mener, at jeg har 'fat i mig selv' og samtidig ved jeg, at som leder er jeg hele tiden i gang med et nyt spor. Ny selvindsigt. Ny indsigt i min virksomhed. Trivsel og læring er for mig to sider af samme sag.

Analytisk set kan mine tidligere opgaver i dette studium ses som et målrettet forarbejde til denne opgave. Det har ikke bevidst været tilfældet. Jeg har i hvert modul søgt at proflektere over, hvordan den nye viden kan sættes i forhold til min vision som leder. Omvendt overrasker det mig ikke, at der er en rød tråd i min tænkning og handling, da jeg mener, at jeg er ledt af mine personlige værdier og grundlæggende antagelser.

Rapporter fra Diplom i Ledelse, modul 1-5:

- **X, Y, Z – De ubekendte**, Refleksionsrapport om min forståelse af mit personlige lederskab
- **Ledelse af værdibaseret selvledelse(r)** – fra modulet Ledelse og medarbejdere
- **Forandringsproces, 'Let us do IT'** – fra modulet Ledelse og organisation
- **IT-strategi i praksis, 'Let us do IT – IT's all about people'** – fra modulet Strategisk ledelse, hvor oplægget til eksamen blev '**Hvordan lykkes vi med vore læringsprocesser?**'
- **Ledelsesbaseret coaching, Mulighedernes skole for mulighedernes medarbejdere**
– fra modulet Ledelse og coaching

Jeg har til denne rapport valgt at genbruge titlen fra min refleksionsrapport. Her hentydede jeg til de endnu ikke opdagede personlige og ledermæssige ressourcer, jeg indeholder. Og som har betydning for, hvordan jeg vælger og ikke vælger at lede mig selv.

Nu er perspektivet hele virksomheden, 'X Y Z – De ubekendte' hentyder til de mange facetter, jeg skal være bevidst om for at understøtte, styrke og udvikle de mennesker, der er Børneskolen Bifrost, samtidig med at vi søger at 'løse vores ligning' – altså at udfolde vores værdigrundlag og profil.

Med valg af titel ønsker jeg også at understrege procesforståelsen, og at jeg med ny viden og indsigt får et andet perspektiv på 'Livet på Bifrost'.

Annie Jeppesen, efteråret 2009

Biografi

Resume

Forord

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
1.1 'XYZ – De ubekendte'	1
2. Problemformulering	1
3. Emneafgrænsning	2
3.1 Læsevejledning	2
3.2 Teoretisk perspektiv	2
3.3 Fravalg	3
4. Metode	3
4.1 Generaliserbarhed	4
4.2 Indsamling af empiri	5
4.3 Udvælgelse af deltagere	7
5. Organisation – Emnebehandlingens første del	7
5.1 Rammebetingelse for opgaven – organisationsforståelse af casen	8
6. Kultur – Emnebehandlingens anden del	9
6.1 Hvad er kultur for en størrelse?	10
6.1.1 Bevidsthedsniveau.....	11
6.1.2 Funktionalistisk kulturanalyse á la Schein.....	13
6.1.3 Symbolistisk kulturanalyse.....	15
6.2 Valg af tilgang til undersøgelse af organisationskultur, incl. kritik	16
6.2.1 Operationalisering af funktionalistisk inspireret undersøgelse af kultur.....	17
6.2.2 Miljø.....	18
6.2.3 Resultat.....	18
6.2.4 Analyse.....	20
6.2.5 Delkonklusion.....	22

6.3 Medarbejdertilfredshedsundersøgelse.....	23
6.4 Valg af nyt undersøgelsesdesign "Hvad gi'r mening?".....	23
6.4.1 Resultat af to undersøgelser.....	24
6.4.2 Analyse med vægt på fællesnævneren.....	25
6.4.3 Delkonklusion.....	26
6.5 Vurdering af ovenstående undersøgelsers resultat.....	26
6.6 Model af casens værdikæde.....	28
6.6.1 Delkonklusion.....	29
6.7 Konklusion på emnebehandlingens anden del.....	29
7. Et nyt organisations-paradigme, en Bifrostmodel - Emnebehandlingens tredje del....	31
7.1 Hvad er et paradigme?.....	31
7.2 Det nye virksomhedsparadigme.....	31
7.2.1 Værdier, vision og mission.....	31
7.2.2 Sproget – Talens træ.....	33
7.2.3 Nye relationer.....	36
7.2.4 Decentralisering og netværksstruktur.....	38
7.2.5 Mening/sensemåking.....	39
7.2.6 Trivsel - Flow.....	40
7.2.7 Delkonklusion - En fysisk model af en mental model af Bifrostmodellen.....	41
7.3 Overordnet udviklingsstrategi: Skabende virksomhed.....	42
7.3.1 Ledelse af kvalitative læreprocesser.....	46
7.4 Ledelsesmæssigt perspektiv i Bifrostmodellen.....	50
7.4.1 Tilgange til strategiarbejdet.....	51
7.4.2 Model med pejlemærker til navigation i og af virksomheden, en anbefaling.	52
7.5 Konklusion på emnebehandlingens tredje del.....	54
8. Konklusion på emnet.....	56
Organisationsniveau.....	56
Kulturniveau.....	57
Strategisk niveau.....	58
Operationelt niveau.....	60
9. Perspektivering	60
Litteraturliste.....	61

Bilag

Bilag 1	Et integreret paradigme, fra Flemming Andersen.....	66
Bilag 2	Baggrund for rammebetingelsen i kapitel 5, en analyse af Mintzbergs klassiske Organisationstyper.....	67
Bilag 3	Værdier - Børneskolen Bifrost.....	80
Bilag 4	Otte sider af omverdenen, otte strategiske arenaer, af Kurt Klaudi Clausen.....	81
Bilag 5	Ændringsstrategier, af Finn Borum.....	82
Bilag 6	Medarbejdertilfredshedsundersøgelse.....	83
Bilag 7	Aspekter af trivsel, af Hans Henrik Knoop	87
Bilag 8	Bifrostmodellen – lederens model med pejlemærker til navigation Det gode arbejde set i relation til det personlige lederskab & Lederrollens sammensætning – vurderet oktober 2009.....	88

Efterord

Figuroversigt

Fig. 1	Præsentation af proces og resultat/rapport.....	4
Fig. 2	Indflydelsessfæren.....	11
Fig. 3	Det organisatoriske isbjerg, af Finn Borum.....	14
Fig. 4	Resultat af kulturniveau-undersøgelse i generationsgrupper.....	19
Fig. 5	Værdiudviklingsmodel.....	22
Fig. 6	Organisationskulturens niveauer og meningsbærende forhold.....	24-5
Fig. 7	Casens værdikæde.....	28
Fig. 8	Bostonmodellen, eksemplarisk model.....	28
Fig. 9	Talens træ, af Tor Nørretranders.....	33
Fig.10	Kommunikationsmodel, fra FinnThorbjørn Hansen.....	34
Fig.11	Metakognition, af Finn van Hauen.....	36
Fig.11	Flowmodel, af Hans Henrik Knoop.....	40
Fig.12	Bifrostmodellen.....	41
Fig.13	Faserne i Det gode arbejde.....	44
Fig.14	'At være' – fundamentale menneskelige behov, af Finn van Hauen.....	46
Fig.15	Mental forståelsesproces.....	47
Fig.16	Satirmoden, af Virginia Satir, fra Drejer og Printz.....	47
Fig.17	Mulighedsskyen, af Matti Bergström.....	48
Fig.18	Crazy time/ Possibility time, af Mario Denton, fra Drejer og Printz.....	48
Fig.19	ESP-model, tilrettet, af Christo Nel, fra Drejer og Printz.....	49
Fig.20	Tilgange til strategiarbejdet.....	51-52
Fig.21	Det gode arbejde for Det personlige lederskab.....	53
Fig.22	Lederrollens vinkler.....	54
Fig.23	Samarbejdsrelationer, eksemplarisk model (Bilag 2).....	73