

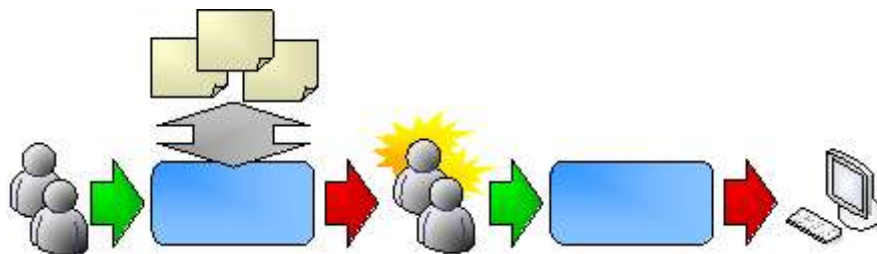
Forfatter: Mikkel Haugsted Brahm, født 15.08.1969

Vejleder: Anne Marie Jess Hansen

It-udvikling:

Læring og politik i rationelle klæder

eller kunsten at skabe enighed mellem vægelsindede og sublime pedanter



Speciale ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse

Institut for Organisation og Arbejdssociologi

Handelshøjskolen i København 2007

Indhold

1	Indledning.....	1
2	Problem	3
3	Metode.....	5
4	Teori	10
5	Analyse.....	12
5.1	Udviklere og brugere.....	12
5.1.1	Udvikling af it-løsninger	12
5.1.2	Delkonklusion: Programmeringens natur.....	22
5.2	Kunder og interessenter.....	23
5.2.1	Nedslag: Proces med aktører fra forskellige forretningsenheder	23
5.2.2	Formering af krav til udviklingsinitiativer	30
5.2.3	Delkonklusion: Interesseafstemningens natur.....	37
5.3	Projektledelse og projektkoordinering	38
5.3.1	At udlede eller at lære... ..	38
5.3.2	Nedslag: Omfattende serviceorienteret løsning	48
5.3.3	Delkonklusion: Udviklingsinitiativets natur	53
5.4	Topleledelsen	54
5.4.1	It-governance - regering af it-området	54
5.4.2	Delkonklusion: Udviklingsledelsens natur.....	67
6	Konklusion	68
7	Refleksion.....	70
8	Kilder.....	iii
A	Værtsorganisationens aktører	vi
B	Terminologi	ix
C	Uddrag af Logbog.....	xix



1 Indledning

Trinity: It's the question that drives us, Neo. It's the question that brought you here. You know the question, just as I did.

Neo: What is the Matrix?

Trinity: The answer is out there, Neo, and it's looking for you, and it will find you if you want it to.

The Matrix, 1999. Kilde: IMDb.com

Min case

Med dette speciale forsøger jeg at give en indsigt i hvordan processen udfolder sig når en stor og etableret virksomhed tilvejebringer og bruger it-løsninger. Dette vil jeg gøre med empiriske nedslag i min værtsorganisation og arbejdsgiver: Nykredit.

Softwareudviklingens udvikling

En it-løsning udgøres af computere og den software, som brugerne bruger til at løse en given opgave, og derfor er softwareudviklingens generelle udfordringer også udfordringer i relation til Nykredits arbejde med it-løsninger. I pressen udpensles ofte at softwareudvikling er notorisk vanskelig at planlægge og umulig at styre, samt at køberen af software ofte finder den uacceptabelt dyr og af uventet ringe kvalitet. Feltet har været plaget af en decideret ”softwarekrise”, siden termen blev taget i anvendelse på en meget omtalt NATO konference i 1968, der behandlede dette dominerende problem som professionen måtte forholde sig til (Robinson, 1998). Krisestemningen har været ved siden og professionens løsningsforslag var en lind strøm af skiftende normative anvisninger for frembringelse af software, fx Struktureret Analyse & Design, ObjektOrienteret udvikling, Component Based Development, Service Oriented Architecture og Agile Software Development. De fleste it-organisationer i feltet har taget flere af disse til sig igennem årene, således også Nykredit. Jeg oplever at krisens usikkerhedsprovokerende natur således har medført omfattende ”mimetisk isomorfisme” (DiMaggio & Powel, 1991), uden at deres hensigtsmæssighed reelt er empirisk eftervist.

Nykredits udvikling

Nykredit har rod i realkreditforeningerne, og afsatte historisk som grossist sine produkter igennem bankerne. En omfattende deregulering af finanssektoren op igennem 90’erne førte til at bankerne gik egne veje, og som modtræk udviklede Nykredit en ny identitet som komplet finansiel virksomhed. Dette skift i identitet førte til store omvæltninger i organiseringen og til emergens (opståen uden forudgående bevidst valg) af en strategi om selvudvikling og



afsætning via flere kanaler (multikanalstrategi), som blev formelt formuleret i 1997. Nu skulle Nykredit selv udvikle et detaillerede samt håndtere produktudvikling og produktion af alle typer finansielle produkter. Nykredit valgte at udnytte it markant i mødet med denne udfordring, samt at udnytte de muligheder der også lå i dereguleringen af markedet bl.a. gennem opkøb, herunder i 2003 af selskabet Totalkredit. Opkøbet muliggjorde et strategisk samarbejde om distribution med de lokale og regionale pengeinstitutter der hidtil havde ejet Totalkredit.

Nykredits organisering af softwareudvikling

De løbende identitets- og fokusskift har afstedkommet ændringer i it-porteføljens struktur og formåen, samtidigt har en række opkøb medført behov for at integrere med ofte omfattende nye it-løsninger, og endelig har samarbejde med partnere medført helt nye behov. Nykredit har følgelig prioriteret it-porteføljens omstillingsevne meget højt.

Efter formuleringen af multikanalstrategien har organiseringen af it-udvikling også ændret sig med en centralisering af ansvaret. Ved større reorganiseringer i 2002 og 2003 fusionerede en it-enhed med en udviklingsenhed, og en række decentrale udviklingsressourcer blev hentet ind i denne nye centrale enhed for at styrke indsigten i forretningsområderne. Enhedens navn er Koncernudvikling og -it (KUDV), og den skal *både* udvikle koncernen og dens it. For at styre udviklingsindsatsen så konkrete kundebehov løses og it-porteføljen løbende optimeres, har Nykredit udformet en række styringsredskaber. Alle disse regelsæt tager overordnet afsæt i en it-strategi for Nykredit koncernen, og jeg vil i det følgende behandle alt dette under ét som Nykredits formelle udviklingsproces. Nykredit ønsker høj reaktionsevne, og dermed at udviklingsenheden hurtigt kan mobiliseres i forhold til konkrete udviklingsønsker. Derfor ønsker Nykredit at alle udviklere principielt skal kunne udvikle på ethvert hjørne af it-porteføljen. Af kompetencemæssige grunde er dette ikke helt opnåeligt, men det er en ledestjerne i udviklingsenhedens løbende strategiske og organisatoriske arbejde.

For at kunne fremstå som ét Nykredit over for kunden, sammenstilles information på tværs af forretningsområders og datterselskabers mange isolerede it-løsninger. Samlet udtrykkes fokus på omstillingsevne og ønsket om at fremstå sammenhængende således i Nykredits it-strategi, at nok er udviklingen *forretningsdrevet*, dvs. det er konkrete behov i forretningen der driver udviklingsønskerne, men den er samtidigt *arkitekturfunderet*, dvs. arkitekturen under it-porteføljen skal passes og plejes, så manøvresevne og sammenhængskraft bibeholdes.



2 Problem

Morpheus: Let me tell you why you're here. You're here because you know something. What you know you can't explain, but you feel it. You've felt it your entire life, that there's something wrong with the world. You don't know what it is, but it's there, like a splinter in your mind, driving you mad. It is this feeling that has brought you to me. Do you know what I'm talking about?

Neo: The Matrix.

Morpheus: Do you want to know what it is?

The Matrix, 1999. Kilde: IMDb.com

Mine umiddelbare oplevelser

I Nykredits officielle medier beskrives udviklingsprocessen som relativt veldefineret, moden og let at følge. Modenheden skal her forstås på den måde hvormed it-feltet betegner en proces der overholder visse kvalitetssikrende principper jf. bilag B. Processen udstikker kort fortalt et forløb, hvor det indledningsvist specificeres hvilken effekt tilvejebringelsen af en ny it-løsning skal have og hvilke konkrete behov den skal opfylde for brugerne, dernæst vælges mellem alternative måder at frembringe en it-løsning, som tilfredsstiller disse behov, og endelig tilvejebringes og ibrugtages den valgte løsning. Ofte møder jeg tilfredshed med modenheden af Nykredits proces i forhold til sammenlignelige virksomheder, men i talrige konkrete situationer forløber processen alligevel ikke som skitseret, og blandt mine kollegaer hører jeg de samme tilbagevendende temaer. Det er en meget uhåndgribelig følelse af, at der er noget der ikke helt stemmer, uden at jeg kan afgøre hvori dette grunder. Nedenstående er et udpluk af frustrationer, som jeg hører jævnligt fra aktører i udviklingsprocessen:

- udviklere har svært ved entydigt at få at vide hvilken effekt kunden ønsker at opnå
- kunder får ikke helt det de forestillede sig, eller kan ikke anvende det som de håbede
- udviklere oplever omskiftelige præferencer fra interessenter til udviklingsinitiativer
- projektchefer føler sig urimeligt bundet af meget tidligt udmeldte datoer og rammer
- udviklere kan ikke forklare brugerne hvordan den planlagte løsning vil blive
- projektchefer får ikke de ressourcer som er forudsat i de planer, der er godkendt
- ledere oplever uforklarlige forsinkelser, fordyrelser og fejl
- arkitekter kan ikke koordinere, når det der laves ikke helt følger modeller og planer
- ledere kan ikke følge med, når mål og løsningsdesign udvikler sig igennem projektet



Min opgave

Jeg ønsker at udforske i hvilken grad den formelle udviklingsproces efterleves, dvs. i hvilken grad det er den beskrevne udviklingsproces der praktiseres i konkrete udviklingsinitiativer. I det omfang det ikke er den formelle proces der udfolder sig i praksis, ønsker jeg at forstå hvorfor der afviges, og om det at der afviges hænger sammen med at man frustreres, således som mine kollegaer giver udtryk for. Derfor vil jeg forsøge at finde fællestræk ved situationer hvor aktører oplever processen bryde sammen, eller hvor jeg observerer markante afvigelser mellem den praktiserede og den formelle proces. Det der motiverer mig til at foretage denne undersøgelse er en higen efter forståelse, en form for grundforskning, og ikke et umiddelbart ønske om at ændre, eller opstille planer for en ændring. Jeg ønsker at forblive i problemet uden at springe til instinktive løsninger, med henblik på at opnå en indsigt i problemets natur.

Problemformulering

Specialet vil besvare spørgsmålet:

- Hvordan oplever aktørerne i Nykredits udviklingsproces at processen udfolder sig?

For at kunne besvare dette overordnede spørgsmål, vil analysen mere konkret besvare følgende uddybende spørgsmål:

- Hvordan er Nykredits formelle udviklingsproces formuleret?
- Hvordan oplever aktørerne udviklingsprocessen?
- Hvordan og hvorfor oplever aktørerne konflikter mellem formel og oplevet proces?

I denne sammenhæng definerer jeg Nykredits formelle udviklingsproces som den proces der er beskrevet i Nykredits it-strategi samt understøttende værker, som er formuleret af centralt placerede medarbejdere i udviklingsenheden og godkendt af Nykredits koncerndirektion.

Afgrænsning

Jeg har afgrænset mig fra at beskrive selve driftsafviklingen af it-porteføljen, herunder styring af it-driftsleverandører og håndtering af driftsforstyrrelser.

Jeg har fokuseret på udviklingsenhedens større udviklingsinitiativer, og har dermed implicit afgrænset mig fra, eller kun i meget begrænset omfang, samlet empiri fra forvaltning af it-porteføljen og udvikling udført af andre enheder i Nykredit end udviklingsenheden.



3 Metode

Neo: I just have never...

Rama-Kandra: ...heard a program speak of love?

Neo: It's a... human emotion.

Rama-Kandra: No, it is a word. What matters is the connection the word implies. I see that you are in love. Can you tell me what you would give to hold on to that connection?

Neo: Anything.

Rama-Kandra: Then perhaps the reason you're here is not so different from the reason I'm here.

The Matrix Revolutions, 2003. Kilde: IMDb.com

Min rolle i værtsorganisationen

Andre aktører vil generelt opfatte ”*observatøren som aktør, da hans handlinger påvirker aktørerne*” (Abnor & Bjerke, 1997:164). Min værtsorganisation er også min arbejdsplads, og mit job indebærer at definere og implementere retningsgivende rammer for it-udviklingen. Da min dataindsamling er foregået som del af mit daglige virke, har aktørerne nogle rolleforventninger både som følge af min jobfunktion, men især også som følge af deres indtryk af mig, som de har opnået gennem talrige tidligere møder. De interviewede taler derfor ”*i henhold til gældende normer for samtaler i den konkrete kontekst*” (Alvesson 1999:3), hvilket jeg selv har forsøgt at være meget bevidst om i min bearbejdning af empirien.

Studiet af egen organisation rummer altså særlige udfordringer med hensyn til aktører der modificerer udtalelser, men giver omvendt også nogle særlige muligheder for at opnå nærhed. Dataindsamlingen er i sig selv en intervention der bidrager til refleksion og til konstant udvikling. Derfor kan beskrivelsen af situationen aldrig blive et øjebliksbillede der beskriver et punkt i et tidsmæssigt forløb, men vil altid være fragmenter af en historie, der er i gang med at udfolde sig. Dette anser jeg for en generel præmis. Endelig er jeg i min søgen efter indsigt og meningsdannelse (*sense making*) opmærksom på, at mine 5 års anciennitet betyder, at jeg er socialiseret og har udviklet visse blinde vinkler. I det omfang jeg kan, forsøger jeg at kompensere herfor ved at benytte sparringspartnere og ved at finde og involvere aktører, som jeg forventer, vil have andre antagelser og andre blinde vinkler end mig selv.

Mit videnskabelige ståsted og undersøgelsesdesign

Mange medarbejdere i organisationen er involveret i større eller mindre grad i udviklingen af it-porteføljen, og jeg oplever samarbejds mønstre og relationer som værende personafhængige og i konstant udvikling. Jeg interesserer mig for relationer mellem aktører og processer der udspringer af disse relationer på mikroniveau samt emergerende mønstre i disse processer.



Jeg accepterer som præmis for mit arbejde med menneskelig relatering og handling i det lokale mikro, at *"den betydning som mennesker tillægger ting er central"* (Blumer, 1969:3) og mit ståsted er primært socialkonstruktionistisk. Jeg ønsker induktivt at sætte den proces som jeg sammen med aktører i feltet oplever, i perspektiv i forhold til organisationsteori, med henblik på at få det jeg oplever til at give mening i forhold til teorierne, dvs. skabe forståelse.

Da jeg bekender mig til Blumers opfattelse af at *"virkelighed for empirisk videnskab kun eksisterer i den empiriske verden og kun kan søges der"* (1969:22), *"går jeg direkte til den empiriske sociale verden (for) nøje at efterprøve, om min opfattelse af den empiriske verden og min problematisering giver mening i denne verden"* (1969:32) og jeg søger *"at udvise respekt og opnå nærhed til denne empiriske verden"* (1969:46). Dette gør jeg ved at følge Alvessons anbefalinger om at berige min dataindsamling med etnografiske studier, som *"reducerer observatørens afhængighed af respondenternes forklaringer"* (1999:5), samt med *"selv-etnografi"* (1999:8). Med selv-etnografi menes, at jeg selv er en aktør med interesse i arbejdet i feltet og ikke kun interesse i at observere arbejdet i feltet, dvs. jeg er *observerende deltager* mere end deltagende observatør, hvilket jeg udnytter til at tage noter omkring oplevelser selektivt og retrospektivt. Dette giver en *emergerende-spontan* tilgang frem for en *planlagt-systematisk* tilgang (Alvesson, 1999:13), hvilket jeg finder har været en tidsmæssig gevinst, således at jeg har opnået en bredere empirisk dækning, end jeg ellers havde kunnet.

Jeg vil undersøge hvorledes it-udviklingsprocessen udfolder sig i praksis og sammenholde mine observationer med den formelle it-udviklingsproces, defineret på Nykredits intranet og i forskellige af Nykredits dokumenter. Dermed vil jeg kunne vurdere i hvilken grad den formelle proces efterleves. Dette vil jeg gøre gennem en kombination af *"udforskning og inspektion af direkte observationer og kvalitative interviews"* (Blumer, 1969:40-47). Dette metodiske hovedvalg medfører, at jeg får en række nedslag i hverdagen i organisationen, som i sagens natur udgør små brudstykker af den virkelighed jeg forsøger at portrættere. Disse brudstykker af virkeligheden holder jeg op mod den formelle udviklingsproces gennem supplerende artefakter fra organisationen.

Betydningsfulde objekter i min verden

Med mit videnskabelige ståsted skal man forstå hvilken mening mennesker tillægger objekter for at kunne forstå disse menneskers handlinger. Jeg vil derfor indledningsvist definere begreber der er betydningsfulde for min egen forståelse af feltet. I bilag A har jeg beskrevet



aktører i feltet og den rolle de spiller, og i bilag B har jeg oplistet centrale begreber fra organisationsteorien og it-faget. Jeg ønsker dog her særligt at henlede opmærksomheden på visse begreber som jeg anvender lidt specielt, i forhold til feltets gængse definition af dem. Med *it-portefølje* mener jeg den samlede mængde af hardware og software, som en organisation benytter som redskab i forbindelse med sit virke, og en *it-løsning* opfatter jeg som et diskret, genkendeligt element, der tjener et bestemt formål for organisationen. Jeg anvender termen *udviklingsinitiativ* som fællesbetegnelse for alt konkret udviklingsarbejde, uanset hvordan det er organiseret. Jeg skelner mellem en bevidstheds evne til at foretage meningsfulde handlinger som konsekvens af det bevidstheden er bevidst omkring, dette kalder jeg *viden*, og så selve de oplysninger som en bevidsthed råder over, hvilket jeg kalder *informationer* og *data*. Jeg er opmærksom på at disse begreber ofte anvendes i flæng i mine omgivelser, men jeg ønsker at skelne mellem det en bevidsthed formår at udnytte meningsfuldt, og det som for den enkelte bevidsthed opfattes som meningsløst. Jeg definerer en *videnrepræsentation* som en symbolsk repræsentation af viden og *videndeling* som en kommunikativ proces, hvor videnrepræsentationer udveksles enten direkte eller igennem andre aktører og mellemed (*intermediaries*). *Læring* opfatter jeg som en proces, hvorigennem aktøren tilegner sig viden. Endelig skelner jeg mellem min egen aktive rolle som *observerende deltager*, og mit refleksive forfatterskab som *analytiker*.

Tekstdesign

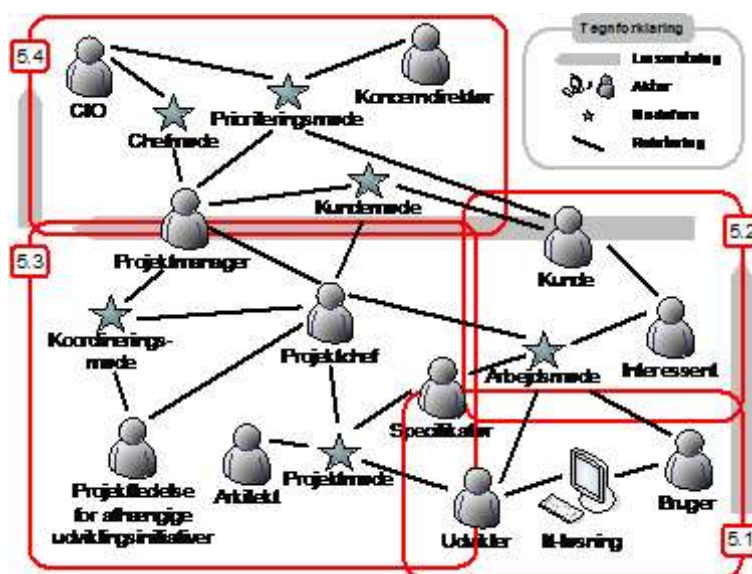
Min analyse er en tekstuel gengivelse af processer der udspiller sig i relationer mellem aktører inden for it-feltet og en organisationsteoretisk udforskning og inspektion af denne proces. I inspektionen sammenholder jeg citater fra empirien og organisationsteorien i min egen analyse, og dermed sprog fra flere aktører med forskellige meninger. Målgruppen er primært den akademiske verden, særligt vejleder og censor, og sekundært aktører i feltet herunder værtsorganisationen. Derfor forsøger jeg på en gang at skrive forståeligt, præcist samt tro mod organisationsteorien og it-faget. Bl.a. oversætter jeg citater fra engelsk til dansk, og jeg har tilføjet en terminologiliste med fagudtryk fra begge verdener i bilag B. Første gang jeg oversætter et fagudtryk er den originale term angivet i parentes.

Centrale aktører er gengivet i figur 1 nedenfor, med angivelse af i hvilket af analysens afsnit aktøren og relateringen beskrives. Figur 1 er meget traditionelt tegnet med ledelsen øverst og de udførende medarbejdere nederst, men læseretningen er nedefra og op, da mit studium er startet med kernen i selve det at udvikle software, hvorfra studiet har bevæget sig opad og



udad i organiseringen af dette arbejde hele vejen op til virksomhedens topledelsens overordnede styring af området.

Igennem analysen bevæger jeg mig dermed fra udviklernes arbejde med at tilvirke brugbare it-løsninger (afsnit 5.1), gennem brugernes organisering og behovs-afdækning (afsnit 5.2) til udviklingsenhedens organisering af diskrete episoder i udviklingsprocessen (afsnit 5.3) og endelig til



Figur 1 - Disponering af analysens tekst, kilde: egen tilvirkning

topledelsens organisering af den samlede udviklingsindsats (afsnit

5.4). Jeg viser i teksten direkte citater fra min dataindsamling gennem *"kursivering i anførselstegn"* og bruger symbolet ... for at vise når jeg har klippet noget ud samt indskud i (parentes), der hvor jeg har tilføjet et ord, for at anonymisere eller genskabe en tabt mening i et udklip. Et enkelt større nedslag fra direkte observation er farvet grå, for at fremhæve det.

Evaluerings

Da jeg som nævnt bekender mig til Blumers opfattelse af, at *"virkelighed for empirisk videnskab kun eksisterer i den empiriske verden og kun kan søges og kun verificeres der"*, samt at denne empiriske verden kan *"svare igen"* og udvise en *"obsternasig karakter"* (Blumer, 1969:22), vil min evaluering tage udgangspunkt i at teste om min metode formår at a) tegne et verdensbillede, b) stille spørgsmål og formulere problemer, c) afgøre datas beskaffenhed og designe dataindsamlingsmetode, d) afgøre relationer mellem data, e) fortolke det forefundne, f) anvende koncepter, og alt sammen i respekt af den empiriske verdens obsternasige karakter (Blumer, 1969:24-26).

Ad a, verdensbillede) Jeg har forsøgt at nå ud til aktører som er interessante diagnostisk. Processer udspiller sig kontekstafhængigt, og både humane og non-humane aktører, herunder selve lokationen og dens udformning, er en del af denne kontekst. Jeg har derfor forsøgt at gøre min tekst til et vindue ind i selve organisationen, eller med Bruno Latours ord: *"teksten i vores fag er ikke en historie, ikke en sød historie, den er funktionelt lig et laboratorium. Den*



er stedet hvor man kan afprøve, eksperimentere og simulere” (2004:6). Med kombinationen af interviews, etnografiske observationer, selv-etnografi og artefakter, vurderer jeg, at jeg har formået at danne et billede af virkeligheden, som er tilstrækkelig perspektivrig og indsigtsfuld i forhold til problemformuleringen og mine personlige mål med dette speciale.

Ad b, spørgsmål og problemer) Skulle uventede vinkler dukke op er de svære at forfølge spontant gennem kvantitative undersøgelser, og kvantitative analyser, især spørgeskemaer, anvender og påtvinger typisk observatørens termer (Pfeffer, 1981:214) og kan dermed føre til et meget farvet verdensbillede. Det kvalitative giver bedre forståelse for den verden som handlinger udspringer af, og direkte observation, både etnografi og selv-etnografi, giver mulighed for at opleve *meningsdannelsen* og ikke kun den *dannede mening* (Weick, 1995:49 og 2001:13). Jeg vurderer, at mine studier giver mig en mere direkte (ufortolket) beskrivelse af de handlinger, som foregår i praksis når udviklingsprocessen udfolder sig i organisationen, end jeg ville have kunnet opnå gennem kvantitative studier, samt, som Blumer anbefaler, en mulighed for at *vejre reaktionerne blandt aktører* på mine umiddelbare tolkninger og problematiseringer (1969:52) og dermed for at få hjælp fra *den obsternasige empiriske verden* til at forholde mig kritisk over for disse (1969:22). Endelig har jeg ladet aktører kommentere interviews og gennemse den logbog hvori jeg har beskrevet mine etnografiske observationer. Jeg mener at jeg ved at indarbejde aktørernes kommentarer til mine observationer, respekterer at aktørerne og jeg er co-konstruktører af en socialkonstruktionistisk retrospektiv oplevelse (Abnor & Bjerke, 1997:175).

Ad c, dataindsamling) Da omfanget af mit datamateriale er begrænset af HD-specialets rammer, har jeg forsøgt at maksimere perspektivrigdommen og forståelseskraften ved at søge *de mest observante og informerede aktører* (Blumer, 1969:41), samt at *afprøve og revidere min opfattelse* ved konstant at afprøve denne på feltets aktører (Blumer, 1969:41). Jeg er dog opmærksom på at især brugernes oplevelse af it-udviklingen og deres it-løsninger beror på sekundære kilder samt mine oplevelser fra før jeg påbegyndte dette studium, idet jeg ikke har kunnet overkomme også at foretage dækkende interviews blandt brugere.

Sammenfattende vurderer jeg, at mit studie til og med undersøgelsesdesign giver en plausibel respektfuld beskrivelse af den empiriske verden og de handlinger i denne, igennem hvilke udviklingsprocessen udfolder sig. Punkt d til f behandler jeg i det efterfølgende teoriafsnit, da jeg finder at mit teorivalg er relevante for evalueringen af disse punkter.



4 Teori

Rama-Kandra: That is our karma.

Neo: You believe in karma?

Rama-Kandra: Karma's a word. Like 'love'. A way of saying 'what I am here to do.' I do not resent my karma - I'm grateful for it. Grateful for my wonderful wife, for my beautiful daughter. They are gifts. And so I do what I must do to honour them.

The Matrix Revolutions, 2003. Kilde: IMDb.com

Min teoretiske base

Jeg forsøger at *udvise respekt over for mine aktører og opnå nærhed til dem* (Blumer, 1969:46) hvorfor jeg jf. min metode arbejder induktivt. Jeg interesserer mig for hvordan processen udfolder sig i det lokale mikro og for hvordan man kan lære at leve med de tilsyneladende paradoksale frustrationer opremset i afsnit 2. Jeg ønsker at forstå hvordan processen udfolder sig og hvordan dette kommer til at give mening for aktørerne, og har derfor i vid udstrækning søgt indsigt ved at relatere mine observationer til teorier fra forskere, der ligeledes har disse interesser. Stacey (2003) bidrager til forståelse for *procesperspektivet* og det at anskue udviklingsprocessen, som en proces der opstår i relationer mellem aktører i det lokale mikro, og Pfeffer (1981) bidrager i endnu højere grad end Stacey til en forståelse for magtdifferentiale og *det politiske spil*. Weick (1979, 1995 og 2001) bidrager til en grundlæggende forståelse for hvordan mennesker *danner mening* med det de oplever, samt emner som *løs kobling* og *bindende fortolkning*. Endelig undersøger jeg hvilken rolle *non-humane aktører* og *mellemled* spiller både i forhold til at deltage i processen, og i forhold til at sætte rammer for processens udfoldelsesmuligheder. Derfor inddrager jeg Callons (1991) og Laws (1992) modeller for actor-networks (ANT).

Evaluering af teorimodellernes sammenhænge, konflikter og forståelseskraft

Jeg vil nu beskrive hvordan jeg har fået ovenstående teorier til at fungere sammen på trods af visse væsensforskellige opfattelser indeholdt i disse. Desuden vil jeg afrunde evalueringen af om min teorianvendelse formår at d) afgøre relationer mellem data, e) fortolke det forefundne, f) anvende koncepter, og alt sammen i respekt af den empiriske verdens obsternasige karakter.

I forhold til den kategorisering af teorier som Hatch lægger op til (1997:41), er alle de ovenstående teorier symbolsk fortolkende, og alle trækker tråde tilbage til Meads filosofiske standpunkter (1934), som Blumers metode (1969) også trækker meget på. Jeg finder følgelig, at de i det store og hele fungerer fint sammen, dog med følgende to særlige forhold. Da Stacey og Weicks opfattelse af aktører afviger noget fra ANT, benytter jeg som foreslået af



Jensen (2003) begrebet aktant, når jeg ud fra ANT-perspektiv ser på *translation*, mens jeg bruger aktør om meningsdannende individer der indgår i sociale relationer. Stacey gør op med en systemisk skelnen mellem et ydre og indre, og opfatter derfor ikke organisationen som et system. Jeg mener dog at jeg godt kan anvende Weick og andre der opfatter organisationen som et system, ved at se dette som en større densitet i relationer i netværk eller et temporalt relativt stærkere mønster om man vil. Da der altid vil sameksistere andre mønstre, kan en egentlig grænsedragning mellem ydre og indre ikke fastslås entydigt og endeligt, men vil altid være i bevægelse og vil kunne overskrides, meget lig *nexus løsningen* (Martin, 1992:111).

Ad d, relationer) Ved at være tro mod mit udgangspunkt i metode og empiriske data, og selektere teori som jeg finder mest passende herudfra, vurderer jeg at jeg har formået at danne plausible relationer mellem observationerne og forståelseskraften i den anvendte teori.

Ad e, tolkning) Weick citerer Mead for at fremføre, at ”*vi kun er bevidste om det vi har gjort, ikke om det at gøre det*” (1995:26), hvormed han hentyder til naturen af tid og forløb, og af sanseprocesser som en retrospektiv punktuering og selektering baseret på forforståelser og præferencer. Jeg kan dermed heller ikke frasige mig at min fortolkning er farvet, men jeg forsøger i videst muligt omfang at udstille ufortolkede stumper i form af direkte citat, selekteret, ja, men således at mine fortolkninger i nogen grad kan vurderes af læseren.

Ad f, koncepter) Jeg finder, at de koncepter der er centrale i min valgte metode, baseret på symbolsk interaktion, harmonerer godt med studiet af hvordan mening dannes, hvilket også fremføres af Weick, som siger at anvendelse af netop disse koncepter giver en ”*årvågenhed omkring den måde mennesker aktivt former hinandens meninger og meningsdannende proces*” (1995:41).

Weick citerer endelig Isenberg for at fremføre, at ”*plausibel argumentation indebærer, at man går ud over hvad der direkte kan observeres eller i det mindste indforstået information for at forme ideer og forståelse som giver tilstrækkelig sikkerhed... Der er altid flere måder hvormed denne proces afviger fra en logisk-deduktiv proces. For det første er argumentationen ikke nødvendigvis korrekt, men den passer til det faktiske, om end imperfekt til tider. For det andet er argumentationen baseret på inkomplet information*” (1995:56). Jeg finder at dette citat opsummerer evalueringen af min metode og teorianvendelse perfekt. Jeg vurderer min argumentation som plausibel, i henhold til Isenbergs opfattelse af hvad plausibilitet er, hverken mere eller mindre.



5 Analyse

Neo: I suppose the most obvious question is: How can I trust you?
 The Oracle: Bingo. It is a pickle. No doubt about it. The bad news is there's no way you can really know whether I'm here to help you or not, so it's really up to you. You just have to make up your own damned mind to either accept what I'm going to tell you, or reject it.
The Matrix Reloaded, 2003. Kilde: IMDb.com

5.1 Udviklere og brugere

For at forsøge at bidrage med forståelse for udviklingsprocessen, vil jeg begynde med det jeg opfatter som kernen. Jeg vil forsøge at belyse hvad det vil sige at udvikle og bruge it-løsninger, ved at udforske og inspicere den verden som hhv. udviklere og brugere agerer i.

5.1.1 Udvikling af it-løsninger

Hvad er softwareudvikling egentlig?

En medarbejder beretter om en kollega, der har fundet job i en anden virksomhed. Fra denne anden virksomhed refereres det, at *"der er langt højere tempo på udviklingsmæssigt, og de kommer i mål med nogle resultater meget hurtigere - der er ikke så meget ævle kævle"*. Senere i samtalen må denne tidligere kollega dog erkende, at *"han har en hverdag, hvor han bruger stort set hver formiddag på at møde ind og løse problemer fordi ting er braget ned om natten, så den dag man har disponeret, der sætter man alt i bero om formiddagen, for at løse akutte problemer, og det er stort set dagligt"*. Episoden giver mig associationer til Pfeffers udlægning af, at *"det er lettere socialt at konstruere en opfattelse af et intellektuelt miljø, end af et lønniveau, da førstnævnte er mindre præcist defineret end sidstnævnte"* (1981:191). Ligesom et lønniveau er ret præcist, er et it-nedbrud det også - dette er ret præcist noget møg både for brugerne og de it-ansvarlige. Så selv om jeg jf. min metode og teori respekterer aktørernes ret til at *formere en egen mening med objekter*, er jeg også opmærksom på at *fælles objekter emergerer ud af en proces af gensidige indikationer, og disse får dermed samme mening for en given gruppe af mennesker og opfattes ens af dem* (Blumer, 1969:11).

Jeg vurderer, at der generelt blandt brugere af it er enighed om at it-nedbrud skal undgås, og dermed en grad af interessesammenfald blandt brugere generelt omkring at have it-løsninger som løser deres opgaver. Jeg finder det væsentligt for forståelsen af det der udspiller sig, at social konstruktion netop er social og ikke individuel. Processen foregår i en gruppe, der i nogen grad forhandler sig frem til en fælles mening, og ikke kun private subjektive meninger.



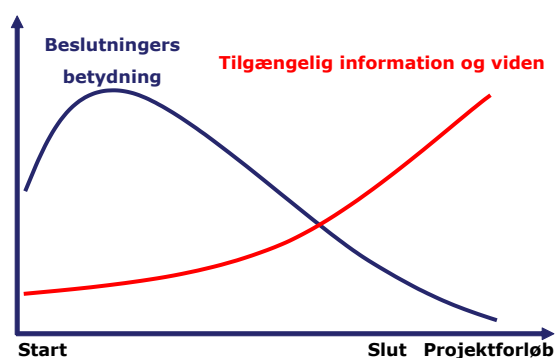
Modsat mennesker formerer en computer ikke selv en mening med det den observerer. Selv om den i visse sammenhænge kan betragtes som en non-human aktant der interagerer med brugeren i et aktør-netværk, dannes der ikke socialt en mening igennem interaktionen. Computerens meningsdannelse er programmeret på forhånd, og er ikke til forhandling. Programmet og computeren udgør tilsammen en it-løsning, der som aktant rigoristisk udfører en 'arbejd efter reglerne aktion', som en sublim pedant, der tager alle input bogstaveligt og for pålydende.

Udviklerne oplever til tider, at kommunikationen med brugerne om hvordan de i fremtiden skal bruge deres it-løsninger vanskeliggøres af brugernes manglende forståelse for det nye som er på vej, og manglende evne til at læse hvad dette nye er ud fra det foreliggende materiale. Dette kommer til udtryk i en udviklers refleksion over et udviklingsinitiativ, som har medført, at de sagsakter brugerne hidtil har haft fysisk på deres bord og i mapper i deres reoler nu skal arkiveres elektronisk og alene forefindes i elektronisk form i it-løsningen. Udvikleren har oplevet, at brugerne *"ikke har kunnet visualisere fx (et elektronisk arkiv), altså alt ryger jo i (et elektronisk arkiv) i dag. Eller det kommer det til jo. Der kommer de en dag og siger: 'Jeg skal have det der papir skrevet ud, fordi det skal ligge i min sagsmappe'. 'Jamen søde ven, du har ikke nogen sagsmappe, din sagsmappe den ligger elektronisk. Du kan bare gå ind at finde den der'. De havde meget svært ved at visualisere hvad er det egentlig vi får, og jeg tror måske også det er dét der sker efterhånden, altså så ser de nogen... skærbilleder, og så begynder de at forstå, hvad er det egentlig det her det drejer sig om. Og så kommer behovene!"*.

Ser man det beskrevne forløb fra brugerens side, vurderer jeg at hele konceptet med et elektronisk arkiv indledningsvist er så fremmedartet for brugerne, at de ubevidst forkaster ideen og derfor slet ikke oparbejder en forståelse for fænomenet. Ellers ville de efter min vurdering ikke have så svært ved at slippe tanken om fysiske dokumenter. Ud fra Weicks terminologi om meningsdannelse, skabes meningen ud fra en sammenkædning (*relation*) mellem den konkrete opfattelse (*cue*), som erkendes, og den abstrakte forståelsesramme (*frame*), som allerede rummes (1995:110). Da alting foregår i strømme, må aktøren dog først blive opmærksom og isolere noget konkret (*extracted cue*), for at kunne sammenkæde dette med det aktøren allerede rummer (1995:49-51). Denne udvælgelsesproces, der ligger før selve meningsdannelsen, sker ud fra aktørens forforståelse, og indebærer en filtrering, klassificering og sammenligning, hvor selve meningsdannelsen mere er en fortolkning og afgørelse af hvad



det opfattede betyder (1995:51). Da brugerne i forvejen kender til et fysisk arkiv, sagsmapper og sagsakter, og da en elektronisk udgave af samme er meget abstrakt og svært at rumme, finder jeg at meningsdannelsens principper som beskrevet ovenfor, giver en god forståelse for hvordan brugerne kan vælge at fokusere på den del de kender og ignorere det nye aspekt. Man kan med andre ord sige, at de sandsynligvis indledningsvist forkaster alle de ord som ikke passer ind i deres eksisterende ordforråd, og derfor kan de ikke slippe deres fysiske verdensopfattelse. Samtalerne mellem udvikleren og brugerne forstyrres dermed af, at de nye elektroniske udgaver ikke er fælles objekter i deres respektive verdener. Efterhånden som projektet skrider frem gennemgår brugerne en læreproces, hvor igennem brugerne tilegner sig viden, som forandrer deres forståelsesramme således at disse ord kommer til at give mening, og således at udvikleren kan kommunikere meningsfyldt om konceptet med brugerne.



Figur 2 - Videnopbygning igennem forløbet,
kilde: Mikkelsen & Riis 1992:45.

Den afsluttende bemærkning om at ”så kommer behovene” viser konsekvenserne af, at denne læreproces strækker sig over hele forløbet. Så længe brugerne ikke kan forholde sig til den verden udviklingen medfører, kan de nemlig ikke fyldestgørende give udtryk for deres behov over for udvikleren, som ikke umiddelbart er i stand til at udlede disse behov på anden vis.

Dette harmonerer ikke med den formelle procesbeskrivelse, hvor behovene, alle sammen, specificeres i starten af processen. Som figur 2 viser, opstår viden løbende i processen, men behovet for denne viden er størst inden den faktisk er opstået, da processen er tilrettelagt således at de mest betydningsfulde valg træffes indledningsvist. Dette udgør et temporalt paradoks.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at brugerne formerer intentioner og behov for it-løsninger igennem social interaktion og læring. Da ny teknologi og nye koncepter medfører usikkerhed og flertydighed vil brugerne ofte indledningsvist gennem meningsdannelse enten forkaste det nye, så det for udvikleren kan synes som om de ikke har hørt det der fremlægges, eller ved at digte og udfylde huller i deres forståelse, så det for udvikleren kan synes som om de helt misforstår det der fremlægges. Usikkerheden og flertydigheden reduceres tilsyneladende mindre med abstrakte specifikationer end med konkrete skærbilleder og ultimativt ved at lade brugerne eksperimentere med selve it-løsningen. Dette fører dog til det temporale



paradoks, at it-løsningen er en rekvisit i formering af krav til hvilken it-løsning der skal udvikles, hvilket den formelle udviklingsproces ikke er gearret til at håndtere. Da it-løsningen opfører sig som en sublim pedant der tager alle input bogstaveligt og for pålydende, er softwareudviklerens ikke-trivielle job at gøre denne sublim pedant til et nyttigt redskab for brugeren, på trods af at brugeren har vanskeligt ved at formere sine behov.

Udviklernes verdener

En udvikler forklarer om kompleksiteten i sine opgaver, at *"jeg har også valgt at tage skyklapper på. Jeg kan ikke rumme hele denne her verden... for så bliver jeg frustreret"* og udvikleren fortæller om en kollega, at *"fra at hun har været erfaren i (systemet), så ved hun nu slet slet ikke hvad der foregår. Der er sket nogle nye ting, som gør at - ja videndeling den har vi ikke kunnet nå"*. Lige som brugerne er ramt af omfattende og komplicerede nyskabelser, rammer de konstante ændringer også udviklerne. I dagligdagens tidspres berettes det ofte, at det er tilegnelsen af viden der vælges fra når opgaver skal prioriteres.

Som Blumer påpeger, består ens miljø *"alene af de objekter, som man opfatter og kender. Miljøets egenskaber er givet ud fra den mening, som de objekter det består af, har for disse mennesker. Faktisk beskriver ordet 'verden' mere retvisende end ordet 'miljø' den scene, de omgivelser og tingenes beskaffenhed, som vi mennesker konfronteres med"* (1969:11). Netop ordet *verden* går igen i mange af de samtaler jeg har haft med aktørerne i udviklingsenheden, bl.a. da en medarbejder konstaterer, at *"vi havde deltagelse fra forskellige systemområder... (noget) som er én verden, og (noget andet), som er, viste det sig i projektet, en helt anden verden... Der var nogle kulturelle forskelle mellem de områder, som vi har haft involveret. Personerne har selvfølgelig også været forskellige, men man kan tydeligt se, at det er forskellige systemverdener"*, og han fortsætter med at beskrive hvordan disse forskellige verdensopfattelser giver sig udslag i *"en lidt anden tilgangsvinkel til metodearbejdet og til disciplin og til måden man udvikler på"*.

Individer kan relatere sig til flere grupper samtidigt, og kan altså gå ind i og ud af verdener ved at bruge termer selektivt, der i en aktuel relation designerer fælles objekter. En medarbejder der fortæller om processen med at bringe folk udefra ind i den systemverden hun selv lever i, oplever at *"det der har været specielt denne her gang, det var jo så at jeg har været den eneste Nykredit-ansatte. Jeg sidder med fem konsulenter, som jeg har skullet sætte ind i vores (system)-verden, lære dem at forstå hvad det er vi gør i (systemet) og hvorfor er*



det, at vi gør det sådan... Det der har været svært, det har været at skulle lære de der fem konsulenter hele vores verden, som de overhovedet ikke kendte til nogen af dem... Det har været en mundfuld!". Udvikleren vender i samtalen flere gange tilbage til de udfordringer denne indførelse i en ny verden skaber og hvordan kommunikationen hæmmes af det jeg opfatter som begrænsninger i indsigten i hinandens verden. Jeg oplever Blumers beskrivelse af beskaffenheden af ens verden, og *hvordan kommunikation og symbolsk interaktion er afhængige af at man kan sætte sig ind i hinandens verdener*, som en god forståelsesramme for disse oplevelser af *besværlig og fejlfyldt kommunikation som følge af en manglende fælles verdensopfattelse* (1969:8-10).

Det er altså ikke kun brugerne der befinder sig i en læreproces igennem et udviklingsforløb. Det samme gør udviklere og øvrige medarbejdere i udviklingsinitiativet. Behovet for læring er især stort for de medarbejdere der både mangler indsigt i den systemverden de skal arbejde med, i måden der skal arbejdes på, og i den forretningsverden hvor it-løsningen i sidste ende skal bruges. Jeg overværer følgende ordveksling mellem arkitekter på et netværksmøde, om at konsulenter, som ofte skal lære fra bunden, i vid udstrækning anvendes til meget centrale opgaver: *"Man har jo valgt, at det er konsulenter der laver nyudvikling og ansatte der laver forvaltning"*, *"og konsulenter er jo ikke med der hvor der deles erfaring"*, *"eller på kurser"*. En af arkitekterne uddyber, at hendes projektmanager har sagt, at konsulenterne ikke *skal* deltage.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for at også udviklerne har et stort behov for at tilegne sig ny viden hele tiden. En særlig stor udfordring er tilsyneladende nyansatte og nye konsulenter, der som udgangspunkt mangler viden på mange flere områder end de garvede udviklere. It-porteføljen er så omfattende og kompleks at den rummer mange videnområder, eller systemverdener, og udviklere fra én systemverden opfatter mange ting anderledes end udviklere fra en anden systemverden, hvilket gør kommunikation besværlig og fejlfyldt.

Viden, læring og specifikationer

Jeg mærker et ægte ønske om at dele viden, men en medarbejder udlægger sine erfaringer på området således: *"med den mødekultur vi har her, så er man jo ikke bleg for at indkalde til et møde for næsten ingen ting... vi sender gladelig bare en hel mail videre til en som ikke rigtig er inde i sagen, og beder ham ud fra den mail som han har fået, som er meget detaljeret, tage stilling til noget. Der er ikke tradition for, at man selv fordøjer, kondenserer, præsenterer -*



tænker over præsentationerne. Hele PowerPoint-kulturen der satser vi på, at modtageren kan håndtere det. Det med at afsenderen gør en dyd ud af prøve at strukturere, fortolke og gøre en indsats for at formidle det, det synes jeg ikke at vi er gode til". Jeg tolker dette således, at selv om der formelt og i praksis lægges stor vægt på videndeling, så er det der deles typisk data eller information, som når den "lagres i en database (eller i et mailsystem, eller i PowerPoint) også dekontekstualiseres, hvilket betyder at ingen kan bruge den, fordi kontekst ifølge Tsoukas, er en forudsætning for fortolkning og dermed for den menneskelige dømmekraft" (Sigaard Jensen m.fl., 2004:53). Da det forholder sig således at "data forudsætter minimal menneskelig dømmekraft mens viden forudsætter maksimal menneskelig dømmekraft" (Bell, 1999, her citeret fra Sigaard Jensen, 2004:57) fører denne informationsdeling næppe til megen læring og dermed i sidste ende heller ikke til dannelsen af viden hos modtageren.

I et andet projekt oplever medarbejdere succes med at holde beskrivelser ajour (i en bestemt form, som betegnes usecases), idet "vi har aftalt, også på grund af forvaltningen, at inden vi afleverer det her så er system-usecasesne opdateret 100 %. Alt hvad vi har af afklaringer - hvem der har svaret hvad og hvorfor - det står i usecasesne. Så på den måde, kan vi give videndelingen der", og senere uddybes motivationen herfor med, at når løsningen er overdraget til forvaltningen, og de konsulenter der har været med til at udvikle den er røget videre til andre kunder eller opgaver, "så er der én tilbage med den viden, hvis vi ikke har skrevet det ned. Så derfor... (skal) alle de ting vi har fundet ud af, skrives i de her system-usecases... (der kommer uvægerligt noget) hen ad vejen hvor man tænker 'det er jo hul i hovedet at gøre det på den måde', og der vil jeg gerne have, at de beslutninger vi har taget undervejs (er) skrevet ind i vores system-usecases, så man kan forstå hvorfor vi gjorde det". Jeg ser dette som en illustration af et forsøg på at overføre en knowhow til andre (fra udviklerne til dem der efterfølgende skal forvalte) gennem en videnrepræsentation (usecases).



Figur 3 - Elementer i videndeling, kilde: egen tilvirkning.

Figur 3 viser flere kilder til, at forvaltere ikke nødvendigvis opbygger samme knowhow, som udviklerne. Dels tager formuleringen udgangspunkt i eksplicit viden, som kun udgør en del af den samlede viden, dels dekontekstualiseres denne viden i omformningen til usecases, som



vist ovenfor, dels er selve kommunikationen underlagt støj, og dels bruger modtageren eksisterende forståelse og dømmekraft i den meningsdannelse, der indgår i hans læring.

Denne læreproces har både individuelle og kollektive elementer og så længe en konversation opretholdes i relationen, pågår der, som påpeget af Blumer (1969:16-21) og Stacey (2003:341-343), en harmonisering af deltagernes verdener idet tolkning og holdninger kontinuerlig genforhandles og aktørernes verdensanskuelse smitter af på hinanden. En projektchef oplever, at eftersom *"man lærer (de forskellige medarbejdere) at kende, og som man bruger dem i projektet, så bliver de mere og mere runde, kan man sige, så de er gode at have med i et langt forløb, men svære at få ind hvis det bare lige er en hurtig opgave"*. Den kollektive læreproces kan i sig selv udgøre en stor opgave i et udviklingsinitiativ, og jo mere forskellige de verdener er, der bringes sammen qua de personer der indgår, jo mere kommer den kollektive læreproces til at fylde og tære på kræfterne. En udviklers oplevelse fra en kollektiv læreproces med et antal konsulenter har gjort indtryk og rollespilles nærmest i interviewet, da *"der er nogle ting hvor man har tænkt 'øj hvor er det besværligt', men sådan er det i Nykredit, og så må man rette ind. 'Sådan gør vi her'. 'Jamen det er da åndssvagt'. 'Ja, men det gider jeg ikke og begynde en diskussion omkring, for det er ikke mig der har lavet det, men der er mange ting jeg synes der er åndssvagt, men nu er det sådan, færdig, ret ind og kom videre, ikke!' Det har jeg brugt noget tid på"*. Episoden kan ses som eksempel på hvordan dømmekraften anvendes i tilegnelsen af viden, og den opfattede (manglende) legitimitet af det fremlagte påvirker læringen (negativt). Videndeling opfattet som proces der fører til læring forudsætter langt mere end blot formulering af den viden man indledningsvist besidder, og fører netop ikke til en kopi af viden, men til en formering af ny viden, inspireret i nogen grad af eksisterende viden. Faktisk belyser episoden nogle centrale budskaber hos hhv. Stacey (2003:415-418) og Pfeffer (1981:334-346), nemlig at meningsdannelsen ikke sker individuelt men socialt (det forhandles om anvisningerne er fornuftige), og det sker under indflydelse af magtdifferentiale (udvikleren og konsulenterne har forskellige magtbaser).

En udvikler beretter om, hvordan eksperter uden for projektgruppen træder ind i projektet og hjælper med bl.a. at få overblik over sammenhænge til omverdenen. Hun siger, at *"der lavede vi en model sammen med (eksperten) der viste hvordan alle vores snit var til omverdenen"*, og fortæller at modellen var yderst nyttig. Modellen blev tilvirket af eksperten med input fra projektgruppen, men da eksperten senere i forløbet træder ud af projektgruppen ophører de med at vedligeholde og anvende modellen. De laver andre modeller, men som ikke viser alle



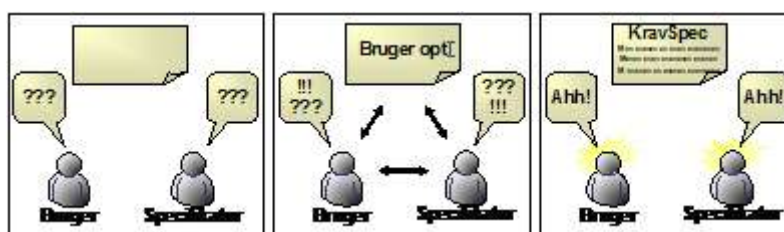
sammenhænge til omverdenen. Da jeg spørger om de i projektet har forsøgt at arbejde videre med den, griner hun og siger, at det har hun ikke, men det kunne hun jo nok godt. Jeg tolker dette som udtryk for, at det, der er viden for én person, ikke nødvendigvis er det for en anden. Populært sagt er modellen i ekspertens hånd viden, men blot en tegning for alle andre.

At viden ikke opstår automatisk ud fra fx usecases eksemplificeres bl.a. af en arkitekt der bemærker at han har oplevet udviklere give udtryk for, at *"man er ved at være færdig med at kode, men man ved ikke lige hvordan det skal testes og med hvilke testdata. Hvordan kan man så vide om man er ved at være færdig? Og hvad det egentlig er man koder?"* og en projektchef for et andet, men lignende projekt, kan ikke *"bruge de usecases vi har lavet ret meget i forhold til at lave vores testcases efterfølgende. Det har nok været fordi at de usecases vi fik lavet ikke var omfattende nok, viste det sig så siden hen i forløbet"*. Dels illustrerer førstnævnte episode, at der altid dannes en (eller anden) mening, idet udviklerne jo har dannet en holdning til hvad de skal kode selv om de ikke ved hvordan de skal teste om koden gør 'det rigtige', dvs. hvad den oprindelige mening med specifikationen egentlig var, og dels illustrerer sidstnævnte episode at selv egne specifikationer skal tilvirkes med omhu, for at man selv kan drage nytte af dem. Især dette sidste giver stof til eftertanke med hensyn til hvor lidet trivielt denne opgave er, når succes ikke nødvendigvis indtræffer selv når modtager og afsender er én og samme person.

Et andet eksempel på en meningsdannelse fremkommer da en udvikler reflekterer over hvordan inkonsistens mellem flere udvikleres delvise løsninger opstår, idet *"der er nogle usikkerheder og nogle ups'er, der dukker op undervejs. Det er jo så også fordi ens antagelse ikke holder stik. Hvorfor er det så, at jeg har fået den antagelse? Altså, jeg har ikke nogen mail hvor der står at sådan er det, men jeg mener at jeg har hørt og jeg synes engang at jeg kan huske og sådan, ikke, men det kan jeg ikke bruge til noget, vel?"*. Jeg læser episoden som et eksempel på at mening skabes (*sense making*) af individer, især når disse konfronteres med flertydighed (mere end én mulig mening) og uklarhed (ingen mulig mening) (Weick, 1995:94-95). Da computere, som tidligere nævnt ikke er i stand til at danne en egen mening, er det et ufravigeligt krav, at det udvikleren selv leverer i form af programkode, er helt uden usikkerhed og tvetydighed - helt uden huller. Udvikleren er altså sidste led i en kæde af meningsdannelse, og er typisk alene med det skrevne ord når specifikationen skal omsættes til en konkret løsning, da specifikatoren typisk er i gang med nye opgaver. Udvikleren må tage udgangspunkt i det der står, og ikke nødvendigvis i det der var tænkt, og der hvor der er



mangler eller flertydighed må udvikleren selv danne sig en mening. Når læring ikke sker automatisk igennem overdragelse af information er det tydeligvis farligt at organisere videnarbejde ud fra en samlebåndsmetafor, hvor eksperter laver ét trin, og så giver emnet, i form af en videnrepræsentation fx en teknisk tegning, videre til næste led i kæden, hvilket er et emne jeg vil vende tilbage til i afsnit 5.3. Der sker ikke automatisk en læring hos modtageren, og dermed har denne ikke forudsætninger for at gå videre med det arbejde, der er påbegyndt. En arkitekt oplever således, at *”det er ikke sikkert, at hvis vi skifter ud undervejs med nogle andre personer, at de kan tage over og bruger materialet som det er”*. Dette kan hænge sammen med, at dem der bidrager til at skabe en specifikation selv er i en kollektiv læreproces mens de forfatter værket, og den viden de opnår herigennem er ikke nødvendigvis gengivet (komplet) i værket, som skitseret i figur 4 herunder:



Figur 4 - Kollektiv læring gennem fx specifikationsarbejde, kilde: egen tilvirkning.

Risikoen afhænger af hvor meget viden personerne har, og i denne sammenhæng kan det være et yderligere problem at der anvendes relativt mange konsulenter til nyudvikling. Ofte omtaler ledelsen de konsulenter der anvendes til udvikling som rugbrødsconsulenter, der blot skal kode det som de fastansatte har specificeret. Som jeg lige har vist er dette i praksis ikke nogen entydigt forudsigelig proces, og selve anvendelsen af ordet rugbrødsconsulent kan dermed være problematisk, hvis det er udtryk for et menneskesyn, hvor mennesker er humane ressourcer, eller rugbrødsmotorer, som kan anbringes ved et samlebånd hvor de modtager og bearbejder emner uden viden om emnerne i øvrigt.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at udviklerne selv er meningsdannere, og at de specifikationer som de arbejder ud fra ikke automatisk fører til viden hos udvikleren om, hvilke intentioner og behov der er formeret mellem deltagerne i det kollektive læringsforløb, som specifikationsarbejdet udgør. De kollektive læreprocesser hvor specifikationerne opstår, deltager udviklerne kun sjældent i, og når specifikationerne overdrages fra specifikatorer til udviklere reduceres de typisk til dekontekstualiserede videnrepræsentationer.



Hvordan oplever udviklerne brugerne og it-udvikling?

Hvordan kan udviklerne få denne verden til at give mening, hvor den formelle proces kræver, at brugerne kan beskrive hvilke behov de skal have tilfredsstillet ved udviklingsinitiativets begyndelse, men hvor udviklerne oplever at dette ikke er muligt, i hvert fald ikke i detaljer og ud fra en dyb forståelse for det nye der er ved at blive skabt, før sidst i projektforsløbet? Erfarne udviklere kender efterhånden kundernes manglende evne til at beskrive behov tidligt i forløbet, og deres tendens til at ændre holdning til hvad der er behov for i takt med at de får erfaring med den løsning der er under udvikling. En projektchef oplever at udviklerne forsøger at imødegå dette, idet de *"egentlig gerne (vil) bygge noget fleksibilitet ind i løsningerne således, at man laver et framework, det kan være meget fornuftigt, som kan omstilles lynhurtigt til forretningens skiftende behov. Den ene dag der vil forretningen måske have A, og den anden dag der vil de have B, og den tredje vil de faktisk have A igen"* og han fremhæver et eksempel fra sit projekt, hvor en udvikler har brugt megen tid, på at lave *"et framework..., der kunne (noget med samtlige de ting) man kunne forestille sig, at man kunne lave nu, og i en eller anden udstrækning også i fremtiden"*.

Som analytiker funderer jeg over, hvorfor udvikleren ønsker at komplicere sit eget arbejde. En mulig forklaring kunne ligge i det forhold, at når kundens verden er i konstant bevægelse, fordi *løbende genforhandlinger af mening ændrer selve den verden* kunden lever i (Blumer, 1969:11-12), og it-løsninger er helt og aldeles konstante i deres verdensopfattelse, og de arbejder efter reglerne, så vil kunden i sagens natur uvægerligt vokse fra en it-løsning uden indbygget fleksibilitet, i takt med at hans verden bevæger sig. Som ovenfor vist er udvikleren således mellemlid mellem en kæde af meningsdannere som løbende reformerer intentioner og behov, og et netværk af aktanter, med forprogrammeret verdensopfattelse. Det vel nok mest arketypiske ønske, at en it-løsning skal være fleksibel og robust (nok), er derfor urealistisk.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at udviklerens dilemma er en vanskelig balancegang - eller en kunst - hvorigennem udvikleren skal søge at opnå enighed mellem vægelsindede aktører, brugerne, og sublimt pedante aktanter, it-løsningerne.



5.1.2 Delkonklusion: Programmeringens natur

For at forstå menneskers handlinger er det nødvendigt at se objekterne i deres verden, sådan som de selv ser dem (Blumer, 1969:51). Jeg har derfor i det ovenstående forsøgt at portrættere den helt centrale substans i en udviklingsenhed, nemlig udviklere som udvikler software som gør brugere i stand til at bruge it som redskab i deres arbejde.

Brugere er mennesker, som formerer en mening og intentioner gennem social interaktion og som gennem løbende læring reformerer intentioner og behov. Derfor opfattes de af udviklerne ofte som vægelsindede.

Computere er ikke selv meningsdannere, men er forprogrammeret med en a priori defineret mening med alt det de kan sanse. Derfor opfatter brugerne ofte disse som sublime pedanter. Softwareudvikling er den proces hvorigennem programkoden formeres.

Udviklere skal løfte den udfordrende opgave at skulle fungere som translatører mellem et netværk af meningsdannere, brugerne, for hvem meningen med tilværelsen hele tiden er til forhandling, og et netværk af sublime pedanter, it-løsningerne, for hvem meningen med tilværelsen er a priori givet i form af programkode. Denne opgave besværliggøres af at udviklerne selv er meningsdannere der søger at skabe en mening med deres komplekse og omskiftelige verden og de specifikationer de skal arbejde ud fra, som ofte udgør dekontekstualiserede videnrepræsentationer, der ikke direkte giver udvikleren viden. Desuden lever forskellige udviklere i hver deres systemverden, og forskelle i deres verdensopfattelser besværliggør den ofte nødvendige kommunikation og samarbejde på tværs af disse systemverdener. Endelig lever udviklerne med det temporale paradoks at brugerne ønsker at opnå erfaring med it-løsningens muligheder og effekt, dvs. prøve, lege og lære med den, før de kan give udtryk for deres behov.

Dette kan anskues som et trælst dilemma, eller som en kunst der kan mestres. Kunsten at opnå overensstemmelse mellem de vægelsindedes behov og de sublime pedanters kapabilitet. Jeg vil i min resterende analyse søge at belyse rammerne for udøvelsen denne kunstart.



5.2 Kunder og interessenter

For at bidrage med forståelse for hvordan behov for it-løsninger formeres, beskriver jeg nu hvordan de forretningsenheder som brugerne er tilknyttet deltager i udviklingsprocessen, samt hvordan visse ledende medarbejdere kommer til at tale på brugernes vegne.

5.2.1 Nedslag: Proces med aktører fra forskellige forretningsenheder

NB: For at sløre identiteten på aktørerne er de anonymiseret i det følgende nedslag.

Et typisk arbejds møde

Jeg har haft lejlighed til at deltage i et projekt der skulle opstille en overordnet plan (i Nykredit benævnt roadmap) for realiseringen af it-løsninger til håndtering af (alfa)processen over for (beta)kunder, og har i den forbindelse optegnet etnografiske noter. Da *handleren udspringer ud fra aktørens verden* og dermed bl.a. er *formet af historikken* (Weick, 1995:24-30), vil jeg dog først sætte scenen for at gøre nedslaget mere forståeligt. Ud over udviklingsenheden deltager alfaafdelingen, som er ansvarlig for (alfa)processen, herunder hvilke data der skal indgå i en (alfa)vurdering, og betaafdelingen, som er ansvarlig for den overordnede (beta)proces, som (alfa)processen indgår i som et trin.

Alfaafdelingen har længe ønsket en forbedret systemunderstøttelse, især bedre datagrundlag for (alfa)vurderingen. Tidligere havde afdelingen knyttet udviklere tæt til sig som kunne lave tingene ret billigt og hurtigt, men udviklingsenhedens ledelse mente ikke at løsningerne var tilpas robuste og hang godt nok sammen med den øvrige it-portefølje, og udviklingen på området har ikke fået tildelt så mange ressourcer igennem de seneste år. Betaafdelingen har ikke samme behov for datagrundlag, og ønsker primært en smidig proces som kunderne kan acceptere. Deres interesser er derfor ikke nødvendigvis sammenfaldende med alfaafdelingens.

Min logbog indeholder følgende beskrivelse af det første arbejds møde, den 31. oktober 2006, hvor forretningsenhedernes repræsentanter i samarbejde med projektgruppen begynder at beskrive hvad løsningen skal løse i form af narrative scenarier (benævnt user stories):

Observationer	Refleksioner
Jeg beder forretningsdeltagerne om at byde ind med ideer til hvordan denne user story kan forløbe - "hvad skal der stå i denne historie?"	



Observationer	Refleksioner
<i>Forretningsdeltagerne fanger hurtigt tråden og byder ind med ideer til hvordan historien kan forløbe. Undervejs finder vi ud af, at vi lige skal være afstemte om hvad præmissen er dvs. situationen i udgangspunktet for historien. Til at starte med vender vi derfor hele tiden tilbage til historiens udgangspunkt og opdaterer hvilken situation der er gældende før historien starter.</i>	
<i>Flere kreative ideer udfordres med hensyn til om de er indenfor eller udenfor projektets scope. Alfaafdelingens repræsentant må flere gange pointere "at det er Hr. Alfa-chef der er kunde på projektet, og hans opfattelse er at projektet skal fokusere på (alfa)engagementet" i hvert fald på den korte bane.</i>	<i>Jeg oplever undervejs i processen, at betaafdelingen er meget positiv og fremadskuende, mens jeg oplever alfaafdelingens repræsentant som noget mere defensiv.</i>
<i>Vi redegør fra projektets side for, at ressourcesituationen frem mod sommerferien ikke giver mulighed for at projektet kan bemandes som ønsket. Efter sommerferien vil der være mange projekter som har ventet på at komme i gang længe, så der bliver kampen om ressourcerne også hård. Vi appellerer derfor til, at vi bruger tiden frem til sommerferien på at tænke langt fremad og bredt, så vi kan stå med det bedst mulige beslutningsgrundlag, herunder beskrivelse af udviklingsmuligheder og benefits fremadrettet, såvel som en beskrivelse af den konkrete indsats som kræves på kort sigt.</i>	<i>Jeg oplever at vores appel accepteres i hvert fald umiddelbart, men den beroliger kun deltagerne [især alfaafdelingens] i kort tid. Herefter bobler bekymringerne op igen, og de giver sig udtryk i nye defensive og ikke så konstruktive indlæg i dialogen.</i>
<i>Historien udvikler sig i små eksplosive ryk, men stadig med mange tilbageløb til afklaring af situationen før historien starter. Undervejs må jeg</i>	<i>Jeg oplever, at når en forretningsrepræsentant byder ind med en bid af historien, er vedkommende ofte ikke klar</i>



Observationer	Refleksioner
<i>flere gange forklare teknikken og formålet med denne type af beskrivelser, bl.a. berolige med at det er meningen at user stories kun er eksempler, og at de ikke skal beskrive samtlige mulige hændelser og handlinger i forretningsprocessen.</i>	<i>over implikationerne af at tilføje denne bid før vedkommende hører sig selv og ser sin bid af historien tilføjet i helheden på tavlen.</i>
<i>Til at begynde med er det mest betaafdelingens repræsentanter der byder ind med bidder af historien. Disse to supplerer hinanden meget godt.</i> <i>Efterhånden som historien tager form og bliver mere konkret bliver alfaafdelingens repræsentant dog også aktiv og byder ind med sine vinkler på historien.</i>	<i>Jeg oplever indledningsvist at alfaafdelingens repræsentant trækker sig lidt ind i sig selv da skriveprocessen starter enten som forsvarsværk fordi han er utryk med processen, eller fordi hans arbejdsfelt primært er sidst i processen. Da jeg frygter at han brænder inde med vigtig viden prøver jeg flere gange at se ham direkte i øjnene og forsigtigt spørge til hans input. Til sidst oplever jeg, at han 'tør op' og kommer mere på banen.</i>
<i>På et tidspunkt føler jeg at de har set nok af teknikken til at de forstår den. Jeg vil gerne give dem aktiv frem for passiv viden, og ønsker derfor at de indøver dette selv.</i> <i>Jeg afbryder faciliteringen og siger, at nu mener jeg at jeg har tastet nok for dem. Jeg spørger derfor til hvem der vil have tastaturet.</i> <i>Det bliver en af mine kollegaer fra KUDV der overtager tastaturet, og som i resten af seancen er den der skriver.</i>	<i>Jeg har ikke overvejet denne idé inden mødet, og har derfor ikke fortalt mine kollegaer fra KUDV om den. Der er desværre en fra KUDV, der tilbyder at tage tastaturet. Jeg oplever at forretningsdeltagerne er lettede da dette sker og tilfredse med situationen. Senere har de dog lidt bøvln ud af at skulle have en fra KUDV til at forstå termerne fra forretningen, men de virker stadig ikke villige til at tage tastaturet. Jeg opfatter det ikke som et kardinalpunkt og beslutter at lade det ligge.</i>
<i>Til sidst opstår der en ny debat om hvorvidt historien må starte og slutte med aktiviteter som</i>	<i>Jeg oplever at debatten om scope ikke er helt så skarp til sidst, og at</i>



Observationer	Refleksioner
<i>deltagerne ikke vurderer, er helt inden for projektets scope. Vi appellerer for, da der egentlig ikke ligger det store arbejde fra deres side i at tilføje dette, og da det giver os et godt billede på hvor vi kommer fra og skal hen rent procesmæssigt, og dermed beskriver projektets grænser til omverdenen, så er det værdifuldt for os at have det med. Vi enes derfor om at det er OK.</i>	<i>alfaafdelingens repræsentant egentlig også er OK med beslutningen om, at user stories godt må starte og slutte uden for projektets snævre scope.</i>
<i>Selve historien udfolder sig, og vi når frem til en beskrivelse som vi finder indholdsrig, informativ og illustrativ - dvs. en god user story.</i>	
<i>Da vi er enige om at den første historie er OK diskuterer vi at starte på en ny. Vi enes dog efter lidt debat frem og tilbage om, at de nu har set teknikken, og at de godt kan lave nogle flere historier hjemme i afdelingerne.</i>	
<i>Vi fordeler derfor opgaverne mellem dem, og enes om at mødes til et review af deres arbejde efter ca. en uge. Tidsrammen er valgt så de har tid til at de kan få lavet noget, som vi kan gennemgå, og samtidigt så der ikke er så lang tid, at processen kan nå at løbe af sporet. Vi forventer ikke, at de kan være færdige med alle user stories indenfor denne tidsramme.</i>	

Kilde: Logbog for projekt (nr.), side 2-3.

Jeg har i det ovenstående vist hvordan formeringen af intentioner og behov forløber i konversationer mellem aktører. Som analytiker oplever jeg i konfrontationen med den empiriske verden at få bekræftet at processen i høj grad udspiller sig som produkt af hvilke konkrete personer der deltager og ikke blot hvilken jobmæssig funktion de varetager. Inden jeg skrider til en egentlig analyse af handlingsforløbet vil jeg dog supplere med et yderligere (kortere) nedslag.

Tiltagende krusninger på overfladen

Som observerende deltager oplever jeg hvordan udviklingsenhedens medarbejdere på et efterfølgende projektmøde udtrykker enighed om, at vi nu har fundet den rette afgrænsning af



opgaven. Alligevel oplever jeg efterfølgende, at dette emne bringes op igen på vore arbejds møder med deltagerne fra forretningsenhederne, bl.a. allerede på det efterfølgende arbejds møde den 15. november 2006:

Observationer	Refleksioner
... <i>Alfaafdelingens repræsentant forklarer, at han føler at User Stories fokuserer meget på proces. Han spørger om vi ikke også skal kigge på fundamentet. Fundamentet må jo være (alfa)engagements-oversigten. Han har ikke forsøgt at udarbejde de user stories, som blev tildelt ham ved sidste møde.</i> <i>Jeg forklarer, at vi starter med endemålet dvs. de processer som viser hvordan løsningerne på sigt bliver anvendt, og så regner baglæns, så vi ender med hvad der så skal laves af fundament først. Derefter regner vi så frem igen, dvs. beskriver planen for at nå fra fundamentet til visionen.</i>	<i>Jeg oplever at min forklaring accepteres, om end jeg fornemmer at alfaafdelingens repræsentant har et stort behov for snart at kunne komme til at arbejde målrettet med selve (alfa)engagementet.</i>

Kilde: Logbog for projekt (nr.), side 5.

Som observerende deltager oplever jeg, at vi fra udviklingsenhedens side flere gange forsøger at lande debatten om afgrænsning og prioritering. Alligevel oplever jeg, at da vi ultimo januar 2007 er næsten færdige med at udarbejde en fælles roadmap som alle forretningsparter har accepteret direkte over for projektet, da udarbejder alfaafdelingens deltager sit eget bud på en plan for udviklingen på området i de kommende år. Denne plan beskrives i en præsentation, med et andet indhold og en anden timing af foreslåede initiativer, end i den fælles roadmap, som de selv samme forretningsenheder er interessenter til.

Ydermere indkalder denne deltager sin chef, chefen for betaafdelingen, og andre interessenter, til et afstemningsmøde om sit eget oplæg, uden at invitere deltagere fra udviklingsenheden. Han informerer dog projektchefen fra udviklingsenheden herom via mail, og vedlægger sin egen præsentation til orientering. Processen afviger markant fra den formelle udviklingsproces, og der kommunikeres åbenlyst og skriftligt om dette. Jeg oplever dette som politisk arbejde, som interessenterne kaster sig ud i, og som intensiveres i takt med at vi



nærmer os deadline for en beslutning. Jeg antager at dette skyldes, at *”det kun på visse tidspunkter og under visse omstændigheder er muligt at opnå accept for en reformulering af strategi og organisatorisk praksis”* (Pfeffer, 1981:228) og at interessenterne derfor søger maksimal indflydelse op til en beslutningsanledning.

NB: Jeg har ikke haft lejlighed til at skrive om ledelsens behandling af projektets resultat, da et møde om dette først er planlagt afholdt lige omkring mit afleveringstidspunkt.

Jeg har i det ovenstående vist hvordan interesse modsætninger kommer frem i de konversationer igennem hvilke formeringsprocessen udfolder sig. Som analytiker oplever jeg at processen afviger markant fra den formelle udviklingsproces, og i det følgende vil jeg forsøge at belyse hvordan dette kan tolkes som et politisk spil, snarere end den rationelle kolaborative målsøgning som er forudsat i den formelle proces.

Tolkning af konversationen som et politisk spil

Alfaafdelingen har igennem længere tid udtrykt ønske om at få et bedre datagrundlag for (alfa)vurderinger, men hidtil er andre løsninger blevet prioriteret højere, og den aktuelle it-understøttelse på området er derfor ikke tidssvarende. Når enhedens repræsentant i nedslaget ovenfor flere gange udtrykker ønske om at vi i processen også forholder os til fundamentet, og ikke i så høj grad til de processer i hvilket fundamentet skal anvendes, kan det skyldes en frygt for at datagrundlaget skal blive nedprioriteret i forhold til procesunderstøttelsen. Som observerende deltager tøver jeg med at imødekomme dette ønske, idet jeg frygter at vi skal blive låst fast på hvilken konkret løsning projektet skal frembringe. Min opfattelse er, at vores viden på dette tidlige tidspunkt i projektførelsen er utilstrækkelig til at træffe en velovervejet beslutning om, hvilken konkret løsning der er mest hensigtsmæssig for koncernen.

Meningsudvekslingen kan dermed også opfattes som en politisk duel, hvor alfaafdelingens repræsentant og jeg *”konkurrerer om legitimitet ved at bruge malerisk politisk sprog og legitimerende symboler”* (Pfeffer 1981:215). Når alfaafdelingens repræsentant således bruger termen *”fundament”* (frem for fx løsningsdesign), kan jeg som analytiker se dette som et valg, der muligvis er truffet i bevidsthed om, at den formelle udviklingsproces netop pålægger projekter at opnå enighed om mål, før de vælger løsning. Som metafor fremkalder ordet fundament intuitivt en følelse af, at det er noget som må på plads før den øvrige bygning kan rejses, dvs. før resten af projektet kan gennemføres. Havde han brugt termen løsningsdesign om samme fænomen, kunne det have vakt en følelse af utidighed, hvorimod brugen af termen



fundament kan bidrage til at vække en følelse af rettidighed. Selv anvender jeg metaforen med at ”*regne baglæns*”, hvilket jeg analytisk kan se en vis fornuft i, da forretningsdeltagerne alle har en eller anden form for økonomisk (modernistisk) baggrund, og dette kan derfor fremmane en stemning af at projektet følger en rationel (korrekt) proces. I konversationen udspiller der sig med andre ord en politisk duel, hvori ”*maleriske vendinger*” (Pfeffer, 1981:215) bruges til at ”*skabe en mening, som retfærdiggør egne valg og handlinger, og som diskrediterer modstanderens motiver og information*” (Pfeffer, 1981, 228).

Situationen hvor alfaafdelingens repræsentant refererer chefens opfattelse ved at sige ”*at det er Hr. Alfa-chef der er kunde på projektet, og hans opfattelse er, at projektet skal fokusere på (alfa)engagementet*”, opfatter jeg retrospektivt på tilsvarende vis som et forsøg på at opnå legitimitet. Som linieleder har Hr. Alfa-chef større positionsmagt end deltagerne på selve mødet, og ved at citere ham trækker enhedens repræsentant ham så at sige ind i rummet.

Mit modsvar i dialogen anskuer jeg analytisk som et forsøg på at fremmane en fælles fjende, da jeg som menig i udviklingsenheden ikke kan matche kundens positionsmagt. Min appel om at arbejde på at frembringe det bedst mulige beslutningsgrundlag, for at sikre projektet ressourcer i forhold til alle de andre ventende projekter, kan dermed igen ansues som en politisk gestus. Min refleksive kommentar til den måde processen udfolder sig på, om at ”*jeg oplever, at vores appel accepteres i hvert fald umiddelbart, men den beroliger kun deltagerne [især alfaafdelingens] i kort tid*”, antyder, at jeg måske allerede på dette tidspunkt er klar over at appellen opfattes som politisk, og at accepten mere er et udtryk for at jeg midlertidigt har succes med at legitimere mit eget politiske virke, snarere end reelt at overbevise deltagerne om, at vi har sammenfaldende mål og præferencer med hensyn til midler.

Selve det beslutningsmøde som forløbet producerer et beslutningsoplæg til, opfatter jeg som en lejlighed til at skabe en bindende fortolkning (*committed interpretation*). ”*Når handlinger er uigenkaldelige, offentlige og frivillige vil søgen efter forklaringer blive mindre kausal fordi mere er på spil. Bindende fortolkning fokuserer meningsdannelsesprocessen på tre ting: en forløbet handling, socialt acceptabel retfærdiggørelse for denne handling, og potentialet for efterfølgende aktiviteter til validering af, eller trussel mod, retfærdiggørelsen. Binding fører til mønstre og slutteligt til det vi opfatter som designs*” (Weick, 2001:13-14).

Opfattes kontroverserne som en magtkamp mellem udviklingsenheden og forretningen kan det umiddelbart virke forvirrende at repræsentanter fra de to forretningsenheder ikke opfører



sig ens. Man kan dog også tolke episoden som udtryk for en interessekonflikt mellem de to forretningsenheder. Det er kun alfaafdelingen der tidligere har udtrykt ønske om bedre datagrundlag, mens betaafdelingen tidligere har udtrykt ønske at optimere kundevedtatte processer. Jeg vurderer dermed at projektgruppens valg af midler er mest i tråd med betaafdelingens interesser, og jeg oplever også dennes deltagere som mest konstruktive. Jeg ser også dette som et eksempel på det, som Weick benævner *forstærkende og dæmpende virkning i kausale løkker* (1979:72-84), hvor det initialt større interessesammenfald mellem udviklingsenheden og betaafdelingen fører til mere åbenhed, mere interaktion, mere afstemning og endnu større interessesammenfald, hvorimod det omvendte er tilfældet i relationen til alfaafdelingen. I disse løkker er der ikke en tydelig årsag og en tydelig virkning, men cirkulære hhv. forstærkende og dæmpende påvirkninger.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at de intentioner udviklingsinitiativet skal forfølge, og de behov det skal indfri, formeres i social interaktion mellem interessenterne og udviklingsenhedens medarbejdere, som illustreret igennem processen i nedslaget. Den opgave der er stipuleret i oplægget til processen, er i sin natur flertydig, og giver derfor mulighed for divergerende udlægninger. I forhandlingen om udlægning af hvilken opgave udviklingsinitiativet skal forfølge, bruger aktørerne deres magtbase til at søge indflydelse og påvirke forhandlingsresultatet samt agitere politisk for at retfærdiggøre valg og handlinger så deres egen enheds interesser varetages bedst muligt. Det politiske spil intensiveres op til en beslutningsanledning, hvor forhandlingsresultatet vil blive stadfæstet på en måde som kan opfattes som en bindende fortolkning.

5.2.2 Formering af krav til udviklingsinitiativer

Tematisk sprogdannelse: Kløften mellem forretning og it

Som analytiker finder jeg i refleksion over ovenstående hændelsesforløbet, at det er vigtigt at bemærke at forretningen netop ikke optræder som en homogen enhed. Konflikter mellem udviklingsenheden og forretningsenheder er ikke nødvendigvis større eller anderledes end mellem interessenter indbyrdes. Derfor kan det umiddelbart undre, at termene ”forretningen og it”, ”konflikten mellem forretning og it” samt behovet for at ”bygge bro mellem forretning og it” er tilbagevendende temaer i de konversationer jeg er vidne til i udviklingsprocessen.

Jeg oplever endda ofte termene *it og forretning* anvendt om henholdsvis de medarbejdere, der arbejder professionelt med it, og de medarbejdere der ikke gør. Denne terminologi



betyder, at forretningen kommer til at dække over alle forretningsenheder *på nær* udviklingsenheden, hvorved der dannes et 'dem og os' billede af to afsondrede dele af virksomheden. Officielt tales der om at forene de to dele af virksomheden, og fx italesættes arkitekter ofte som brobyggere mellem forretning og it eller, som en medarbejder siger: "*dem som skal sørge for sammenhæng til forretningen*". En brobygning implicerer dog at der i udgangspunktet er en afstand mellem de to grupper og dermed behov for en bro jf. figur 5.



Figur 5 - En bro tegner implicit et billede af et skel, kilde: egen tilvirkning.

Som tema i de fortløbende dialoger opfatter jeg termene som objektgjorte (*reified*) symboler, jf. Staceys adskillelse af typer af symboler (2003:354), som anvendes så ofte og så selvfølgelig at de har opnået en vanemæssig brug og er blevet en sproglig institution (2003:355). Dermed er det blevet så indgroet i aktørernes adfærd at tænke disse to dele af Nykredit som adskilte, at det sætter rammer for handlinger som der ikke stilles spørgsmål ved, hvilket kan bidrage til at *fastholde eksisterende magtdifferentialer* (Stacey, 2003:367). Der tales endvidere om, at it skal blive bedre til at *tale forretningens sprog*, hvilket skaber et billede af et fælles sprog i hele forretningen, som kun udviklingsenheden ikke deler. Min opfattelse er imidlertid, at jargonen mellem forskellige forretningsenheder adskiller sig lige så markant fra hverandre, som fra jargonen i udviklingsenheden. Frem for at iscenesætte arkitekter som brobyggere kunne vi forsøge at skabe en identitet som det Weick benævner "*konceptuelle terapeuter*", der hjælper forretningsenheder til fælles nytænkning ved at "*formulere fælles sprog, konsolidere, editere, repunktuere samt udfordre med positiv omskrivning*" (2001: 400).

Jeg har i det ovenstående argumenteret for at metaforen om at *bygge bro mellem forretning og it* er en vanemæssig sproglig institution, der fremmaner et billede af en kløft mellem udviklingsenheden på den ene side og forretningsenhederne på den anden side, og som dermed har en polariserende virkning mellem disse enheder. Tilsvarende fremmaner vendingen at *tale forretningens sprog* et billede af, at forretningen har et fælles sprog som i særlig grad adskiller sig fra udviklingsenhedens sprog.



Formelt kundeansvar

Mange brugere skal bruge den samme it-løsning, og den enkelte it-løsningen trækker på mange underliggende elementer i it-porteføljen. Udformningen af hvert af disse elementer bidrager til konkrete it-løsningers samlede pedantiske natur som aktant, hvorfor det er yderst vigtigt for den enkelte forretningsenhed, og for virksomheden som helhed, hvilke behov et udviklingsinitiativ varetager. Ifølge den formelle udviklingsproces udpeges der til hvert udviklingsinitiativ én kunde, som er chef i en forretningsenhed, og én projektmanager, som er chef i udviklingsenheden. Disse to er øverste ansvarlige for udviklingsinitiativet, hvilket formelt set skal bidrage til at behov beskrives entydigt, da der skabes en asymmetrisk magtrelation mellem kunden og øvrige interessenter, hvorfor kunden ved uenighed kan gennemtvinge en afgørelse. Udviklingsinitiativet har selv ansvaret for at sammenstille behov som ligger inden for dets afgrænsning, samt at imødekomme disse behov med en it-løsning. Dette indbefatter en afklaring af, hvilke behov interessenterne til udviklingsinitiativet har. Formelt formulerer forretningsenhederne jf. Nykredits it-strategi *"forretningsgrundlaget (forretningsidé, -strategier og -afklaringer samt ambitionsniveau/lønsomhed med mere) samt krav på mål og behovsniveau"* mens kunden har ansvaret for *"de forretningsstrategiske afklaringer, ambitionsniveau og lønsomheden for den ønskede systemudviklings- eller forvaltningsaktivitet, samt aktivitetens indstilling til godkendelse"* og for *"at de forretningspolitiske og -faglige beslutninger løbende træffes under hensyntagen til øvrige forretningsinteressenters interesser, og at aktiviteterne baseres på godkendte forretningspecifikationer"*. Jeg opfatter, at det der på denne måde er stipuleret, giver rum til fortolkning. Forretningsenhederne er generelt ansvarlige for formering af mål og behov, men kunden er særligt ansvarlig for de afklaringer hvorigennem disse formeres. Relationen mellem kunde og øvrige interessenter er måske upræcist defineret, ud fra en antagelse om, at virksomhedens samlede mål er alle enheders mål og at der derfor som udgangspunkt hersker enighed om mål.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at kunden har en central rolle i forhold til at drive den politiske beslutningsproces, hvorigennem interessenternes forskellige interesser skal afstemmes. Formelt skal en entydig holdning til projektets mål og behov formuleres. Hverken it-strategien, eller projekt- og forvaltningsmodellen, angiver hvorledes kunden skal forholde sig, i de tilfælde hvor der ikke umiddelbart kan opnås enighed herom. Dette kan skyldes at uenighed anses for en umulighed, da en sådan uenighed eller interessemodsatning ville være



udtryk for, at visse forretningsenheder ikke forfølger koncernens fælles målsætning, hvilket jeg oplever som et *skyggetema* (Stacey, 2003:364).

Interessenternes interesser

Organisationen er imidlertid strukturelt opdelt i forretningsenheder med hver sit selvstændigt definerede ansvarsområde. Disse forretningsenheder får årligt udstukket egne pejlemærker, handlingsplaner og bonusmål. Både den sædvanlige målstyring og bonustildelingen påvirker den enkelte forretningsenhed til at fokusere på egne mål. En erfaren arkitekt giver udtryk for at *”forretningssiden mange gange kan have fokus på deres egne mål og egne succeser i deres afdeling alene”* og direkte adspurgt, til hans vurdering af kundens evne til at forene interessenterne siger han, at *”så tror jeg at kunden, der har projektet, han er mest interesseret i at løse sit eget isolerede problem frem for helheden, fordi han bliver jo sådan set også målt på sit eget problem”*. Om det med åbent at lægge frem at der er interesse modsætninger i forretningen siger en medarbejder at *”efter min mening bliver det ikke altid trukket klart nok frem i lyset, at her er en interesse modsætning”* og en projektchef tilkendegiver, at han gerne ville have haft hjælp til denne forligsmandsrolle, idet han efterspørger *”facilitering af møder, hvor der er mange deltagere, som måske har nogen forskellige interesser”*.

En projektchef oplever at kunder tænker ud fra en etårig horisont, mens udviklingsenhedens formering af udviklingsinitiativer sker ud fra en 3 til 5-årig horisont. Opfattelsen af kunderne som visionsløse er et tilbagevendende tema, og en meget direkte medarbejder *”synes ikke, at forretningen er god til at tænke visionært. De er ikke gode til at se skridtet i sammenhæng med den store rejse”*. En projektchef oplever ligefrem, at *”forretningen opfatter jeg, hvis jeg er meget grov og generaliserende: De får et projekt. Det bliver godkendt oppe på de bonede gulve... Og så vil de alt - nu har de jo et projekt - de har en konto. Så begynder de at hælde alt muligt ind ukritisk... som bare kan tilnærmelsesvist lugte bare lidt af den overskrift der er for den ramme... Det er ikke visionært tænkt”*.

Kundernes tilsyneladende mangel på visionære ideer kunne til dels opvejes af at udviklingsenheden, der har en betydelig magtposition, formelt i rollen som forretningsenhed skal stille de krav som sikrer, at der skabes et fundament for en langtidsholdbar infrastruktur. I et notat om it-governance i Nykredit formuleres dette således, at *”CIO'en har ansvaret for at sikre koncernperspektivet i alle udviklingsaktiviteter således, at Nykredit udvikler sig i den ønskede retning i forhold til den langsigtede udvikling såvel som til konkrete løsningsvalg i*



forhold til den it- og forretningsmæssige infrastruktur”. Jeg har tidligere påvist en sproglig institution, som skaber en polarisering og et billede af at forretningen udgøres af alle andre enheder end netop udviklingsenheden. Denne vanemæssige opfattelse oplever jeg desværre fører til, at behov rejst af udviklingsenheden ofte behandles som sekundære i forhold til behov rejst af øvrige interessenter. Opfattelsen er så institutionaliseret, at det er vanskeligt at tale om det hensigtsmæssige i at behov rejst af udviklingsenheden ikke indgår i en prioritering og afvejning i forhold til andre behov, på samme måde som øvrige behov indbyrdes.

En projektchef fortæller hvordan han har mødt den modsatte holdning hos en projektmanager, og at dette har været inspirerende og fremmende for hans tilgang til hele udviklingsprocessen. Han udtaler at *”vi hedder KUDV - koncernudvikling og -it - vi er to ting. Vi er koncernudvikling og så er vi også it. Men det er ikke et koncernudvikling via it. Vi er både koncernudvikling og it. Det synes jeg egentlig er et meget vigtigt budskab. Det har jeg prøvet at tage hjem til mit projekt og præge mine folk med. Hvis vi anser at vi er koncernudvikling, så må vi jo også gerne gå ind på det forretningsmæssige område”*. Denne erkendelse har jeg dog kun mødt for alvor hos denne ene projektchef, og ikke hos nogen af de menige medarbejdere som jeg har interviewet eller arbejdet sammen med. Jeg oplever at ideologiens indvirkning på kravindsamling og den politiske forhandling af hvilke kompromiser og afvejninger der skal ske mellem interessenternes krav, i vid udstrækning ikke opfattes af projektdeltagerne. Dette harmonerer med Staceys fremstilling af, at ideologiers polariserende virkning ofte er en ubevidst proces (2003:360). Når disse krav holdes ude af teksten i projektets afklaringer, holdes de imidlertid også ude af konversationer mellem projektledelse og kunde, og de kan dermed ikke påvirke den fælles intention som udspringer som tilbagevendende tema i disse (*emergens*). En konsekvens heraf er i mine øjne, at når projekter kommer i tidnød og de på denne måde har holdt udviklingsenhedens egne krav ude af debatten, så er det relativt let for projektet at frafalde netop disse. Da disse krav jf. Nykredits it-governance model netop er de, der skal give en langtidsholdbar infrastruktur - det arkitekturmæssige - kan dette bidrage til at udviklingsinitiativer generelt træffer relativt kortsigtede løsningsvalg. En medarbejder udtrykker det således, at *”vi bliver meget reaktive og vi sætter meget lidt tid af til strategiske projekter og til at lave noget på forkant. Vi bruger stort set alle vores ressourcer på at være reaktive og på at reparere og på at lave. Vi har efter min mening kæmpe gæld på arkitektursiden som vi får svært ved at indfri”*. Denne arkitekturmæssige gældsstiftelse vil jeg belyse yderligere i afsnit 5.4.1.



Jeg har i det ovenstående argumenteret for at jeg ikke kan observere en speciel konflikt mellem udviklingsenheden og andre forretningsenheder. Da udviklingsenheden ofte er de nærmeste til at kunne mægle i legitime konflikter mellem interessenter, vurderer jeg at det institutionaliserede tema om at forretning og it er afsondrede dele af virksomheden der ikke taler samme sprog, er skadeligt for processen. Dette tema er også medvirkende til, at behov fra udviklingsenheden i rollen som forretningsenhed behandles som sekundære, hvilket igen skader den politiske forhandling, og kan bidrage til kortsigtede løsningsvalg.

Bevidsthed om politik

Jeg har vist at der ofte blandt interessenterne som udgangspunkt ikke er enighed om mål eller midler. I den forbindelse er det interessant, hvordan forskellige interessenters interesser vægtes i processen, og hvordan beslutninger om denne vægtning træffes. En medarbejder bemærker om sit projekt, at *”vi har noget omkring afskærmning hvor (en forretningsenhed) er en interessent, men har en meget svag stemme ... fordi der er den skævhed i balancen med at kunden bestemmer alt og dermed den kundeansvarlige som kan diktere en fortolkning af det som (forretningsenheden) siger, så bliver deres stemme lidt udvandet”*. Den ene interessents behov vægtes altså ikke på samme måde som kundens. Medarbejderen tilføjer, *”på den anden side - hvis det afspejler det reelle politiske magtforhold, så er det vel ud fra en politisk synsvinkel - som ’political man’ - fornuftigt nok. Ud fra en it-faglig synsvinkel kunne man dog godt ønske sig, at man fik den stemme lidt mere på banen”*. Medarbejderen er altså bevidst om politik, og accepterer det, men opfatter samtidig den it-faglige synsvinkel som adskilt herfra, hvilket jeg som analytiker udlægger som en opfattelse af it-faget som mere rationelt.

Mange faktorer påvirker den læreproces der udspiller sig igennem forløbet, og det er ikke en triviell opgave at iscenesætte effektiv kollektiv læring. Et eksempel på en komplikation er udviklerens oplevelse af komplikationer i forbindelse med samarbejdet med brugere fra en opkøbt virksomhed, som ikke var helt glade for nu at være underlagt en anden organisation. Udvikleren beretter, at *”når vi skulle have workshop herinde, så gik det da okay. Men hvis vi spurgte, om vi måtte komme ud til dem til en workshop, så gik det rigtig godt... der var en masse psykologi i det der med at komme ud i deres territorium og være gæster”*. Jeg vælger at anskue dette ud fra Pfeffers betragtninger om, at *”ens fysiske omgivelser udgør en ressource i en magtkamp på grund af dens symbolske effekt på hvordan andre relaterer til dem der okkuperer rummet”* (1981:221), og som et eksempel på at det fungerer godt at følge Cohens og Marchs råd om at *”bytte status for indhold, eftersom symbolske aspekter ofte er mere*



vigtige for mange deltagere end de indholdsmæssige aspekter (Pondy, 1978; Pfeffer, 1981a), og den der er villig til at bytte den anden vej derfor er i en favorabel forhandlingssituation (Carnegie, 1936)” (March, 1995:107). Ser man dermed forhandlingen af behov som en magtkamp mellem politiske aktører (fx den opkøbte virksomhed og Nykredit) kommer hele det politiske spil, herunder symbolikken i det fysiske rum og muligheden for at give køb på status for at opnå indflydelse, til at spille en væsentlig rolle for hele forløbet.

En projektchef sammenfatter beslutningsprocessen som bestående af følgende tre trin: *”Først er der sådan en projektchef og en projektmanager der går med noget ping pong spil og må rumme det der. Så kommer vi frem med et eller andet som skitserer, hvordan kommer vi ud af denne her knibe, hvis ikke vi kan det hele. Så inddrager vi en kompetent ressource på forretningssiden/kundesiden og så går vi et par runder sammen med vedkommende. Og så har vi en fælles sum som vi siger: Det her det tør vi godt løfte op til endelig beslutning enten i form af prioriteringsmøde eller i forhold til kundemødet. Men der har vi jo vundet tingene af på forkant”. En medarbejder bekræfter at på ”alle små uofficielle formøder... gødes jorden”, og en anden projektchef tegner et tilsvarende billede, hvor han anvender termer såsom at ’vejrer stemningen’ og ’tager i ed’, om den proces, der tidsmæssigt foregår op til den formelle beslutningsanledning. Projektchefen siger, at det er hans erfaring, at processen er effektiv, når ”det er de få udvalgte som man går til og får en alliance med. Dem som kan trække det igennem på forretningssiden også. Skabe en forståelse for det”. Som analytiker tolker jeg dette således, at den formelle beslutningsanledning mere er en ceremoniel handling der fastholder et allerede etableret forhandlingsresultat i det Weick benævner *bindende fortolkning* (2001:13-15).*

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at der er en bevidsthed om, at politiske processer spiller en rolle i udviklingsprocessen. Dette anses dog enten ikke som ligeværdigt i forhold til det rationelle, eller også er det et skyggetema, at beslutninger ofte begrundes rationelt men træffes politisk. Den politiske proces udspiller sig ofte på uformelle møder i en proces der foregår parallelt med den formelle proces i udviklingsinitiativet, og beslutningsmøder er ofte ceremonielle anledninger til at stadfæste det opnåede forhandlingsresultat i form af en bindende fortolkning.



5.2.3 Delkonklusion: Interesseafstemningens natur

Hver forretningsenhed styres individuelt gennem balanced scorecards, handlingsplaner mv. hvilket tilskynder til at fokusere på enhedens egne mål og lokalt forretningsmæssigt fokus. Et vigtigt succeskriterium for interessenter til udviklingsinitiativer er derfor at påvirke konkrete løsningsvalg og den samlede prioritering, således at de opnår maksimal støtte til deres lokale målopfyldelse. Derfor oplever aktørerne ofte interessemodsatninger, hvilket påvirker den proces der mellem ceremonielle beslutningspunkter præges af intens politisk agiteren og kampe samt forhandlinger med andre interessenter, typisk gennem deltagelse i uformelle formøder hvor indflydelsen afhænger af interessentens magtbase.

Begreberne forretning og it udgør tilsyneladende et ideologisk tema i den fortløbende dialog, som medvirker til en polarisering mellem udviklingsenheden og de øvrige enheder. Anvendelsen af begreberne i denne betydning synes vanemæssig og af institutionel karakter, hvilket vanskeliggør en nøgtern og konstruktiv debat omkring fornuften i at opretholde og uddybe skellet mellem disse aktører. Selv om udviklingsenheden, i rollen som forretningsenhed, har en betydelig magtposition kan dette være en medvirkende faktor til, at krav fra udviklingsenheden selv ikke står så stærk i de politiske beslutningsprocesser, da mange medarbejdere tilsyneladende opfatter forretningen Nykredit som bestående af alle andre enheder end udviklingsenheden selv, og derfor behandler enhedens egne interesser og behov som sekundære i de enkelte udviklingsinitiativer.

Kunden har formelt en central rolle i forhold til at drive den politiske beslutningsproces omkring afstemning af interessenternes interesser, men har ofte i praksis svært ved at styre de to kasketter som forligsmand mellem interessenter, og som en af interessenterne. Ofte støtter udviklingsinitiativets medarbejdere derfor processen omkring afstemning af interesser, men denne proces virker ikke helt gennemført - tilsyneladende fordi interessekonflikter ikke er et legitimt tema. De politiske afgørelser der træffes kontinuerligt igennem forløbet begrundes ofte rationelt for at opnå legitimitet, og de stadfæstes lejlighedsvist på nærmest ceremonielle beslutningsmøder, som etablerer en bindende fortolkning.



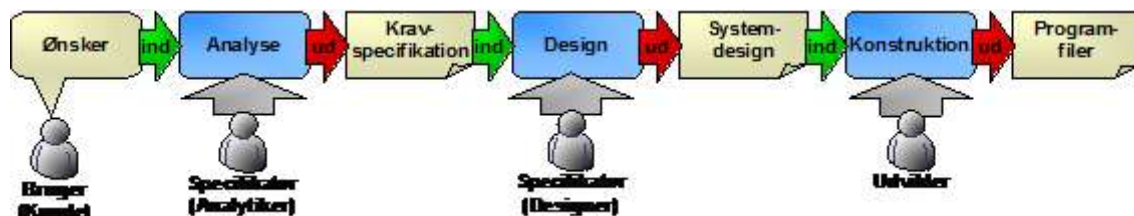
5.3 Projektledelse og projektkoordinering

For at bidrage med forståelse for hvordan konkrete it-løsninger tilvejebringes ud fra ønsket om at indfri formerede brugerønsker og kundens behov vil jeg nu beskrive organiseringen af konkrete udviklingsinitiativer og deres ledelse og indbyrdes koordinering.

5.3.1 At udlede eller at lære...

Metoden for afsøgning af løsningsmuligheder

Ifølge Nykredits Projekt- og forvaltningsmodel ”udgør det enkelte projekt en autonom organisation med en projektledelse bestående af en Projektmanager, som er overordnet ansvarlig for projektet, og en Projektchef, som er ansvarlig for den daglige ledelse af projektet”. Der kan vælges mellem forskellige modeller for tilrettelæggelsen af forløbet i det enkelte udviklingsinitiativ og ”fælles for udviklingsmodellerne er, at de alle stiller krav til projektledelse, forretnings- og it-forståelse og kvalitetssikring, mens forskellene især er måden hvorpå og tidsrækkefølgen i, hvordan forretningskravene bliver afdækket, og konstruktions- og testaktiviteterne bliver gennemført”. Dog er kun én udviklingsmodel pt. operationaliseret. Denne er designet til at give projektledelsen kontrol med et forløb der udleder den rigtige løsning på interessenteres behov. Forløbet er opdelt i temporale faser, hvor kunden først skal sammenfatte interessenteres behov, hvorefter udviklingsinitiativet skal udarbejde et beslutningsgrundlag for et rationalt valg mellem alternative løsninger til disse krav, og frembringe og teste det valgte løsningsalternativ. Efter testen af it-løsningen skal kunden helt eller delvist overtage ansvaret for at implementere it-løsningen og høste de forretningsmæssige fordele. I processen indgår mange aktører og der er mange overdragelser mellem aktører i form af specifikationer, hvilket groft forenklet er søgt illustreret i figur 6.



Figur 6 - Forenklet billede af processen med overdragelser mellem aktører, kilde: egen tilvirkning.

Sammenligner jeg med feltets traditionelle metoder for softwareudvikling, fx den klassiske Yourdons Structured Analysis & Design, så er denne præget af en systemisk tænkning om at



man kan analysere færdigt indledningsvist, dernæst udlede designet rationelt, og endeligt realisere designet, sådan som det er designet. Larman antager fx at en *undersøgelse af krav* er en forudsætning for løsningsdesign, som er en forudsætning for konstruktion af løsningen (1998:6-15). Jeg finder i nogen grad disse ideer spejlet i Nykredits formelle udviklingsproces. Nyere metoder, fx de såkaldte Agile (på dansk adrætte) metoder, anerkender at der sker læring undervejs i forløbet. Cockburns syn på udviklingsforløbet er som *"en serie af ressourcebegrænsede målorienterede kooperative opfindelses- og kommunikationsspil, hvor det primære mål for hvert spil er produktionen og implementeringen af en it-løsning"* (2002:28). Jeg finder dog, at selv disse mere realistiske metoder, stadig forudsætter enighed (*kooperativt*) og dermed underkender det politiske magtspil, samt at de fokuserer rigeligt meget på den enkelte it-løsning, og ikke samspillet mellem emergens af den enkelte it-løsning og simultan emergens i den øvrige it-portefølje. Sidstnævnte kan dog skyldes, at empirien bag disse metoder især stammer fra it-virksomheder, der producerer enkeltstående it-produkter, der ikke ligesom i Nykredit i udgangspunktet er integreret i en kompleks it-portefølje.

Om denne metode bemærker en projektchef, at *"det her projekt... har været meget... datadrevet, kan man sige, og der er usecasene måske ikke så hensigtsmæssige, i hvert fald ikke til at beskrive alle de her varianter af datakombinationer som kunne findes"*. Den skitserede metode opleves altså ikke at være tilstrækkelig rummelig i forhold til de mange forskelligartede opgaver, som projekter skal løse. Selv om det der foreligger, ikke opfattes som tilstrækkelig rummelig, opfattes det stadig som uhyre omfattende og komplekst, hvilket en anden projektchef formulerer således: *"Der er enormt mange ting at forholde sig til. Terminologien er ikke indarbejdet. Derfor famler vi alle sammen... vi docerer temmelig meget metode, men vi giver ikke folk tiden til at blive metode-klædt-på så at sige, og det er jo en fejl i projekterne, at vi ikke tager os den tid"*. Det, at man skal lære metoden at kende, mens man følger den, går igen i mine samtaler med aktørerne, og dette vurderer jeg bidrager til, at processen bliver en læreproces. Desuden skal metoden tilpasses situationsbestemt, så selv med erfaring med denne metode, vil der stadig i nogen grad blive tale om en læreproces.

Hvilke personer der udfylder rollerne har stor betydning for samspillet mellem aktører, og to personer vil aldrig kunne udføre samme rolle helt ens. En projektchef beskriver fænomenet således: *"Det er jo qua det, at der sidder en som virkelig kan det, både i hovedet og også i praktisk udførelse, at få det kogt ned til noget som er anvendeligt og brugbart på papir også, og som kan lave ekstrakten og præsentere det. (Afbryder sig selv.) Men du kan godt høre, at*



jeg kredser om det: *Det er personafhængighed*". At det også betyder noget hvordan deltagerne i en gruppe relaterer sig til hinanden fortæller en anden projektchef, som siger om to udviklere i hans nuværende projektgruppe, at *"det er en god duo at sætte sammen kan man sige, og det er også rigtigt, at lade A lave det meste af det, og så lade B forfine det, men måske skulle B ind først og strukturere det - sammen med en arkitekt - og så A på bagefter, og så B til at lave finish. Det ville jeg nok have valgt at gøre en anden gang"*.

Sammenfattende vurderer jeg, at metoden læres mens den udføres, og at den udfolder sig meget afhængigt af hvilke personer der deltager og hvordan de har det med hinanden. Dette finder jeg er fint i tråd med Staceys beskrivelse af hvordan *processer udfolder sig i relationer mellem aktører* og hvordan *tematiske mønstre selv-organiserer i disse relateringer* (2003:312-317). Derfor er den praktiserede metode heller ikke lig den formelle, og aldrig helt ens i to forskellige udviklingsinitiativer. Samtidigt bidrager dette til en angstprovokerende usikkerhed der er særligt befordrende for meningsdannelse (Weick, 1995:91-100).

Inden en frembragt it-løsning tages i brug testes rigoristisk om den gør præcis det den ifølge specifikationerne skal gøre. Derimod er der ingen teknikker til måling af om brugerne reelt kan bruge den, eller om de initialt opstillede effektmål bliver nået. Både undervejs i forløbet og ved afslutningen foretages målinger af om forbrug af kalendertid og ressourcer (manddage og kroner) holder sig indenfor de aftalte rammer. Der er altså både løbende og afslutningsvist fokus på input faktorer, men ikke udfaldet. Dette svarer til Pfeffers beskrivelse af strategier for at undgå at blive evalueret, som han mener man kan opnå ved *"at give information med talrige indikatorer for input, og ikke give indikatorer for proces og udfald... Disse indikatorer for input gøres til udtryk for niveauet af indsatsen... og i mangel af klar måling af udfaldet eller veldefinerede præferencer, bliver beslutninger mere vurderet ud fra deres mål end resultater"* (1981:201). Det kan altså medvirke til at jeg oplever samtlige udviklingsinitiativer nå i mål med den rigtige løsning i sidste ende, til trods for den noget uforudsigelige og kaotiske proces, når indsatsen i sig selv er den vigtigste succesfaktor.

Det kan desuden være vanskeligt at opnå et overblik over alle de specifikationer og modeller som bliver frembragt, og udlede noget ud fra det. Dette beskriver en medarbejder idet han siger, at *"man får ikke re-engineeret den proces der er i forretningen og får den lavet om, fordi man kan ikke se den - den drukner i dokumentationen"*, og en projektchef oplever tilsvarende *"meget fokus på at producere de der enkeltstående produkter (dokumenter), men abstraktionen kommer jo først når man så træder to skridt baglæns og ser dem linet op. Og*



det er faktisk svært". Umiddelbart overrasker det mig, at ledelsen tilsyneladende accepterer, at det er så usikkert om de mange dokumenter fører til indsigt i hvilke forandringer der bør foretages. Sammenholdt med ovenstående beskrivelse af opfølgning på indsatsen i sig selv, mere end resultatet, kan det dog også ses som udtryk for at *"aktivitet kan substituere for evaluering af resultat eller indvirkning af aktivitet"* (Pfeffer, 1981:220). Jeg spekulerer på, om ledelsen accepterer det, fordi forandringer ville medføre magtforskydninger som ikke er ubetinget gode for magthaverne, og der dermed kan fungere som *forsvarsrutine* (Stacey 2003:113-115), eller om ledelsen slet ikke er bevidst om dette?

Jeg har i det ovenstående præsenteret den formelle metode for udviklingsinitiativers proces, som er designet til at give projektledelsen kontrol med et forløb, der realiserer en velfungerende løsning på interessenternes behov. Forløbet er opdelt i temporale faser, hvor kunden er garant for at interessenternes behov afstemmes og krav udledes. Udviklingsinitiativet udarbejder dernæst et beslutningsgrundlag for et rationalt valg af mest optimale løsning til disse krav, og frembringer den valgte løsning. Herefter overtager kunden helt eller delvist ansvaret for implementering af denne samt for at høste de forretningsmæssige fordele.

Jeg har desuden argumenteret for, at selv om metoden er enkel, og måske ligefrem naiv, og de enkelte dele hver for sig er forståelige, er summen overvældende, svær at praktisere, og især svær at mestre til et niveau, hvor man har overskud til at træde to skridt tilbage og uddrage den rigtige essens af de omfangsrige detaljer. Da mange medarbejdere kun har begrænset kendskab til den metode der anvendes, og da metodens proces udfolder sig afhængigt af personer og disses gensidige relateringer bliver processen delvis selv-organiserende og meget forskellige fra et udviklingsinitiativ til et andet. I evalueringen af denne uforudsigelige proces fokuseres der på input som mål for indsats frem for på måling af en opnået effekt.

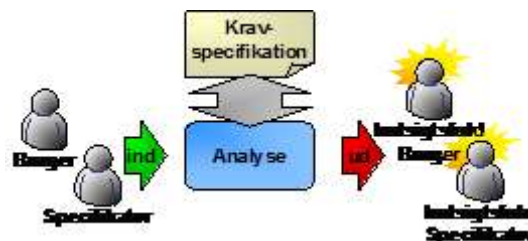
Læring om løsningsformering

En projektchef beretter om et længere forløb han netop er ved at afslutte, hvor løsningens udformning har været behandlet i og uden for projektgruppen og beslutninger om enkelte facetter har været eskaleret til chefgruppen. Dette har projektchefen oplevet som *"en lang proces... måske over et par måneder, og det var unødvendigt at det skulle tage så lang tid. Det var nok en nødvendig proces, for ligesom at synliggøre, også over for de projektdeltagere jeg havde, at vi vil egentlig gerne lave en (bestemt løsning), og vi vil egentlig gerne honorere de (principper) der nu var. Det var vigtigt for mig at få slået fast. At det så tog noget*



kalendertid, og lidt rigeligt, det var så ærgerligt kan man sige. At det så endte med et andet resultat, det var så bare det udfald der måtte være der, men de folk jeg havde i mit projekt, de stod og blev meget usikre på, jamen, bliver det nu det ene eller det andet, fordi den ene dag kunne jeg komme tilbage og sige: Nu gør vi det her, og den anden dag kunne jeg komme tilbage og sige: Nu gør vi det her”. Det at projektchefen kan komme tilbage på forskellige dage med forskellige dessiner kunne tolkes som politisk spil mellem uenige aktører der på skift øver indflydelse, men kunne også tages som udtryk for at præferencerne med hensyn til løsningens udformning formeres igennem sociale relationer og interaktioner mellem alle aktørerne (Blumer, 1969:12), såvel projektchefens egne præferencer som de personer han drøfter disse med. Som observerende deltager i rollen som arkitekt har jeg været involveret i disse drøftelser med ledelsen, og jeg vurderer at det mere er sidstnævnte forhold der gør sig gældende, altså at ledelse og projektgruppe gennemgik en kollektiv formering af præferencer.

En projektchef fremfører, at han mener, at formuleringen af modeller og afklaringer er en ”erkendelses og forståelsesproces, som hjælper den enkelte” og tilføjer at der mangler en forståelse af det mentale i processen, dvs. vi laver det her ”for at vi skal blive klogere! Vi strukturerer den måde du genererer viden på. Ikke fordi at det skal udgives i mange fine bind, og der er 14.000 læsere der sidder klar, men det er for at du selv bliver klogere”.



Figur 7 - Indsigtsfulde aktører som hovedprodukt og dokument som biprodukt, kilde: egen tilvirkning.

Hermed opfattes de dokumenter der frembringes som et biprodukt og de indsigtsfulde medarbejdere der udvikler sig igennem processen som hovedprodukt af denne læring, hvilket jeg har søgt at illustrere i figur 7. Dette syn finder jeg spejler Weicks famøse læresætning ”How can I know what I think until I hear what I say”, og hans tanker om meningsdannelse (1995:61-62), herunder at formuleringen af indtryk og fortolkninger er et led i formeringen af egen viden, dvs. læring. Med andre ord udspringer selve læringen af en konversation, enten en tavs indre konversation eller en konversation med andre, men ikke af selve indtrykket alene. Projektchefen i dette interview har erkendt, at medarbejderne gennemgår en erkendelsesproces og en læring, men han oplever, at han står relativt alene med denne



erkendelse. Enkelte menige medarbejdere oplever noget der minder om, således fx en udvikler, der fortæller, at *”det er jo først når man selv skal forklare det til andre, at man finder ud af om man har forstået det”*. Medarbejderen har oplevet, at videndeling til andre også er en læreproces for den, der giver viden fra sig.

Om det selv at være i en læreproces siger en udvikler, at *”det (var) jo så nyt, også for mig, også at skulle tænke på web-services og hele det der java-lag. Der gik en rum stykke tid før man egentligt fandt ud af.. altså mange workshops. Det var sådan en sky altså, der sker et eller andet oppe i det dér lag, og jeg ved skisme ikke helt”*. Igen oplever jeg, at billedet der tegner sig harmonerer med Weicks beskrivelse af meningsdannelse (*sense making*). I starten af læreprocessen er det der opfattes (*cues*) meget abstrakt, fordi det ikke resonerer med det, udvikleren i forvejen har i sin forståelsesramme (*frame*). Igennem eksperimenter og erfaringsdannelse udvides udviklerens forståelsesramme dog, og det sker i retrospekt omkring tidligere erfaringer, som kan kobles til de nye erfaringer (1995:17-62), hvilket udvikleren oplever således, at *”det har været en ny udvikling, en ny teknologi, så man også lige skulle lære nogle nye begreber. Man lærer det meget hurtigere, kært barn har mange navne, det kan godt være det hedder dét i java-laget, men svarer til dét på host-laget - så forstår man det meget bedre”*. Hun lærer altså om det nye, ved at sammenligne med det kendte. Da læringen således er en proces, hvor nye opfattelser og en forståelsesramme baseret på tidligere erfaringer samordnes på en ny måde, er læreprocessen forskellig for folk med forskellige tidligere erfaringer. Dette medvirker til, at processen altid udfolder sig på nye måder, da det jo aldrig er de samme aktører der deltager - for selv hvis det er gengangere, har de jo en ny erfaringsbase og dermed et nyt udgangspunkt for læreprocessen.

I en i forvejen stresset hverdag kan denne læreproces, når den ikke erkendes som en grundlæggende, nødvendig og positiv del af arbejdet, forekomme belastende og frustrerende. En medarbejder oplever fx, at med de konsulenter, som skal klædes på til at deltage, er det *”lidt at starte fra Adam og Eva hver gang, for de konsulenter der er kommet på, de er jo ikke kommet på samtidigt. De er jo kommet på drypvist”*. Her komplicerer det læreprocessen, at aktørerne successivt påbegynder tilsyneladende ens eller overlappende læring. Jeg bemærker samtidigt at procesperspektivets forkastelse af *et indre og et ydre og cirkulær paradoksal opfattelse af tid* (Stacey, 2003:313) virker særligt berettiget her, for som organisation opstår udviklingsinitiativet netop ikke på ét tidspunkt. Organisationen er hverken konstant eller entydig, for formeringen er noget, der hele tiden foregår, og organiseringen skifter hele tiden



form. Som analytiker opnår jeg langt større forståelse ved at opfatte projektet som en proces, end som en struktur.

Processens uforudsigelige karakter understreges da en projektchef beretter fra et nyligt gennemført projekt, hvordan koncernens generelle værktøj til en bestemt opgave fejlede, hvorfor udvikleren *”havde brug for at bruge et andet (værktøj), så han finder noget oppe på nettet, og så finder han et crack, og så installerer han det på maskinen, og så laver han lige en løsning på det”*. Det fremgår i interviewet, at projektchefen tydeligvis er utilfreds, men han finder det bagefter svært at forklare udvikleren, hvorfor denne adfærd ikke kan tolereres, da *”det rent faktisk virker bagefter... så gør det det sværere at sige, at nu skal vi altså følge den metode vi har og de værktøjer vi har i koncernen”*, for disse virkede jo netop ikke. Naturligvis er der andre veje til at anskaffe et nyt værktøj, også lovligt, men det som jeg finder at eksemplet på fornem vis illustrerer, er at når den plan der indledningsvist lægges sjældent holder, er det fordi mennesker igennem deres meningsdannelse finder på at foretage handlinger, som planlæggeren simpelthen ikke har fantasi til at udtænke.

Udover at de individuelle humane aktører gør at processen aldrig udfolder sig ens to gange, så har de non-humane aktører, herunder ikke mindst lokaler, også en stor indflydelse på hvordan processen udfolder sig. Dette opleves af en medarbejder således, at *”i det projekt jeg lige har forladt, der var den mest effektive periode, da (en kollega) og jeg sad lige over for hinanden, eller ved siden af hinanden. Det var der hvor det fungerede allerbedst. Så den fysiske nærhed betyder noget”*. Samme medarbejder savner at kunne hænge diagrammer og tegninger op på væggen, som kan bidrage til fælles opfattelser gennem *”information radiation - det at noget udstråler information, og det er en fantastisk god kommunikationsform, foruden at det fysisk signalerer, at her er et projekt”*. Om medier siger en medarbejder, at *”vi kommunikerer fint både ved fremmøde og via telefon, mail og sametime. Det eneste der ikke virker til videndeling er videomøder - for der får man ikke det nonverbale med. Der er en forsinkelse, som gør at folk fejltolker mimik og lignende. Men i det hele taget er det selvfølgelig en fordel at man kender hinanden og har tillid til hinanden når man skal videndele via elektroniske kanaler”*. Den sidste bemærkning tolker jeg ud fra min socialt interaktionistiske metode, som en hentydning til at man skal mødes fysisk og forhandle verdensopfattelse, før elektronisk kommunikation kommer til at fungere hensigtsmæssigt.

Endelig bidrager det til processens uforudsigelige og selv-organiserende natur, at løsningens udformning opstår gennem en læreproces og en løbende formering af intentioner og



præferencer, og ikke som forudsat i den formelle proces, som noget der entydigt kan udledes af specifikationer og de indledende seancers planlægning. En medarbejder udtaler således, at *”vi bliver jo hele tiden klogere... det kan jo være svært at vide hvad der sker hvis man gør det ene eller det andet. Nogle gange har jeg da bagefter tænkt ’hvorfor tog vi nu også det med’, men det har vi altså gjort, og vi har fået det til at fungere”*. Konsekvenserne af en række små drypvis valg kommer dermed også i en vis udstrækning bag på selv de mest garvede og erfarne udviklere og arkitekter, således at både de enkelte it-løsninger, og derigennem også selve it-arkitekturen, må siges at emergere i nogen grad, og måske er den endda mere emergerende end strategisk valgt.

I forbindelse med at viden opstår igennem læreprocessen træffes denne type afgørelser ofte ubevidst, eller hvis det er bevidst så ud fra mavefornemmelser snarere end regulære rationelle argumenter. Dette beskriver en medarbejder, der fortæller at *”nogle af de ting vi har gjort det er, at rent performancemæssigt, så er der mange kald over linien, men det har vi så opvejet i forhold til fleksibiliteten... Jeg har måttet tage en beslutning hvor min mavefornemmelse siger, at det er det vi gør, og så må vi tage den derfra. Det er ikke altid at der er en rigtig løsning - én rigtig løsning”*. Da jeg spørger om ledelsen accepterer mavefornemmelser som beslutningsgrundlag siger medarbejderen, at *”ledelsen dvs. (projektchefen) er OK med det. Hvad hun så måske giver videre til (projektmanageren) det ved jeg ikke”*. Observationerne stemmer med mine generelle erfaringer som observerende deltager i organisationens processer, og jeg vurderer, at temaet om it-faget som noget rationelt er et tilbagevendende og legitimt tema i konversationer mellem udviklingsenhedens medarbejdere (Stacey 2003:364). Et tilbagevendende tema er, at *”vi er jo nødt til at træffe en beslutning”*, hvor beslutningen går på hvilken udformning it-løsningen skal have. Adspurgt om, hvordan projektet træffer valg mellem alternativer, svarer en medarbejder, at *”jeg ville jo gerne kunne sige, at processen er rationel, men i virkeligheden er det jo ikke helt muligt at vurdere effekten af at vælge det ene frem for det andet, så i praksis er det jo meget med mavefornemmelser”*. Som analytiker tolker jeg denne udtalelse som udtryk for, at medarbejderen opfatter en rationel proces som mere legitim end en mavefornemmelse. Da jeg lader interviewpersonen gennemlæse mit referat, i respekt for vores roller som co-konstruktører af den empiriske virkelighed, fører netop dette citat til at den pågældende medarbejder opsøger mig, for at uddybe at processen skam bestemt fører til en velovervejet og gennemtænkt udformning af it-løsningen, men at den blot ikke er decideret rationel. Medarbejderne skelner altså mellem forskellige former for



beslutningsprocesser, også blandt de der ikke er rationelle. Jeg oplever her klare præferencer hos aktørerne for visse af disse måder at træffe beslutninger på, og at en oplevelse af beslutningskvalitet altså ikke nødvendigvis forudsætter rationalitet.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at den historiske opfattelse af it-faget som rationelt, som stadig hænger ved, medvirker til at fastholde rationalitet som legitimt tema, selv om løsningsvalg reelt emergerer igennem en kompliceret læreproces. Dermed er den omfattende produktion af skriftlige beslutningsgrundlag primært en øvelse der tjener til legitimering af valg der mere træffes på andre præmisser. Dette opfattes som delvist meningsløst og yderst frustrerende. Udviklingsinitiativer har altså tendens til at jage en falsk entydighed i specifikationer som skjuler interessekonflikter, politisk spil og processens uforudsigelige delvist selv-organiserende karakter som læreproces.

Udviklingsinitiativ som proces frem for struktur

En arkitekt oplever, at *"dem der er udadvendte i deres afklaring... de kommer bedre i mål end dem der selv alene vide"*. Arkitekten uddyber, at den der bliver spurgt, jo også opnår meget indsigt i hvad der foregår, ved at lytte til de spørgsmål der verserer, så han oplever interaktionen som udbytterig for begge parter. Der er også forskel på hvor proaktive folk er. En tilfreds medarbejder beretter om en projektchef, der *"hvis han fx hører rygter om, at (den produkt-/fagligt ansvarlige) er utilfreds med et eller andet, så sørger han for at ringe og få det afklaret med det samme"*.

En projektchef udtrykker tilfredshed med den sparring de har fået på arkitekturområdet *"så synes jeg at det var godt at vi har fået arkitektkompetencer involveret i projektet. Nogle gange kan det være lidt en belastning, hvis man føler at man har behov for at køre hurtigt derudad, så får man noget hjælp som betyder, at man skal lave nogen iterationer, men resultatet bliver bedre, og det bliver også mere bredt funderet i organisationen. Dvs. det vi kommer ud med til allersidst - der er større accept af det der er lavet, kan man sige. Det er jo så godt for projektet, men på længere sigt er det også godt for virksomheden, at der har været flere øjne på det. Der er ingen tvivl om, at produktet er blevet anderledes, fordi vi har fået arkitekturstøtte ind undervejs, og det er helt sikkert til det bedre"*. Om det at blive beriget af input fra eksperter uden for projektgruppen siger en projektchef, at selv om ekspertens synspunkter og projektets udviklers synspunkter har divergeret og givet en del konflikter og lange seje møder, så har det også *"været meget sundt at få det ind der, så vi har både fået*



spredt noget erfaring og noget viden (til projektet) om at fokus på drift og forvaltning er relevant, og så har vi også fået et bedre system, et mere robust system ud af det... så det har været meget sundt". Denne sparring kan dermed også ses som en lejlighed til at fremme kommunikationen mellem ellers løst koblede dele af organisationen og dermed opnå noget af den afstemning og spredning af viden, som Weick beskriver som et af de relativt få effektive midler til ændringer netop i løst koblede systemer (2001:398-400). En projektchef bemærker, at sparring med arkitekter *"kræver bare, at der er nogen i de her projekter, der kan tage dialogen. Men det synes jeg nu går fint"*. Dette opfatter jeg som en erkendelse af, at viden skal forankres i mennesker, i projektgruppen.

Jeg funderer analytisk over hvorfor nogle vælger at åbne op for input udefra, mens andre lukker i? En arkitekt beretter, at inklinationen til dette kan påvirkes gennem dialog, og fortæller, at han i forbindelse med review har oplevet, at ved *"at sige til dem: Hvad er det egentlig vi kan hjælpe dig med at reviewe? Så ændrer projektchefen helt sin attitude og sit kropssprog sådan - det er faktisk meget skægt - bare lige at sige: Hov hvor er det vi kan hjælpe dig henne. Så er dem her (viser korslagte arme) i hvert fald væk"*. Dette kan ses som en effektiv udnyttelse af det Weick betegner som at *vende en variabel* der giver en uønsket *dæmpende eller forstærkende effekt* (1979:83-84). En medvirkende faktor til om man åbner op, eller arbejder meget isoleret kan derfor være relativt tilfældige dæmpende eller forstærkende variabler, som ret hurtigt kan skabe en selvforstærkende enten isolerende virkning eller kontaktfremmende virkning. Dermed bliver en del projekter meget åbne, og netop mere en proces med de aktører der nu deltager på et givet tidspunkt end en statisk struktur. Endelig er Nykredit afhængig af en it-portefølje, hvor store dele af bestanddelene udvikles af andre end Nykredit, selv både brancheløsninger i den finansielle sektor, indkøbte standardløsninger og it-services som man trækker på fra eksterne leverandører. Derfor inddrages mange aktører udefra ofte i udviklingsprocessen.

En sidste ting, der bidrager til udviklingsinitiativets flydende grænser påpeges af en projektchef, der siger at *"det (ville) jo være dejligt, om man kunne ringe hen til et sted - til et kompetencecenter - og sige: Venner, prøv at høre, vi skal bruge de her miljøer, de skal spille sådan og sådan. Så skal jeg ikke i det enkelte projekt sidde og opfinde alt hvad der skal til med indeksering og tunnel og clustrede miljøer og servere og CICS og alle de her ord der nu flyver igennem luften. Man skal ikke over og ligge på knæ hos nogen der egentlig er optaget 120 % i de fire andre projekter og vriste noget viden ud af dem. Tænk hvis jeg ikke skulle*



bruge krudt på det i mit projekt. Tænk hvis det bare spillede og jeg kunne sige: Når vi når til den her milepæl, så har jeg brug for 2 testmiljøer og et udviklingsmiljø. Eller hvad jeg nu har brug for". Jeg oplever dette som et eksempel på, at substansen i et videnområde, kan være af en sådan beskaffenhed, at en læring af det der kræves for at udføre opgaver kompetent på området, tidsmæssigt ville være meget svær at rumme inden for rammerne af det enkelte udviklingsinitiativ. Dette tager organiseringen af arbejdet hensyn til, idet der er kompetencecentre, som udfører specialistopgaver for udviklingsinitiativer. Projektchefen tilkendegiver dog, at han ikke føler at behovet for disse aktuelt bliver dækket fyldestgørende.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at udviklingsinitiativer både har faste deltagere og mange andre, der glider ind og ud, igennem hele forløbet hvor skellet mellem projekt og omgivelser hele tiden flytter sig og til enhver tid er svær at tegne entydigt op. Dette kan udnyttes da diversitet giver kreativitet, og til dels kan interaktion med mange aktører afbøde effekten af løs kobling i forhold til gensidig koordinering mellem projekter. Det skal dog udnyttes med varsomhed, da der er mange forudsætninger for at sparre succesfuldt. Det er svært entydigt kausalt at afgøre hvorfor sparring nogle gange virker og andre gange ikke.

5.3.2 Nedslag: Omfattende serviceorienteret løsning

Et større antal overlappende projekter deltager i frembringelsen af en serviceorienteret løsning, som skal anvendes af medarbejdere hos de samarbejdende pengeinstitutter, der ejede Totalkredit, før dette selskab blev købt af Nykredit. En medarbejder fortæller om kompleksiteten under overfladen i løsningen dvs. ikke i skærmbilleder, men i al den it der aktiveres nedenunder, når en bruger gør noget i sin løsning, at *"jeg tror at fra vi trykker på (knappen), der sker der 22 kald fra integrationslaget ned mod hosten, og hosten laver jo adskillige 100, altså mange mange kald dernede. Det er kæmpestort"*.

Projekterne er opdelt så der er ét samlet projekt der laver hele brugergrænsefladen og 13 andre projekter som har fordelt alt det nedenunder, både i nogle procesmæssigt opdelt områder, og i nogle understøttende tværgående infrastrukturelle projekter. Spørgsmålet er, om der er flere indbyrdes afhængigheder i netop brugergrænsefladen, eller om brugergrænsefladen, og dermed dens interne afhængigheder, blot er mere synlig? Udviklerne oplever det i hvert fald ikke som lige så naturligt og a priori givet at der skal skæres på netop denne måde, eller at episoderne skal forløbe i den givne rækkefølge, og en udvikler oplever frustrationer ved det nuværende snit da *"det er første gang jeg har haft et projekt, hvor jeg ikke har kunnet teste på*



en brugergrænseflade når jeg var færdig med at kode... i et normalt (projekt), så har man jo det hele... vi fandt ud af, at (visse data) ikke bliver gemt som vi egentlig regnede med, så der er nogle usikkerheder og nogle ups'er, der dukker op under vejs" og hvis ikke man ligefrem fremover fordeler brugergrænsefladen ud på delprojekter, så foreslår hun at man organiserer sig mere som en matrix i forhold til denne del, dvs. som hun udtrykker det "i min verden så burde vi nok hver gang have haft en person fra (brugergrænsefladen) med i vores projekt, som måske både kørte heroppe hvis vi skulle have den her del så skulle den her person sidde med det her overblik (og) skulle også have haft et ben i vores lejr". Hun supplerer, at et andet projekt i koordineringen "har haft et tæt samarbejde med (projektet der laver brugergrænsefladen) og der har de kørt meget mere hånd-i-hånd - det er i hvert fald hvad jeg forstår på dem. Det har vi bare ikke. Hvorfor? Jeg har ikke kunnet rumme mere". Jeg oplever her et stort behov for en organisering af arbejdet, som skaber fælles viden, frem for det (misforståede) koncept om videndeling som kopiering af viden fra person til person.

En udvikler oplever presset fra kundesiden idet hun har svært ved at gennemtvinge ændringsstyring eller få lukket for den fase af løsningen, som de er i gang med, og hun fortæller, at *"i vores integrationsfase sidder vi stadig og nyudvikler, fordi der kommer ting frem som (forretningsrepræsentanterne) ikke kan leve uden. Så er det så det, at vi er for dårlige til at analysere? Måske! Men omvendt så må man jo også lære, at på et tidspunkt er toget kørt, og så må du vente til fase to med at få de her ting med".* Det sjove, eller måske ligefrem det paradoksale, er her at det netop ikke lader til, for mig, som observerende deltager, at *"man må lære, at toget er kørt"*, men tværtimod som om det tolereres, eller måske tilgives, at man ændrer ønsker og præferencer hele vejen igennem.

Weick citerer Starbuck og Milliken for at mene, at *"retrospekt fejlagtigt slutter at fejl skulle have været forudset og at gode opfattelser, god analyse og god diskussion vil føre til gode resultater"* (1995:28) hvilket lader til at mane bemærkningen om at *"vi er for dårlige til at analysere"* i jorden. Det er nok snarere organiseringens natur der skaber udfordringerne. Tilsyneladende er forretningsrepræsentanterne i en stadig læreproces, hvilket harmonerer med det jeg har beskrevet om formering af behov tidligere i afsnit 5.1 og 5.2, så det ville næppe tidligere have været muligt at formere disse. At de inkrementelle ændringer samlet set er signifikante for projektets omfang fastslår udvikleren, idet udviklingsinitiativet efterhånden er gået fra at skulle kunne producere 5 typer af dokumenter, til nu at skulle kunne producere 13. Om årsagen til, at kravene ændrer sig siger udvikleren, at der *"var nogle dokumenter, der lå i*



andre projekter, hvor man fandt ud af, at de slet ikke skulle komme på det tidspunkt (så de blev flyttet til vores tidspunkt i anvendelsesforløbet og dermed til vores projekt, og) det er kommet drypvis. Men jeg vil jo også mene, at de har ikke været gode nok til at analysere derude". En komplicerende faktor, set fra forretningsrepræsentanternes side, er altså at behov ikke alene skal erkendes og formuleres, de skal også meldes ind til det rigtige projekt. I forbindelse med tilvejebringelse af den konkret beskrevne løsning, er den samlede udvikling som nævnt fordelt på 14 udviklingsinitiativer hvorfor der både er læring og politik i det at forstå og forhandle afgrænsningen mellem de deltagende udviklingsinitiativer.

Vanskeligheden ved bilateral koordinering mellem dette store antal udviklingsinitiativer viser sig på et tværgående arbejds møde, hvor man afstemmer begreberne i den forprogrammerede verdensopfattelse, som it-løsningerne forsynes med. Den ansvarlige arkitekt beretter, at *"fx har vi ... fundet op til 16 (forskellige) definitioner af begrebet restgæld og 26 definitioner af begrebet hovedstol"*. Herudover kommer vanskeligheden ved at organisere det interne arbejde i et udviklingsinitiativ som samlebandsarbejde til udtryk, da de mangler input for at komme videre. Mens de ventede på dette, vælger de at bruge tiden til at sætte specifikationer og udviklere til i fællesskab at *"sammenholde de ting (specifikation og programkode) op imod hinanden, og fandt ting... (hvor de ikke var) sikre på, at de tests der ellers var, ville komme ud i de hjørner. De fandt nogle ting, som også ville være fatale, så de fik et enormt kvalitetsløft..."*.

Hvordan disse afstemninger rent faktisk udfolder sig oplever jeg i praksis da jeg bliver vidne til en mail-korrespondance mellem deltagere i to udviklingsinitiativer der arbejder på gensidigt afhængige it-løsninger. En udvikler starter korrespondancen med en mail hvori han undrer sig over det svar it-løsningen får returneret i særlige situationer, når den benytter den anden it-løsnings services. Ret hurtigt udvikler dette sig til en mere og mere krads debat om hvor vidt det returnerede svar er rigtigt i situationen, eller om der skulle gives et andet svar. I denne debat ser jeg faktisk ligheder til Pfeffers udlægning af politisk sprog, idet deltagerne *"skaber en mening, som retfærdiggør egne valg og handlinger, og som diskrediterer modstanderens motiver og information"* (Pfeffer, 1981:228). Fx anvendes vendinger som *"jeg er sikker på at du også kan se at det er åbenlyst forkert"*, *"lige nu bliver vi holdt op imod principper, men sådanne kan man afvige fra med gode argumenter"* og *"det er i hvert fald ikke os der spilder JERES tid men omvendt"*. Jeg oplever at parterne taler sig mere og mere fra hinanden igennem dialogen, som jo også præges af at alle er under et enormt tidspres.



Samtidigt ser jeg episoden som er et helt konkret eksempel på, at der er stort behov for videndeling projekterne imellem, men at denne videndelingen sker

- mere pludseligt end kontinuerlig (overraskende ”fund” og pludselig mail-udveksling)
- mere lejlighedsvis end løbende (returkoder har ikke været diskuteret løbende)
- mere dæmpende end forstærkende (fornærmede medarbejdere isolerer sig)
- mere indirekte end direkte (starter to udviklere imellem – ikke styret af ledelsen)
- med forsinkelse mere end øjeblikkelig (forholdet opdages på bagkant ”tilfældigt”)

Jeg ser disse forhold som indikatorer for, at projekterne indbyrdes fungerer som det Weick benævner *”løst koblede systemer”* (2001:383). Umiddelbart overrasker dette mig, idet projekterne er afhængige af at modtage løsningselementer fra hinanden, og af at disse løsningselementer fungerer, som forudsat i egen løsning. Ifølge Weick betyder løs kobling at *afgørende forbindelser typisk er i meget små grupper med 2-3 deltagere eller lidt flere*, og at en *koordineret forandring* er meget vanskelig at gennemføre. Han peger på flere indsatsområder, som kræver særlig opmærksomhed i løst koblede systemer, men summerer at *mikroforandringer dominerer* og at man næppe kan gøre noget mere effektivt end at facilitere kommunikation og opbygge fælles *konceptuelle rammer* (2001:400). Jeg oplever at dette harmonerer med egne oplevelser af, at koordineringen ikke umiddelbart sker af sig selv, men kan hjælpes på vej fx ved gennem samtaler med flere projekters deltagere, at skabe en fælles referenceramme og forståelse især omkring grænsefladerne mellem projekternes løsninger.

Jeg spørger en anden udvikler *”hvad gør I i praksis for at have styr på hvilke grænseflader I har, men også at have styr på om der kommer ændringer på den anden side af grænsefladen?”* hvortil udvikleren svarer, at *”Det finder man ud af når man tester. (Viser ’stiff upper lip’) Hver gang (et infrastrukturprojekt) lavede ændringer, så røg vores service ned. Så fandt man ud af, ’det virkede i går - hvorfor virker det så ikke i dag?’ og så kører man trace (sporer igennem programkode) og finder ud af ’hov den brækker sig dernede’ og henvender man sig så til (underliggende service) så siger de ’ja ja - vi har lavet ændringer’. Så det var meget ad hoc”*. Jeg tolker også dette som løs kobling mellem udviklingsinitiativer der ellers er gensidigt afhængige. Medarbejderen mener at koordineringen fungerer *”dårligt”* og uddyber, at *”vi har på et tidspunkt troet, at ’det gør de’, eller et eller andet. Vi har ikke vidst hvad der skete i de forskellige projekter”*. Graden af udfordringer lader i øvrigt til at



varierte idet en udvikler beretter, at *”der har været (situationer) hvor det hele begyndte at løbe stærkt, der hvor jeg begyndte sådan rigtig at komme op i gear, der gik det for stærkt til at vi overhovedet fik de her informationer projekterne imellem”*. Dvs. når processen, som jo hele tiden genskabes, ændrer karakter, bryder nogle mekanismer sammen, som tidligere fungerede. Alt er ændring - en skabelsesproces bringes aldrig til afslutning.

De mange delprojekter gør det også svært at placere eller fordele ansvaret når noget går galt, og der er tendens til at når tingene spidser til, så opstår der interne stridigheder der ikke tjener fællesskabets interesse. En medarbejder udtrykker, at hun savner *”Team Spirit. Den der med at ’det er ikke os der har lavet en fejl, det er de andre projekter’, den er begyndt at komme lidt. Der er en abe, der ryger rundt en gang i mellem - og til hvad nytte, ikke? Jeg kunne godt savne lidt den der med at ’vi kommer alle sammen i mål, eller også kommer ingen i mål’”*

Jeg har i det ovenstående præsenteret et forløb hvor den samlede udviklingsindsats opdeles i løst koblede projekter, hvor opdelingen ikke er indlysende fornuftig for aktørerne og derfor løbende forhandles, hvor viden er personbåren og svær at dele både i og mellem udviklingsinitiativer, og hvor der er et stort behov for kollektiv læring om behov og løsning.

Jeg har desuden argumenteret for at en retrospektiv antagelse om, at man kunne have analyseret bedre næppe er rigtig, men organiseringen kan i højere eller mindre grad tage højde for processens natur. Et eksempel herpå ser jeg i den fælles gennemgang hvor specifikation og kode læses højt og holdes op imod hverandre for at identificere afvigelser. Det enkelte projekt kan principielt komme til at skulle ændre i en hvilken som helst del af den eksisterende it-portefølje, også meget centrale dele. Da sådanne ændringer i it kan have konsekvenser for andre it-løsninger, er det vigtigt at projekterne er opmærksomme på hvilke andre projekter der berører samme område af it-porteføljen. Når der er mange samtidig projekter med mange gensidige afhængigheder øges kompleksiteten. Måden vi udvikler på med SOA (service orienteret arkitektur) giver flere samtidige projekter med flere gensidige afhængigheder, og mere der skal læres undervejs, hvilket sandsynligvis bidrager til en mere selv-organiserende proces og emergerende it-løsninger og it-portefølje, samt behov for, at organiseringen tager højde for dets lærende og emergerende natur.



5.3.3 Delkonklusion: Udviklingsinitiativets natur

Formelt er processen i det enkelte udviklingsinitiativ designet til at give projektledelsen kontrol med et forløb der udleder og realiserer en velfungerende løsning på interessenternes behov. Forløbet er opdelt i temporale faser, hvor kunden først skal sammenfatte interessenternes krav, hvorefter udviklingsinitiativet skal udarbejde et beslutningsgrundlag for et rationalt valg mellem alternative løsninger til disse krav, som ledelsen, herunder kunden, træffer beslutning om mellem faserne.

Kunden skal prioritere mellem styringsparametre, og løbende følge op på udviklingsinitiativets stade. Efter testen af it-løsningen skal kunden helt eller delvist overtage ansvaret for at implementere it-løsningen og høste de forretningsmæssige fordele. Der opleves en uheldig fokusering på formalia og levering til tiden, frem for interesse for indhold, brugbarhed af den it-løsning der frembringes, samt ægte nytænkning i forhold til muligheder.

Den oplevede proces er, i modsætning til den relativt enkle formelle proces, præget af omfattende behov for løbende læring samt en kompleksitet og usikkerhed, der er frustrerende og måske ligefrem angstprovokerende for aktørerne. Processen og kreativiteten i den kan beriges gennem inddragelse af medarbejdere der ikke er fast tilknyttet udviklingsinitiativet, hvilket ofte fører til bedre løsninger. Dette kræver dog bl.a. at medarbejderne i udviklingsinitiativet er klædt på til at tage imod input og vurdere kvaliteten heraf. Eksterne aktørers videnproduktion risikerer at forfalde til dekontekstualiseret information, når den eksterne udtræder af udviklingsinitiativet. Noget viden kan opbygges i projektgruppen gennem læreprocesser, men ikke al viden er lige let at tilegne sig. Udviklingsinitiativerne ønsker igennem specialistfunktioner at kunne trække på viden, der ellers kun langsomt kan bygge op, og det i højere grad end organisationen aktuelt kan honorere.

Der er mange indbyrdes afhængigheder mellem projekterne og et stort koordineringsbehov. Koordineringen besværliggøres af, at den store kompleksitet afleder et stort behov for læring, som medfører at verdensanskuelser forhandles mellem aktører i processen, samt at intentioner, behov og løsningsstrukturer emergerer igennem et delvist selv-organiserende udviklingsforløb med en følelse af delvis kontrol og delvis manglende kontrol. Desuden bidrager løse koblinger mellem ledelse og udviklingsinitiativer og indbyrdes imellem de enkelte udviklingsinitiativer til at besværliggøre koordinering og videndeling.



5.4 Topledelsen

For at bidrage med forståelse for hvordan topledelsen beslutter hvordan it samlet set skal udvikles for at matche virksomheden, vil jeg nu beskrive den overordnede organisering og prioritering af den samlede udviklingsindsats.

5.4.1 It-governance - regering af it-området

Chefgruppen: CIO og projektmanagere

Som nævnt i afsnit 5.2.2 udpeges der én projektmanager til hvert udviklingsinitiativ. Foruden enhedens CIO er der syv chefer i udviklingsenheden som kan fungere som projektmanagere. Inden for de seneste tre år er der igangsat 150-250 større og mindre udviklingsinitiativer årligt. Dermed er der relativt lidt tid for projektmanageren til hvert projekt. Herudover varetager de opgaver som udviklingschefer for op til 50-80 medarbejdere og som key account managere for et antal forretningsenheder. Desuden er disse syv chefer naturligvis også mennesker og dermed forskellige i deres natur og verdensopfattelse, og dette skinner også igennem over for deres underordnede, hvilket af en projektchef beskrives således: *”de syv er meget forskellige. Det er de i forhold til hvordan de ser verden. Det er de i forhold til hvordan man håndterer personale. Det er de i deres bedømmelse af: Hvad er ressourcer? Hvad er deres styrke? Hvad er det der skal til for at lykkes? Det er menneskesyn. Det er også modenhed... Det gør, at der er nogle debatter, som jeg ikke tror at de ønsker at tage, fordi de heller ikke internt er enige - og det bliver udstillet”*.

Udviklingsinitiativer er i flere fora alene er repræsenteret af projektmanager, mens det i dagligdagen alene er projektchefen der leder selve forløbet. Derfor er en god rapport og afstemning mellem disse to aktører vital. Desværre beskriver en projektchef i disse maleriske vendinger noget, som jeg kun kan se som et mageløst billede på det, som Weick kalder løst koblede systemer (2001:383) idet *”oplevelsen er at der er et lag som er meget tykt at trænge igennem, sådan en lukket lem. Vi har (CIO) oppe i toppen af tårnet, og han har syv kaptajner. De sidder der rundt om omkring bordet, og en gang imellem så åbner de lugen og råber ned til alle indianerne - til os i projekterne og i forvaltningen. Så kommer der lige en halvkvædet vise og en halv besked”*. Som jeg var inde på i forrige afsnit har løs kobling konsekvenser for kommunikation og forandringsevne, og Weick skriver bl.a. at *”feedback har en tendens til at blive suspect i løst koblede systemer”* (2001:399), og dette stemmer med mine observationer,



som bl.a. kommer til udtryk i en drøftelse med en projektmanager om evnen til at følge med i it-porteføljens løbende udvikling og beslutningerne om denne udviklings retning. Han siger, at *”(jeg) tror stadigvæk det er svært for projekterne at vurdere, hvornår skal de satse på en koncernservice og implementere den også, og der er der tit også et (spænd) mellem det de så har besluttet på et tidligt niveau, måske inden (review af projektets idégrundlag), og så det der bliver implementeret reelt når projektet så er færdigt. Der har vi ikke et feedback-loop der sikrer os, at det også er sådan at der bliver implementeret det der er aftalt”*. Jeg tolker dette som en erkendelse i chefgruppen af, at man er løst koblet med udviklingsinitiativerne, og at intentioner og dermed både afgrænsning og løsningsdesign udvikler sig i projekterne i perioder, hvor lederne må slippe tøjlerne på grund af deres store arbejdspress fra mange andre vigtige opgaver. Denne løse kobling medvirker til at skabe følelsen af samtidig kontrol og ikke kontrol fra ledelsens side. Jeg tolker udtalelsen som udtryk for, at projekternes beslutningsprocesser i forhold til arkitekturmæssige valg omkring afgrænsning og ambitionsniveau for konkrete løsningsvalg delvist er autonome beslutninger i projektgruppen, eventuelt i samråd med projektets egen projektmanager og kunde. Jeg oplever dog ikke at man indretter sig efter fx Weicks forslag til håndtering af løst koblede systemer, som jeg kort nævnte i forrige afsnit, men oplever mere et forsøg på et organisationsdesign der gennemtvinger styring og kontrol efter metaforen arkitektur (Weick, 2001:57-59).

Medarbejderne opfatter til tider ledelsens ønske om at påvirke indholdet som uinformeret og utidig indblanding, da de føler at de selv har langt større viden og dermed i egne øjne belæg for at vurdere fornuften af fx en afgrænsning. En episode hvor ledelsen ønsker, at et projekt skal tage en ændring af den eksisterende infrastruktur med ind, men hvor udviklerne selv opfatter det som noget der *”i min verden er to forskellige projekter”* ender med at det lykkes for udviklerne at få det meste af den ønskede restrukturerings ud af projektet. Dette beskrives som en sejr imod ledelsen *”den fik vi gudskelov rykket... Vi kæmpede også hårdt”*, og jeg opfatter kampviljen som udtryk for, at ledelsesbeslutninger ikke har den *legitimitet* i udviklernes øjne (Pfeffer, 1981:182-183), der kræves, for at de kan realiseres hvilket også stemmer med Weicks betragtninger om løst koblede systemer som præget af mistro over for dessiner og feedback (2001:398-401)

I mangel på tæt kobling mellem topledelse og projekt- og forvaltningsledelse, udvikler projekt- og forvaltningsledelsens interne organisering sig som en *naturlig evolution*. Den økologiske forandring (*ecological change*), udgøres af forskellige projekters adfærd og



prioritering. Udlevelsen (*enactment*) af projekters adfærd skaber visse resultater hvoraf nogle af lederne vurderes som bedre end andre. Ledelsens opmærksomhed og accept af de, der harmonerer med ledelsens holdninger og præferencer, udgør en naturlig udvælgelse (*selection*). Fastholdelse (*retention*) af ønsket adfærd sker bl.a. ved at fremhæve gode projekter ved ceremonier såsom tildeling af bonus (Weick, 1979:130-145). Den løse kobling, og processens natur som selv-organiserende og emergerende, betyder at netop denne *fastholdelse gennem handlinger på mikroniveau*, måske har lige så stor betydning for hvad det er der emergerer, som den overordnede styring (Weick, 2001:400). Selv om der altså ikke kan opnås fuld kontrol gennem overordnet styring, kan der samtidig udøves nogen kontrol både fra makroniveau, gennem bindende fortolkninger, og fra mikroniveau, gennem fastholdelse af ønsket variation.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at med det valgte organisationsdesign er det personlige præstationsniveau for de syv projektmanagere afgørende for udviklingsenhedens samlede præstation. Jeg opfatter gruppen af projektmanagere som meget heterogen, hvilket også medfører divergerende problemstillinger i de respektive projektmanagers projekter. Samlet set vurderer jeg, at de syv projektmanagere er overbebyrdede og varetager for mange opgaver til at de kan formidle den nødvendige viden effektivt mellem de parter som har behov herfor. Den løse kobling imellem udviklingsinitiativer og ledelsen bidrager til manglende oplevelse af legitimitet ved ledelsens forsøg på at påvirke projekterne. Jeg oplever at kontrol gennem planstyring følgerig ikke fungerer tilfredsstillende, og at organiseringen måske er bedre egnet til påvirkning gennem ændringer på mikroniveau. Samlet set resulterer dette i en frustrerende følelse hos ledelsen af samtidigt at være i kontrol og ikke i kontrol.

Formering af udviklingsinitiativer

Allerede inden et udviklingsinitiativ initieres skal man kunne tale om det, og man kan kun omtale dét, som har et navn. Jeg oplever, at navngivningen af projekter typisk knytter en etiket til enten den efterstræbte forretningsmæssige effekt eller den påtænkte løsning. Ved en kursorisk gennemgang af en lang række af de nyeste projekter vurderer jeg, at størstedelen havde samme navn som den påtænkte løsning kommer til at hedde, og kun meget få var navngivet ud fra den ønskede forretningsmæssige effekt. En medarbejder siger, om fokuseringen på løsningen lige fra projektets spæde start, at ”*jeg tror der ligger en risiko i, at den løsningsfiksering gør, at man ikke får tænkt nyt*”. Denne navngivning indgår i den formative proces, hvorigennem løsningsvalget stadfæstes, og ledere med politisk tæft kan



igennem navngivningen opnå en stor og næsten usynlig indflydelse på det efterfølgende projektarbejde. Jeg oplever at dette harmonerer med Pfeffers udlægning af det politiske sprog som redskab til *”at legitimere magtanvendelse og samtidigt at gøre magtanvendelsen mindre tydelig over for de magtesløse”*, således at magtudøvelsen ikke opfattes som et overgreb, men som et uundgåeligt og nødvendigt onde (1981:182). Der er knyttet uhyre stor synlighed og uigenkaldelighed til selve formeringen af noget som et projekt, hvorfor dette må forventes i høj grad at være omgærdet af politiske manøvrer, og det må forventes at der som udgangspunkt er en vis modvilje mod at gøre noget til et projekt, som politikerne ikke er helt sikre på vil blive en succes. Jeg finder, at dette harmonerer med det, som Weick betegner som *uigenkaldelighed og synlighed*, og som spiller en afgørende rolle for beslutningsprocesser (2001:11).

Ansaret for at formere it-projekter i Nykredit er delt mellem de enkelte forretningsenheder og udviklingsenheden. Valg mellem alternative løsninger sker formelt set med udgangspunkt i hvad afklaringer igennem forløbet måtte afdække af muligheder, men til tider oplever medarbejdere, at ikke alle løsningsmuligheder ønskes udstillet. En medarbejder beretter, at *”det er jo ikke naturgivent, at vi skulle vælge den løsning, som vi har valgt... Der var et reelt alternativ, som man burde undersøge”*. Da jeg spørger, om dette allerede blev fravalgt før kundemøde og prioriteringsmøde, svarer projektdeltageren: *”Jeg havde det med i et udkast til (notat), og vores analytiker havde det med i sit forarbejde til (notat), men projektmanageren bortcensurerede det”*. Jeg ser dette som en indikation af at aktører netop ikke har samme magtbase, og at det er afgørende politisk hvem der fører pennen. Det opleves ofte, at udviklingsinitiativer fødes med behov eller løsningsvalg, som stammer fra de øverste ledelseslag, hvilket en medarbejder udtrykker således at *”det (ligger) også i luften, at det er ikke udviklernes opgave at lave fornyet design og lave det anderledes, og på de tidspunkter (i faser), hvor det kan lade sig gøre er ledelsens indflydelse for stor - fra det højeste - til at det rigtig kan lade sig gøre, hvis den (ledelsen) først har sat sig en bestemt ide eller en bestemt løsning i hovedet”*. Det at udviklingen bliver bundet af disse fra centralt hold skabte rammer, finder jeg i tråd med Weicks beskrivelse af effekten af at *”bindende fortolkning er en meningsdannende proces, som introducerer stabilitet i et uklart forløb af hændelser gennem retfærdiggørelse, som øger den sociale orden”* (2001:15). Disse bindende fortolkninger udgør altså essentielle styringsmekanismer.



En projektchef oplever et skift i beslutningsprocesserne fra de indledende faser til de senere faser, hvor det går ”fra at det var en fælles beslutning, kunden og KUDV imellem, så bliver det nu en meget KUDV-drevet proces. For nu er det os der lige pludselig sidder med indsigten. Nu har det været i gang i et par måneder, og nu ved vi hvad det er der virkelig koster noget og hvad der ikke koster noget... Hvis jeg er meget grov, så er det mere diktat fra vores side end det er en egentlig dialog med kunden”. Dette ser jeg som udtryk for, at kunden ikke i samme grad som projektledelsen deltager i de kollektive læreprocesser igennem forløbet, og derfor ikke formidler samme verdensopfattelse og evner at konversere indsigtsfuldt om objekter som emergerer i processen. En anden projektchef oplever også, at der er visse beslutninger, hvor kunden har interesse og viden til at deltage, og andre, hvor det er mest hensigtsmæssigt at holde beslutningsprocessen internt i KUDV. Han siger om forretningsens repræsentanter, at de ”var ikke interesseret i indholdet kan man sige, de var interesseret i at høre om der var noget beslutningsrelevant... (typisk hvor) vi skulle lægge indsatsen... og det kunne også være noget med scope fx i hvilket omfang skal vi sørge for at få alle produkter og kunder (med)... der har man fx valgt... at vi kigger på de her 80 % og glemmer de her 20 %”. Her virker kundens manglende deltagelse selvvalgt, og, fortsætter projektchefen, samtidig er det belejligt for projektledelsen, som ”ikke (har) løjet, men vi har ikke nødvendigvis fortalt alt om det, fordi der er ikke nogen grund til at vippe båden... hvis ikke kunden kan hjælpe med til at stabilisere båden. Det har været vores kriterium”. Jeg kan godt forstå, at det på kort sigt kan være rart, at kunden ikke interesserer sig for detaljerne og ikke skal forstyrres med problemer der alligevel ikke kan gøres noget ved, men på lang sigt er det min vurdering at dette netop bidrager til en forståelseskluft som er u hensigtsmæssig når løsningen skal implementeres. Projektchefen tilkendegiver også senere i interviewet, at han nok burde have bestræbt sig mere for at involvere kunden i den løbende proces.

Projektcheferne oplever yderligere begrænsning i udfaldsrummet for deres udviklingsinitiativ, som følge af at selv efter at de har fået grønt lys igennem prioriteringen, kan man ikke skaffe de nødvendige ressourcer når de skal bruges. At ressourceflaskehalse dikterer løsninger, der ellers tidligere er forkastet af arkitekturmæssige grunde, bekræftes af en projektchef, som siger at ”af ressourcemæssige årsager kunne vi så ikke honorere løsningen... alle var jo egentlig enige om, at det... efter SOA-principperne skulle være sådan en service, som vi videreudvikler”. Dette bidrager også til stiftelsen af arkitekturmæssig gæld, som nævnt tidligere. En projektchef oplever konkret, at de ansvarlige for ressourcefremskaffelse ikke vil



indrømme, at de ikke har ressourcerne, og derfor vælger i stedet at udfordre projektets afgrænsning og indhold og dermed ressource-behovet, hvortil projektchefen siger, at *”det synes jeg er helt bindegalt. Det kan ikke være rigtigt at fordi man i et regneark med antal folk og hoveder finder ud af at tingene ikke hænger sammen så udfordrer man om scopet er rigtigt”*. Dette kan igen ses som et eksempel på anvendelse af politisk agitering for at *”konkurrerer om legitimitet”* (Pfeffer, 1981:215), og undgå at tale om ressourceflaskehalse, ved at angribe og fremhæve noget andet. Også selv om nogen finder det meningsløst.

I det ovenstående har jeg argumenteret for, at formeringen af projekter er en proces med meget stor politisk bevågenhed hvorfor den er omgærdet med politiske manøvrer og agiteren, da udvikling er vigtigt for Nykredit. Jeg vurderer at den politiske proces i højeste grad påvirker projekternes forløb og handlemuligheder, hvorfor jeg ser denne for central i en forståelse af resten af it-udviklingsprocessen og dennes præmisser i Nykredit. Jeg vurderer, at dette også betyder, at projekters succes i væsentlig grad afhænger af projektdeltagernes evne til at håndtere interaktionen med de politiske aktører og deres proces samtidigt med at selve projektforløbet afvikles fornuftigt. Desuden har jeg vist, at når der igennem forløbet må vælges noget fra, er dette medvirkende til, at der oparbejdes en arkitekturmæssig gæld, som forlænger varigheden af fremtidige udviklingsinitiativer, og fordyrer det løbende vedligehold af den samlede it-portefølje. Den manglende videndeling mellem udviklingsinitiativet og kunden om hvad det er der kan vælges imellem, og hvad det er for en it-løsning som er under udvikling, bidrager til at langsigtede investeringer ikke tages, og at den arkitekturmæssige gæld derfor vokser, hvilket jeg vil uddybe sidst i afsnittet.

Prioriteringsmøder, chefmøder og kundemøder

Udviklingsindsatsen opdeles i programmer og større projekter, der prioriteres i en central ramme af koncerndirektører, CIO, projektmanager og kunde, samt mindre projekter og forvaltning der prioriteres i en decentral ramme af den enkelte linieleder. Programmer og større projekter skal følge en formel faseinddelt proces, hvor prioriteringen af det enkelte initiativ sker på et prioriteringsmøde tidligt i forløbet. Kundemøder afholdes løbende gennem hele forløbet, og herudover sker der en fremdriftsrapportering til ledelsen mindst hver 6. uge i form af en milepælsrapport. Den eksakte tidsmæssige placering af møderne varierer meget, og enkelte komplicerede udviklingsinitiativer gennemgår to prioriteringsmøder, men mønstret er tydeligt det, at topledelsens involvering gennem prioriteringsmøder er placeret ved forløbets begyndelse, og ikke ved dets afslutning. Dette opfatter jeg som udtryk for et syn på



organisationsdesign som Weick beskriver med *metaforen arkitektur* (2001:57-59), som baserer sig på antagelsen om at ledelsen kan få størst indflydelse ved at udstikke et reglement og ellers koncentrere sig om de indledende faser, der hvor plantegningen tegnes. Ud fra denne tænkning vil forløbet alt andet lige gennemløbe en lineær proces, der netop frembringer det planlagte. Jeg har dog vist, at den iboende kompleksitet i it-porteføljen, og de it-løsninger den udgøres af, samt i organiseringen af udviklingsindsatsen, delvist er selv-organiserende og at forretningsmæssige intentioner og behov samt løsningsmæssige alternativer og design undervejs i høj grad emergerer i forløbet. Denne reelle proces harmonerer bedre med *metaforen improvisation*, som Weick introducerer som alternativ (2001:60-88).

Det er et tilbagevendende tema i mine samtaler med medarbejdere og projektledere at de føler at ledelsen har stor modvilje til at prioritere mellem projekter, så ”*alle projekterne i Nykredit de er prioritet ét*”, som en projektchef konkluderer, og således at projekter igangsættes, selv om de efterfølgende ikke kan bemandes, da ressourcerne simpelthen ikke er til stede. Dette frustrerer mange projektchefer voldsomt og en af dem siger, at ”*der mangler jeg altså noget mod. Jeg mangler simpelthen at der er en... der siger: Det kan godt være, at I gerne vil lave noget for 4.000 manddage, men vi har faktisk ikke reelt mulighed for at bestykke med de 4.000 manddage*”. Derimod opleves der stor vilje til fra ledelsens side at prioritere mellem det enkelte projekts styringsparametre, samt at skære indhold bort fra projekter der kommer i tidnød. Umiddelbart skulle man tro, at førstnævnte ville have større, og måske mere gavnlig effekt, end sidstnævnte, og at ledelsen derfor ville agere modsat, men når ikke det forholder sig således kan det måske forklares ud fra Staceys betragtninger om effekten af den overvældende *angst* som kan ramme den der møder en uforudsigelig og kompleks virkelighed. En måde at ’flygte’ på er at ty til den kontrol der er nem, også selv om det inderst inde er erkendt at det ikke er virkningsfuldt, frem for at erkende at man ikke er i (fuld) kontrol (2003:379).

Prioriteringen af større projekter foretages typisk af to koncerndirektører, Nykredits CIO, samt projektets projektmanager og kunde. En afgørende faktor for hvilke løsninger der vælges til et problem er hvilke aktører som er til stede ved en beslutningsanledning. Dette skyldes dels, at hver beslutningstager har personlige præferencer, dels at beslutningstagerne også er videnbærere i forhold til beslutningsgrundlaget, dvs. bærere af viden om hvilke løsningsalternativer der eksisterer. Som følge af min procestænkning mener jeg at dialogen i processer på mikroniveau, dvs. lokale interaktioner mellem mennesker i det levende øjeblik,



er afgørende for udfaldet af processen. March mener ligefrem, at *"det er svært at forstå, hvordan beslutninger træffes i en bestemt arena, hvis man ikke tager i betragtning, hvordan disse beslutninger passer ind i deltagernes tilværelse. Hver deltager lever et liv med en hel masse skiftende krav. Betydningen, vigtigheden, og mulighederne for at deltage i en hvilken som helst beslutning for hver enkelt deltager afhænger af en mosaik af krav til den pågældende på det pågældende tidspunkt. I et sådant perspektiv er beslutningsprocesser et tværsnit af de individuelle deltagers tilværelse og kan ikke umiddelbart forstås, uden at de indplaceres i disse tilværelser"* (1995:99). Følgelig er det betydningsfuldt for Nykredits udvikling hvem der deltager i prioriteringsmøderne, samt i de chefmøder og kundemøder hvor den løbende opfølgning på projekterne foretages. I disse fora deltager projektcheferne, som har den daglige ledelse af projekterne netop ikke. Det gør derimod projektmanageren. Nykredits CIO deltager på prioriteringsmøderne og chefmøderne, men ikke i kundemøderne.

Projektmanageren har som beskrevet i forrige afsnit et meget stort *span of control* hvorfor det ikke er uventet, at projektmanageren dårligt kan bruge så megen tid i interaktioner med projektcheferne, som disse finder nødvendigt. Flere projektchefer udtrykker skepsis med hensyn til om projektmanageren kan argumentere for nødvendigheden af projektets elementer med helt samme styrke og sikkerhed som de projektdeltagere der har foretaget afklaringerne. Endvidere deltager CIO ikke på kundemøder, og da hans rolle bl.a. er at repræsentere hele it-porteføljen, hvor projektledelsen repræsenterer den aktuelle it-løsning, frygter jeg at it-porteføljemæssige synspunkter influerer stærkest i de indledende politiske forhandlinger, mens de snævre løsningsmæssige synspunkter influerer stærkest sidst i processen, hvor den endelige løsningsudformning emergerer. Da tidlige planer sjældent holder, selv om visse bindende fortolkninger har nogen indflydelse, ser jeg dette som en mulig kilde til den nævnte arkitekturmæssige gældsætning, som CIO endda næppe bliver vidende om.

Projektchefen deltager ikke på chefmødet, men må stole på, at projektmanager har opnået den nødvendige viden og holdninger, for at kunne repræsentere udviklingsinitiativet i forbindelse med fremlæggelse af status, og samtidig bidrager dette til den løse kobling mellem ledelse og projekter, da projektchefen jo ikke direkte observerer hvordan denne status modtages. En projektchef bemærker, at *"egentlig ved vi jo ikke hvad der sker når de går ind og lukker døren og holder chefmøde"* og om milepælsrapporterne fortsætter han, at projektcheferne har *"en stående joke (om), at man burde jo skrive noget sludder i den milepælsrapport for at se om de overhovedet bliver læst - det er den følelse jeg også sidder med. Bliver de overhovedet læst?"*



Den løse kobling har altså konsekvenser for kommunikationen om beslutningsprocessen til projektdeltagerne. Når de ikke deltager på møderne oplever de ikke den nonverbale umiddelbare reaktion på kommunikationen, som typisk er en indikation af de umiddelbare følelsesmæssige reaktioner på måden der kommunikeres på, og som derfor ville kunne indikere over for taleren, om der anvendes de rette argumenter i forhold til det i ledelsen socialt acceptable. Når denne respons går tabt, kan projektdeltagerne ikke justere deres argumentation til næste gang, og en mulighed for en læreproces går tabt (Weick, 2001:398-400). Bemærkningen om den stående joke kan man se som et *skyggetema* (Stacey, 2003:364) om manglende åbenhed og videndeling mellem ledelse og menige medarbejdere. Det formelle legitime tema er tilsyneladende, at viden kan formidles skriftligt, og at projektgruppen ikke har behov for at vide, hvordan status modtages i ledergruppen. Denne holdning udfordres dog af de menige medarbejdere og af projektchefer, men ikke helt åbent. Det foregår i mindre grupper med større indbyrdes fortrolighed, hvilket netop er kendetegnende for skyggetemaer.

Datoer som politisk bestemte *"selvopfyldende profetier"* lader desuden til at være et tilbagevendende tema i de konversationer jeg her med aktører i feltet. En udvikler oplever fx, at *"stadigvæk så hedder det jo en produktionsdato den (konkret dato). Den kan jeg så godt betvivle, men det regner jeg med, at der er nogle mennesker, som har mange flere stjerner på skuldrene, som bestemmer"* og det påvirker hendes arbejde, for det bliver underlagt nogle rammer, som hun ikke føler at hun kan påvirke. Derfor må alt andet så styres ud fra disse rammer - en helt Foucault'sk *selvdisciplinering* (2002) - hvilket hun udtrykker således, at *"datoen har været givet på forhånd. Det er jo typisk Nykredit, at først så laver vi en dato, og så finder vi bagefter ud af hvad vi skal lave"*. Her skal det bemærkes, at dem der har sat datoen jo nok mener, at de havde noget at have det i, men det interessante ved udtalelsen er, at den viser, at opfattelsen blandt medarbejderne er, at datoen er et diktat baseret på præferencer og ikke baseret på en udregning af hvor længe medarbejderne vil være om at gennemføre en konkret arbejds mængde. En medarbejder supplerer, at *"Nykredit kulturen siger også, at når beslutningen nu en gang er truffet, så er den utrolig svær at lave om. Den eneste mulighed man har, det er at gøre det alligevel på en anden måde - det bliver der så til gengæld set igennem fingre med som regel, hvis det går godt"* hvilket jeg opfatter som værende meget lig Weicks beskrivelse af bindende fortolkninger (2001:13-14). Disse kan ikke ændres formelt, men afvigelser, som bliver opfattet som fornuftsprægede, ses der gennem fingre med - eller det belønnes måske ligefrem.



En anden vinkel fremføres af en medarbejder, der siger at *"skal der gennemføres noget i Nykredit, så skal det på et eller andet tidspunkt stå i et eller andet papir. Sådan er det"*. Jeg oplever at Pfeffers synspunkt om, at *"der kun er visse tidspunkter hvor det er muligt at få accept for at redefinere strategi og praksis"* (1981:228) her knyttes sammen med Weicks udlægning af bindende fortolkninger, således at jeg opnår følgende forståelse om processen: Gennem ceremonielle beslutningsmøder stadfæstes i bindende fortolkninger resultatet af en foregående politisk forhandling, og kun inden for denne forudgående tidsmæssigt afgrænsede politiske forhandlingsproces kan man reelt influere på det pågældende punkt. Det bliver derfor en kunst at få de emner man ønsker behandlet, ind i den proces der nu engang pågår, hvilket medarbejderen synes bevidst om, idet han afrunder med bemærkningen *"så må man skrive i et af de papirer der er åbne for skrivning lige i øjeblikket"*.

Ud over den koncerntværgående prioritering, som er beskrevet ovenfor, er der oprettet et antal decentrale rammer hvor mindre projekter og forvaltningsaktiviteter inden for et givet forretningsområde kan prioriteres til gennemførelse. Projekter der lægges inden for en af disse decentrale rammer har typisk kun betydning for den forretningsenhed der bestyrer rammen. De gennemførte interviews viser, at projekterne i den decentrale ramme typisk er mange, men hver især små. Dette kan være medvirkende til, at de ikke når at blive så forsinkede i absolutte tal, men forvaltningsansvarlige beretter, at i procent kan også disse skride voldsomt. Selv om det er én forretningsenhed der har den ramme, som opgaven løses inden for, kan der være flere interessenter med divergerende interesser. Dette udlægges af en forvaltningsansvarlig således, at *"det er vigtigt at spotte hvor meget politik der er i (det) dvs. modstridende interesser – det hedder vist politik"*. Den politiske kamp opleves dog mindre her, hvilket kan skyldes at opgaverne hver især er langt mindre og mindre synlige. Jeg debatterer på et tidspunkt dette med en gruppe forvaltningsansvarlige, hvor vi når vi frem til, at forvaltningen jo med mange små drypvise ændringer kan flytte elementerne i it-porteføljen en del, men at disse små ryk i dag ikke nødvendigvis sker i samme retning, da der ikke er den store fokus på den samlede effekt på lang sigt af forvaltningsarbejdet. Forvaltningen kan altså ligefrem rykke den underliggende infrastruktur og arkitektur, men hvis der ikke sker en koordinering eller erfaringsopsamling herfra kan dette lige så godt føre til knopskydning, udvanding og forvitring - hvilke alt sammen stemmer overens med det som observeres.

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at ledelsen søger styring og kontrol på en måde der harmonerer med metaforen arkitektur som billede på organisationsdesign og strategi, men



at den reelle selv-organiserende og emergerende natur i de løst koblede udviklingsinitiativer måske var bedre tjent med et organisationsdesign og en strategi i tråd med metaforen improvisation samt de retningslinier Weick udstikker for håndteringen af løst koblede systemer. Den løse kobling, også mellem chefgruppen og udviklingsinitiativerne, kan bidrage til at svække feedback og skjule dette billede for ledelsen, hvilket kan bidrage til at de ikke nødvendigvis oplever den praktiserede proces på samme måde som jeg.

Overordnet styring

Nykredits samlede udviklingsindsats beskæftiger mere end hver 10. af koncernens ansatte, og styringen heraf er derfor genstand for intens politisk interesse. De enkelte it-løsninger integreres i en it-portefølje, og baseres på eksisterende elementer i denne, hvilket fører til gensidige afhængigheder mellem elementer i it-porteføljen. I den enkelte udviklingsindsats betyder dette, at ikke alene skal der tilvejebringes et stykke software, men it-porteføljen skal transformeres fra én tilstand til en anden, og i den nye tilstand skal it-porteføljen tilfredsstille konkrete behov formeret i udviklingsforløbet, og fortsat tilfredsstille alle de behov den hidtil har tilfredsstillet. En områdeansvarlig siger: *"vi skal også typisk teste om den eksisterende funktionalitet (produceret tidligere) fungerer. Denne er dog ikke kravspecificeret, så det er svært at sikre, at alt virker, for hvad er 'alt'".* Endelig skal it-porteføljen igennem transformationen bevare sin brugbarhed og omstillingsparathed, da det er vigtigt, at den også fremover både kan bruges, vedligeholdes og videreudvikles til alle de formål den skal tjene.

Selv i situationer, hvor forretningsenhederne har relativt simple krav til en kommende it-løsning, kan balanceringen af alt det ovenstående derfor skabe en kompleks situation for udviklingsinitiativet. En projektchef siger, at *"vores projekter bliver større og større, og mere og mere komplekse, fordi verden er skruet mere og mere sammen"* og om betydningen heraf for kunden, konkluderer han, at *"de får det samme produkt, men det bliver dyrere og dyrere, for det bygger på en mere og mere kompleks verden"*. At der er mange kilder der bidrager til stigende kompleksitet i arbejdet udtrykkes således af en medarbejder: *"Vi har jo famlet os lidt frem - det gør man jo. Jeg synes jo, at det er modigt af Nykredit, at både lave nyt metodemønster og ny teknologi og så mange eksterne konsulenter på det samme projekt"*. Et tilbagevendende tema er netop bekymringen for de mange konsulenter, der sættes til at nyudvikle, især i lyset af, at de sjældent deltager i læring om hvad Nykredits aktuelle vision og arbejdsfacon er. Flere episoder refereres, hvor netop konsulenter koder på en måde, som Nykredit har opgivet grundet dårlige erfaringer. Der nævnes dog også en række andre hver



især små ting, som bidrager til uforudsigelighed af forløbet og en følelse af samtidig kontrol og ikke kontrol. En projektchef oplever, at det er svært at time tilgængeligheden af ressourcer, fordi projektet har brug for meget specifikke kompetencer. Desuden er selve estimeringen af varighed og konkretisering af hvilke kompetencer i sig selv er en opgave der kræver adgang til knappe ressourcer. Timing med hensyn til hvornår projekter med indbyrdes afhængigheder igangsættes i forhold til hinanden er et yderligere tema der bidrager til uforudsigeligheden, og endelig er det ikke al it-udvikling som foregår igennem udviklingsenheden, og til disse it-løsninger er der også gensidige afhængigheder.

De mange løbende snit i projekterne opleves som en stiftelse af arkitekturmæssig gæld, som har konsekvenser for alle efterfølgende projekter idet *”de næste som kommer, som skal bygge ovenpå. De skal ikke bare spille op imod et rent snit til det fundament der er bygget, de skal også tage højde for... en masse fravalg og en masse krumspring, og så har man lige holdt det her ude, for det kunne man ikke lige overskue, og så kunne man ikke nå i mål. Så nu er der ikke bare to eller tre undtagelser, nu er der fem eller syv undtagelser man skal tage højde for når man bygger ovenpå. Det er der så også ovre i nabosøjlen og nu skal vi så have de to nabosøjler på hver side til at smelte sammen med det vi laver i en kompleks overbygning her oppe, og i nabosøjlerne har man lavet de samme fravalg, fordi man var presset på tid, og projekterne blev for lange og ressourcerne var for få, så lige pludselig er vi ved at bygge sådan en kolos på lerbædder fordi alt er vævet ind i hinanden med en masse forbehold og søforklaringer”*. Jeg mener ikke, at en sådan gæld kan eller skal undgås, men jeg finder det vigtigt, at ledelsen, og ikke mindst CIO, har et rimeligt retvisende billede af saldoen også på denne konto. På dette område hører jeg desværre mange projektchefer give udtryk for, at de ikke føler, at de kan aflevere disse budskaber, hvilket en frustreret projektchef formulerer således: *”Jeg føler faktisk at det er svært at komme igennem med det budskab, for de ønsker ikke at høre det, for det er ubehageligt. Det er irriterende at få det sort på hvidt, for de ved det jo godt. Så det... Jeg har forsøgt mig og skrive det direkte. Der har jeg fået at vide, sådan pænt, for at hjælpe mig: Pas på du ikke klynker for meget. Så jeg føler egentlig at man ønsker ikke at høre de der meget tydelige budskaber”*. Dette opfatter jeg som et eksempel på hvordan et tema kan gøre illegitimt måske for at undgå pinlige episoder (Stacey, 2003:371). En medarbejder vurderer endvidere ledelsens evne til at se *”perspektiverne for hvad er konsekvenserne af en arkitektonisk tilsanding og hvordan giver den sig udslag bare som eksempel, det har (ledelsen) ikke samme grundlæggende fornemmelse for som de har for de*



økonomiske sider af sagen. Det kan man så også mærke en gang i mellem". Som observerende deltager bekymrer det mig især, at jeg ikke er sikker på, at CIO har et fyldestgørende billede af omfanget af arkitekturmæssig gældsstiftelse.

Derudover er udviklingsprocessen også præget af interaktion imellem Nykredits ledelse og ledelsen i de virksomheder, som Nykredit leverer forretnings- og it-ydelser til. På et arbejds møde bemærker CIO, at *"det er en politisk realitet, at hver gang den politiske ledelse er til møde med fx Anders Dam (ordførende direktør i Jyske Bank), så spørger de ind til om vi kan det ene og det andet... midlet til at undgå (pludselig at få dikteret en uovervejet retning) er, at vi skal udvise rettidig omhu og omtanke og have vores bud på fremtiden på plads inden da".* Dette citat ser jeg som en understregning af at beslutningsprocesserne ofte er styret af beslutningsanledninger, og at ledelsen i forbindelse med disse må vælge blandt de løsninger til et problem, som nu engang er til rådighed på det pågældende tidspunkt. At de hændelser, der fører til en beslutningsanledning, kan komme udefra, understreges af forsiden på sektionen Erhverv & Økonomi i Jyllands-Posten dagen før, hvor der blandt andet står: *"Jyske Bank strammer nu grebet om Nykredit. Det sker via en intern arbejdsgruppe, der skal forberede et samarbejde med udenlandske banker... Gør Anders Dam alvor af truslen, kan det betyde et voldsomt tab i markedsandel for Nykredit, som Jyske Bank leverer 13-15 pct. af boliglånene til..."*

Jeg har i det ovenstående argumenteret for, at det er svært at skelne mellem indre og ydre både for Nykredits samlede udviklingsindsats, da denne sker i samspil med talrige aktører og under indflydelse af mange interessenters politiske pres, og for de enkelte udviklingsinitiativer, hvorfor udviklingsprocessen opfattet som proces giver mig en større forståelse for det oplevede end hvis jeg opfattede den som en struktur. Det er endvidere en yderst kompleks proces, hvor hele it-porteføljen skal transformeres fra én tilstand til en anden, og i den nye tilstand skal den tilfredsstille både nye og gamle behov. I denne proces oplever jeg at der opstår en arkitekturmæssig gældsætning, som i nogen grad er uundgåelig, men hvor jeg i bekymrende grad er usikker på, om ledelse og kunder kan gennemskue saldoen på denne gældspost. Jeg vurderer selv at saldoen er så stor, at det belaster nye projekter.



5.4.2 Delkonklusion: Udviklingsledelsens natur

Den formelle model for it-governance er en typisk styringsmodel inspireret af arkitektur som metafor for organisationsdesign. Man udstyrer populært sagt en byggeleder med et reglement og en plantegning i forventning om en lineær rationel byggeproces, der alt andet lige realiserer netop det planlagte byggeri. Da ledelsen ønsker estimerer inden de prioriterer udviklingsinitiativer til gennemførelse, må man lægge sig fast på løsningsstrukturen tidligt, da dette valg er afgørende for pris og projektvarighed. Selv navngivningen af udviklingsinitiativer medvirker til at formere rammer for løsningsvalg, da navnet typisk er beskrivende for en bestemt tiltænkt løsningsstruktur. Når navn og estimat optræder i rammestyningen, får de som kommunikative værktøjer virkning som bindende fortolkninger.

Kunden kan ofte ikke gennemskue hvad han har bestilt, hvad valg og fravalg vil få af konsekvenser, og både ledelsen og kunden har svært ved at gennemskue hvordan det går i projektet med andet end overholdelse af datoer og budgetrammer. Ledelsen har både kontrol, og samtidig ikke-kontrol. Kontrollen virker i forhold til at igangsætte initiativer, påvirke personers holdninger og arbejdsmåde, især der hvor ledelsen har overskud til at involvere sig direkte, men ledelsen er løst koblet til udviklingsinitiativerne, og kan ikke være alle steder på en gang. Endelig begrænser manglende feedback til udviklingsinitiativerne fra ledelsen deres viden om hvilke argumenter der fungerer i ledergruppen, hvilket medfører en risiko for, at udviklingsinitiativet fokuserer på noget, som beslutningstagerne opfatter som perifert.

Mange projekter samarbejder om at frembringe samme it-løsning, og forskellige it-løsninger trækker på samme infrastrukturelle grundlag, hvorfor it-udviklingsprocessen bør ses som en transformation af hele it-porteføljen, fra én tilstand, hvor den har visse kapabiliteter, til en anden tilstand hvor den har andre kapabiliteter. Komplexiteten medfører en emergens, som ikke er uden en grad af kontrol, men som heller ikke er uden en grad af selvorganisering. Her er det en komplicerende faktor, at Nykredits it-portefølje strækker sig ud over Nykredits egen virksomhed og sfære af kontrol, samt at løbende reduktion i afgræsning af udviklingsinitiativer oparbejder en arkitekturmæssig gæld, hvis konsekvenser er svære at overskue for ledelsen. Ledelsen kunne måske ligefrem øge sin indflydelse ved at interessere sig mere åbent for hvad det er der emergerer, og for processerne på mikroniveau samt ændringer i disse. Jeg ser altså klare muligheder for i højere grad at tilpasse sig til, og få udbytte af, udviklingsprocessens natur.



6 Konklusion

Neo: I know you're out there. I can feel you now. I know that you're afraid... you're afraid of us. You're afraid of change. I don't know the future. I didn't come here to tell you how this is going to end. I came here to tell you how it's going to begin. I'm going to hang up this phone, and then I'm going to show these people what you don't want them to see. I'm going to show them a world without you. A world without rules and controls, without borders or boundaries. A world where anything is possible. Where we go from there is a choice I leave to you.

The Matrix, 1999. Kilde: IMDb.com

Igennem specialet har jeg analyseret hvordan aktørerne i Nykredits udviklingsproces oplever at denne udfolder sig på mikroniveau. Til dette formål har min tekst fungeret som en slags laboratorium, der har udstillet mine observationer og inspektioner af den empiriske proces.

Nykredits formelle it-udviklingsproces

Ledelsen inddeler den samlede udviklingsindsats i diskrete episoder som prioriteres hver for sig, og søger især i starten indflydelse på det enkelte udviklingsinitiativs mål og rammer gennem bindende fortolkninger og kommunikative værktøjer i form af fx navngivning af udviklingsinitiativer og estimerer for deres varighed. Det enkelte udviklingsinitiativ er en autonom størrelse inddelt i temporale faser. Det antages at forretningsenheder kender og er enige om, eller relativt let kan blive enige om, hvilke behov udviklingsinitiativet skal løse. Derfor tages udgangspunkt i metaforen arkitektur eller samleband, hvor man specificerer hvad der skal laves, og derefter konstruerer nøje efter specifikationen. Derfor inddrages kunden især i starten i specificering af disse behov, og i et rationelt valg blandt mulige løsninger. I det omfang der er afhængigheder til andre udviklingsinitiativer, afstemmes bilateralt med disse.

Aktørernes oplevede udviklingsproces

Hver forretningsenhed styres efter individuelle mål og med lokalt fokus, hvorfor der ofte opleves interesse modsætninger. Derfor præges processen, mellem ceremonielle beslutningspunkter, af intens politisk agiteren og forhandlinger. Der er stort behov for, og ønske om, videndeling og læring i projekterne, men viden dekontekstualiseres og formidlet information er vanskelig at fordøje og lære af, og interessenterne deltager ikke nok. Disse har ellers behov for læring om muligheder og formering af præferencer igennem deltagelse i udviklingsinitiativer. Det samme har øvrige medarbejdere, både med hensyn til indholdet i eget udviklingsinitiativ, og afhængigheder til andre udviklingsinitiativer, som man typisk er løst koblet til. Ledelsen er løst koblet til udviklingen, og har svært ved at følge med i de



drypwise ændringer der forekommer igennem et udviklingsforløb, og har svært ved at gennemskue de samlede konsekvenser af mange mindre fravalg truffet når udviklingsinitiativet er i tidnød.

Hvordan og hvorfor konflikter det formelle med det oplevede

Kun få medarbejdere er fuldt ud bevidste om den politiske scene, og den polariserende virkning af ideologiske temaer i sproget om it og forretning som afsondrede verdener. Udviklerne oplever et temporalt paradoks, idet brugerne har behov for at se (og prøve) løsningen for at forstå muligheder og formere behov. Komplexiteten i den responsive udviklingsproces medfører at løsninger emergerer igennem et selv-organiserende forløb af læring og gensidig tilpasning med øvrige udviklingsinitiativer. Valg ikklædes rationelle forklaringer, dels bevidst, for at opnå legitimitet, og dels ubevidst, grundet den fremherskende rationalitetsnorm, samt selvdisciplineringen der opstår når medarbejdere føler sig tvunget af omstændighederne til at følge en for dem delvist meningsløs proces. Da dennes emergerende natur for de fleste er ubevidst, higer de efter den formelle metodes entydige og tidlige kortlægning af behov, og frustreres uvægerligt når disse ikke kan formeres og fastholdes. Ledelsen forhandler politisk om løsningsvalg, men væsentlige interesser har kun en svag stemme, især langsigtede arkitektursyn, mens andre interesser næsten har enevældig magt, især kortsigtede økonomisyn. Ledelsen fokuserer på tidsrammer og budgetter, og gennemskuer ikke nødvendigvis konsekvenserne af den samlede arkitekturmæssige gældsætning, og i hvor høj grad små organiseringer på mikroniveau har en stor effekt på makroniveau. Ledelsen interesserer sig følgelig mindre for forvaltning end nyudvikling, og mindre for løbende projektopfølgning end projektformering. Igennem mit studium har jeg dog fundet indikationer for, at et ændret fokus måske ville give større indflydelse, sådan som udviklingsprocessen udfolder sig i praksis.

Sammenfattende finder jeg, at ledelse og medarbejdere søger perfekt kontrol ud fra en anskuelse af processen som mere triviell og rationel end den er. Jeg oplever at den er præget af polariserende sprogbrug, politiske kampe, læringsforløb ud fra hvilke løsninger emergerer, arkitekturmæssig gældsætning samt viden der dekontekstualiseres og ikke kan deles effektivt. Handlinger, der kunne give mening i den formelle proces, tager sig meningsløse ud i den oplevede proces, og medfører en frustrerende følelse af, på samme tid at være i kontrol og ikke i kontrol. Ud fra den indsigt jeg har opnået om den oplevede komplekse responsive og delvist selv-organiserende proces, giver følelsen dog god mening for mig.



7 Refleksion

Councillor Harmann: When I look at these machines I... I can't help thinking that in a way... we are plugged into them.

Neo: But we control these machines; they don't control us.

Councillor Harmann: Of course not. How could they? The idea is pure nonsense. But... it does make one wonder... just... what is control?

Neo: If we wanted, we could shut these machines down.

Councillor Harmann: [Of] course. That's it. You hit it. That's control, isn't it? If we wanted we could smash them to bits. Although, if we did, we'd have to consider what would happen to our lights, our heat, our air...

Neo: So we need machines and they need us, is that your point, Councillor?

Councillor Harmann: No. No point. Old men like me don't bother with making points. There's no point.

The Matrix Reloaded, 2003. Kilde: IMDb.com

Også min verden rummer alene de objekter jeg opfatter og den mening jeg tillægger dem. Jeg har valgt at betragte menneskers interaktion, de handlinger som udspringer heraf, og menneskers forsøg på at få alt dette til at give mening. Når jeg har truffet dette valg, skyldes det, at jeg har en interesse i at opnå en dybere forståelse for bestemte oplevelser. Da jeg startede denne opdagelsesrejse oplevede jeg bl.a. en frustrerende mangel på kontrol over it-porteføljen og dens udvikling, en frustration over at tingene aldrig blev, sådan som jeg havde forestillet mig at de skulle blive, og sådan som jeg forestillede mig, at jeg ønskede dem.

Før jeg påbegyndte dette studium yndede jeg at fortælle historier for at belyse en pointe. Jeg valgte historien ud fra hvilken morale den belyste, og fik ofte positiv kritik for min medlevende fortællestil. Med dette eksplorative studium har jeg imidlertid oplevet, at historien hele tiden udviklede sig i en ny og uventet retning, og at mine dejlige moraler ikke fandt et sted i historien at udfolde sig. Jeg har dog også oplevet, at spændende og indsigtsgivende erkendelser er emergeret, næsten uden at jeg har skullet gøre noget for det. Og dog, det har været hårdt arbejde både at fremskaffe de empiriske data hvorfra disse erkendelser er udsprunget, og at fastholde en kritisk vinkel til min egen løbende læring i respekt for den empiriske verdens obsternasige natur. Det der har været nyt har været, at jeg ikke har skullet udtænke pointer, løsninger eller handleanvisninger. Jeg har skullet præsentere den oplevede pardans mellem forretningen Nykredit og dens it på en interessant måde, og for mig selv har den vist sig at være overraskende interessant som den er.

Jeg efterlader dig, kære læser, i forhåbning om, at jeg med denne tekst har åbnet et vindue til en verden, som du har kunnet observere med fornøjelse, erkendelse og berigelse til følge, også, eller snarere netop, uden mine handlingsanvisende moraler flettet ind i historien.



8 Kilder

Neo: You could've just asked.

Seraph: You do not truly know someone until you fight them.

The Matrix Reloaded, 2003

Tak for kampen til nedenstående forfattere. Det har været inspirerende at læse jeres værker, men indsigten og forståelsen er først for alvor ved at komme, nu hvor jeg har kæmpet med materien i mine brydninger med den empiriske verdens obsternasige karakter, og hånd i hånd med indsigten er der opstået den dybeste respekt og anerkendelse. Tak for nu!

Litteratur

Abnor, I. og Bjerke, B. (1997), *“Methodology for Creating Business Knowledge”*, 2nd Edition, London: Sage Publications.

Alvesson, M. (1999), *“Methodology for Close up Studies - Struggling with Closeness and Closure”* i Institute of Economic Research Working Paper Series, Lund: Dept. of Business Administration, School of Economics and Management, ISSN 1103-3010.

Blumer, H. (1969), *“Symbolic Interactionism”*, Berkeley: University of California Press.

Callon, M. (1991), *“Techno-economic networks and irreversibility”* i *“A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination”*, edited by John Law. London: Routledge.

Cockburn, A. (2002) *“Agile Software Development”*, Boston: Pearson Education, Addison-Wesley.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991) [1983], *“The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”* side 63-83 i Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (eds.), *“The New institutionalism in Organizational Analysis”*, Chicago: University of Chicago Press.

Foucault, M. (2002) [1975], *“Overvågning og straf”*, København: Det lille Forlag.

Hatch, M. J. (1997), *“Organization Theory”*, New York: Oxford University Press.

Jensen, T. E. (2003), *“Aktør-Netværksteori - en sociologi om kendsgerninger, karakter og kammuslinger”*, Papers in Organizations, No 48, ISSN 0906-0510.



Jyllands-Posten (2007), Mandag den 29. januar, Erhverv & Økonomi, side 10, "Øget pres på Nykredit", af Peter Nyholm.

Larman, C. (1998), "*Applying UML and Patterns, an introduction to object-oriented analysis and design*", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall PTR.

Latour, B. (2004), "*A prologue in form of a dialog between a Student and his (somewhat) Socratic Professor*", fra Internet <http://www.bruno-latour.fr/articles/article/090.html>

Law, J. (1992), "*Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity*", Centre for Science Studies, Lancaster University On-Line Papers <http://www.lancs.ac.uk/fss/sociology/papers/law-notes-on-ant.pdf>.

March, J.G. (1995), "*Fornuft og forandring*", på dansk ved Kristian Kreiner og Marianne Risberg, København: Samfundslitteratur.

Mead, G. H. (1934), "*Mind, Self, and society, from the standpoint of a social behaviourist*", Morris, C. W. Ed., Chicago: University of Chicago Press.

Mikkelsen, H. & Riis, J. O. (1992), "*Grundbog i projektledelse*", 4. udg., Rungsted: Promet.

Pfeffer, J. (1981), "*Power in organizations*", Marshfield, MA: Pitman.

Robinson H., Hall P., Hovenden F. & Rachel J. (1998) [1996], "*Postmodern Software Development*", The Computer Journal, Vol. 41, No. 6 p363-375, Oxford Journals, England: Oxford University Press.

Sigaard Jensen, S.; Mønsted, M. & Fejfer Olsen, S. (2004), "*Viden, ledelse og kommunikation*", Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Stacey, R. D. (2003), "*Strategic management and organizational dynamics - the challenge of complexity*", Fourth edition, Harlow, England: Prentice Hall.

Weick, K. E. (1979), "*The social psychology of organizing*", Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995), "*Sensemaking in Organizations*", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K. E. (2001), "*Making Sense of the Organization*", Oxford: Blackwell.

Interview og direkte observation

Dagbogsnoter fra diverse møder, korrespondance og arbejdsopgaver.



Interview med projektmanager 28. oktober 2006 (transskriberet ordret).

Interview med projektdeltager 11. januar 2007 (transskriberet ordret).

Interview med projektdeltager 20. februar 2007 (transskriberet ordret).

Interview med projektchef 21. februar 2007 (transskriberet ordret).

Interview med projektdeltager 6. marts 2007 (transskriberet ordret).

Interview med projektchef 27. marts 2007 (transskriberet ordret).

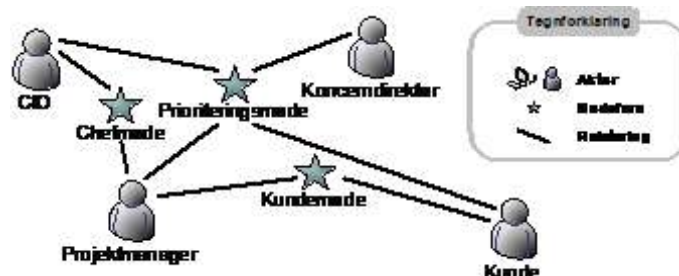
Logbog fra deltagelse i afklaringer i et konkret projekt.

Projekt- og forvaltningsmodel, It-strategi mv. fra Nykredits Intranet.



A Værtsorganisationens aktører

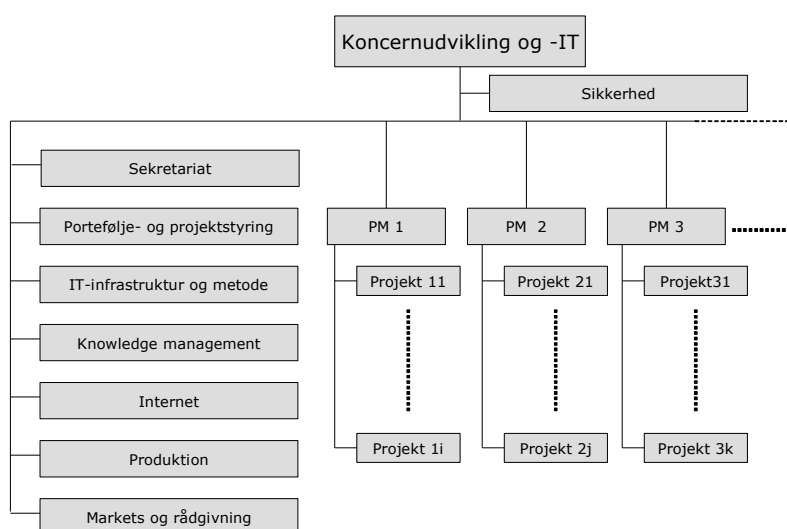
I mit speciale optræder en række aktører. Da handlingerne udspiller sig på en baggrund som udgøres af aktørernes historiske liv, vil jeg her kort introducere aktørerne ...



Figur 8 - Udviklingsledelse i Nykredit, kilde: egen tilvirkning.

Nykredit ledes af en koncernchef og fem koncerndirektører. Der deltager altid to koncerndirektører på prioriteringsmøder, hvor de beslutter om givne udviklingsinitiativer skal gennemføres.

Udviklingsenheden, koncernudvikling og -it, ledes af en CIO (chief information officer eller it-chef) og syv udviklingschefer. Disse syv udviklingschefer udfylder tre roller samtidigt, dels som ansvarlige for et antal projekter i rollen som PM (projektmanager), dels som ansvarlig for et antal kunder til it-løsninger i koncernen i rollen som KAM (key account manager) og dels som ansvarlig for en del af it-porteføljen og medarbejderne i rollen som udviklingschef.



Figur 9 - Organigram for koncernudvikling og -it, kilde: Nykredits intranet.

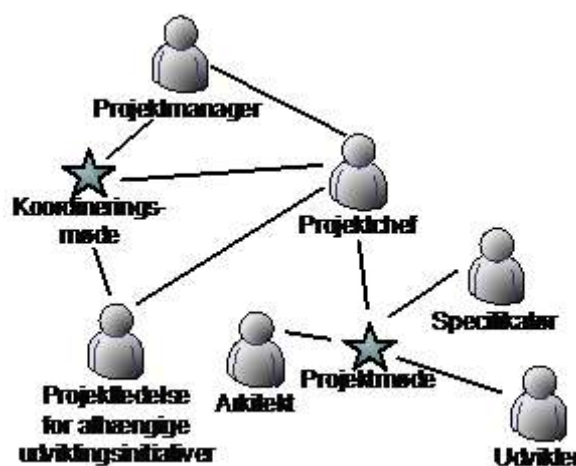


Da medarbejderne både kan være tilknyttet et systemområde under en udviklingschef og et projekt under en projektmanager, som ikke behøver at være den samme af de syv chefer, betegnes denne organisering internt i koncernen som en matrixorganisation. Det er dog de samme personer der er chefer i begge dimensioner i matricen hvorved den adskiller sig fra fx det som Pfeffer betegner som en typisk matrix struktur (1981:360-363).

Chefmøde er et fast møde hver anden uge mellem de syv udviklingschefer og CIO, hvor bl.a. milepælsrapporter fra igangværende udviklingsinitiativer behandles.

Kunden er en chef i en linie-/stabsenhed som aftager it-løsninger. Kunden deltager i ovennævnte prioriteringsmøder samt i løbende kundemøder med projektledelsen.

Alle de ovennævnte ledende medarbejdere betegner jeg under ét som ledelsen.

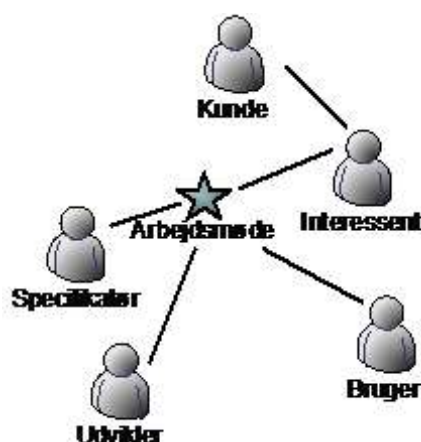


Figur 10 - Udviklingsinitiativ i Nykredit, kilde: egen tilvirkning.

Projektledelsen i et udviklingsinitiativ udgøres af en projektmanager, som nævnt ovenfor, og en projektchef, der varetager den daglige ledelse. Der etableres ad hoc koordineringsmøder for projektledelsen i beslægtede eller overlappende udviklingsinitiativer, men ellers koordinerer disse bilateralt.

Internt i projektet arbejder menige medarbejdere med at afdække og specificere hvilken it-løsning der skal frembringes (jeg anvender fællesbetegnelsen specifikator for disse medarbejdere) samt med at programmere denne it-løsning (jeg anvender fællesbetegnelsen udvikler for disse medarbejdere). Medarbejdere fra andre enheder i udviklingsenheden assisterer de enkelte udviklingsinitiativer ad hoc (jeg anvender fællesbetegnelsen arkitekt for disse medarbejdere) og deltager på projektmøder.





Figur 11 - Interesseafstemning i Nykredit, kilde: egen tilvirkning.

Bruger af samme it-løsninger kan tilhøre forskellige forretningsenheder. Disse forretningsenheder stiller interesser over for udviklingsinitiativer typisk ved at deltage på arbejds møder med medarbejdere fra dette udviklingsinitiativ. En chef i en af de forretningsenheder der er interessant til udviklingsinitiativet udpeges som kunde med særlige forpligtelser og rettigheder.



Figur 12 - Programmering i Nykredit, kilde: egen tilvirkning.

Selve programmeringen af it-løsningen foretages af udviklere i udviklingsinitiativer, hvorefter brugere kan bruge disse it-løsninger som redskab til at udføre deres daglige opgaver.

Min egen rolle i virksomheden er som arkitekt at yde assistance til udviklingsinitiativer med hensyn til metodisk arbejde og varetagelse af hele it-porteføljens interesse, således at hele denne it-portefølje bevarer sin funktionsevne og omstillingsevne.



B Terminologi

Jeg har i mit speciale oversat al brødtekst til dansk, dvs. hvor jeg har citeret kilder fra engelsk har jeg først oversat det citerede til dansk. Desuden arbejder jeg med to felter, it og finans, der som mange andre felter har en jargon, der kan være svær at gennemskue for udenforstående.

Derfor følger her en liste med de begreber, som jeg har vurderet som centrale for forståelsen af mit speciale, deres engelske original, hvor en sådan findes, samt en kort forklaring. Listen er dels gengivet sorteret efter danske fagudtryk og dernæst sorteret efter engelske fagudtryk, for at lette opslag fra enten det ene eller det andet sprog.

Dansk til engelsk ordliste med forklaringer

Dansk	Engelsk	Forklaring
a priori	a priori	Givet på forhånd, dvs. eksisterede uafhængigt af det, det a priori er givet i forhold til.
aktant	actor	Led i et netværk, som formes af det netværk denne indgår i og selv er med til at forme ved at sætte mellemlid i cirkulation - en forfatter af mellemlid.
aktør	actor	Individ som deltager i social interaktion og herigennem handler og danner mening med indtryk.
analyse	analysis	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem det problemområde undersøges, til hvilket der er et ønske om at udvikle en it-løsning
angst	anxiety	Generel frygt dvs. som ikke er rettet mod noget bestemt objekt.
antal underordnede	span of control	Antallet af underordnede der refererer til vedkommende leder.
arkitektur	architecture	Anvendes meget inden for it feltet, men ikke altid i samme betydning. Anvendt om infrastrukturen i en it-portefølje kaldes det også enterprise architecture, og anvendt om strukturen i en enkelt it-løsning



Dansk	Engelsk	Forklaring
		kaldes det også systemarkitektur. Endelig definerer Gartner ¹ enterprise architecture som den proces der afstemmer it til forretningen.
behov	needs, user -	Jeg anvender i specialet behov om alt det brugere udtrykker at de skal bruge. Normalt skelnes i feltet mellem behov, som det den enkelte udtrykker, og krav, som det projektet vælger at (forsøge at) realisere. Dvs. krav er det der opnås enighed (eller kompromis) om, som en delmængde eller fællesmængde af de samlede behov.
bindende fortolkning	committed interpretation	En uigenkaldelig, offentlig og frivillig udlægning af noget eller stillingstagen til noget. En stadfæstelse.
crack	crack	Inden for it et program der låser en ophavsretlig beskyttelse (kopisikring) op, således at ulovlige kopier kan tages i brug.
dannet mening	sense made	Den mening der er resultatet af meningsdannelse som proces. Se meningsdannelse...
design	design	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem det fastlægges hvordan en it-løsning skal fungere, herunder dens struktur, udseende og bestanddele.
emergere, udspringe	emerge	Det at der opstår mønstre, der optræder igen og igen, som udspringer af en selv-organiserende proces.
fastholdelse	retention	Lagring af resultatet af meningsdannelse (se meningsdannelse) i forbindelse med naturlig evolution (se naturlig evolution).
flertydig	equivocal, ambiguity	Mere en én mulig mening med (tolkning af) det opfattede.

¹ Analyseinstitut for teknologi-relateret indsigt med ca. 10.000 klienter jf. www.gartner.com



Dansk	Engelsk	Forklaring
forretningsudført udvikling		Term i min værtsorganisation for udvikling som udføres i og af en forretningsenhed uden at involvere (eller nødvendigvis informere) udviklingsenheden.
forståelsesramme	frame	Ens forforståelser. Se meningsdannelse...
forvaltning	maintenance	Vedligeholde it-løsninger, der er taget i brug, herunder daglig pleje herunder rette mindre fejl og udbedre mindre mangler og uhensigtsmæssigheder.
implementering	implementation	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem en it-løsning tages anvendelse.
it-governance	it governance	At regere eller lede it-området dvs. ledelse af udvikling, forvaltning og drift af it.
it-løsning	application	Den del af ens computere og software som tilsammen fungerer som et redskab til at løse en given opgave.
it-portefølje	portfolio	En virksomheds it-portefølje er summen af de it-løsninger, som virksomheden anvender og dermed er afhængig af i sit virke.
konstruktion	construction	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem it-løsningen programmeres.
krav	requirements	Se behov...
løst koblet	loosely coupled	Inden for it en betegnelse for systemkomponenter der kommunikerer med hinanden men med begrænsede gensidige afhængigheder. Inden for organisationsteori en betegnelse for systemer eller organiseringer der påvirker hinanden pludseligt, lejlighedsvist, dæmpende, indirekte og med forsinkelse.
malerisk sprog eller vendinger	evocative language	Formuleringer som i særlig grad former bestemte billeder hos lytteren, som der er knyttet en gængs betydning til blandt målgruppens medlemmer.
mellemed	intermediary	Se aktant...



Dansk	Engelsk	Forklaring
meningsdannelse	sense making	Fortolke det man <i>opfatter</i> ved at <i>sammenkæde</i> det til ens <i>forståelsesramme</i> og derved få det til at give mening.
miljø	environment	Inden for it en it-løsnings tekniske omgivelser dvs. computere og basisprogrammel hvori den afvikles. Inden for organisationsteorien er miljøet personens eller virksomhedens omgivelser.
modenhed	maturity ²	Inden for it anvendes denne term om graden hvormed man følger en specificeret proces, og graden hvormed alt det der skal ske er specificeret.
naturlig evolution	natural selection, organizing as -	En model inden for organisationsteori, hvor en naturlig udvælgelse, udlevelse og fastholdelse på mikroniveau afføder strukturer på makroniveau.
objektgjorte symboler	reified symbols	Symboler der benytter et andet medium end kroppen fx tegn på papyrus eller inskription på sten.
opfattelse	cue	Se meningsdannelse...
opmærksom på	extracted cue	Isolere og blive opmærksom på et element i en fortløbende strøm af sanseindtryk.
punktuering	bracketing	Opdeling af et ubrudt sanseindtryk (forløb) i diskrete episoder som kan påstemples en betegnelse.
retrospekt	retrospect	Tilbageskuende. (Gen)overveje fortidens hændelser og evt. genfortolke dem i lyset af ens aktuelle forståelsesramme og præferencer.
roadmap	road map	I værtsorganisationen en overordnet plan for en række udviklingsinitiativer inden for et område.
sammenkædning	relation	Se meningsdannelse...

² Se fx en.wikipedia.org/wiki/CMMI



Dansk	Engelsk	Forklaring
SOA	SOA	Service Orienteret Arkitektur - struktur der opdeler en it-portefølje i brugergrænseflader (kaldet portaler) der samler det en given bruger skal bruge samt en række generelt anvendelige services (programmer) som udfører de opgaver brugeren skal have løst.
translation	translation	En fortolkning eller oversættelse typisk inskriberet i et medium med en grad af konvergens (enighed om rigtighed af) og irreversibilitet (uomstødelighed).
tærskelværdi	limit of tolerance	En værdi eller et niveau der ikke kan overskrides dvs. enten en maksimum- eller minimumgrænse.
udlevelse	enactment	En punktuering (se punktuering...) af ens opfattelser eller en handling, der medfører en økologisk forandring (se økologisk forandring...) som i ens egne øjne begrænser ens handlemuligheder.
udviklingsinitiativ	development episode	Fællesbetegnelse for organisering af tilvejebringelse af en it-løsning, uanset om værtsorganisationen benævner denne forretningsudført udvikling, forvaltningsopgave, projekt eller program.
udvælgelse	selection	Strukturering af udlevelsen (se udlevelse...) med hensyn til at reducere dens flertydighed (se flertydighed...)
uklarhed	uncertainty, ambiguity	Ingen mulig mening med (tolkning af) det opfattede.
usecase	use case	Beskrivelse af en måde at anvende en it-løsning til at udføre en opgave.
usikkerhed	uncertainty	Se uklarhed...
økologisk forandring	ecological change	En forandring eller variation som udløser en naturlig evolution. Se naturlig evolution...



Engelsk til dansk ordliste med forklaringer

Engelsk	Dansk	Forklaring
a priori	a priori	Givet på forhånd, dvs. eksisterede uafhængigt af det, det a priori er givet i forhold til.
actor	aktant	Led i et netværk, som formes af det netværk denne indgår i og selv er med til at forme ved at sætte mellemlid i cirkulation - en forfatter af mellemlid.
actor	aktør	Individ som deltager i social interaktion og herigennem handler og danner mening med indtryk.
analysis	analyse	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem det problemområde undersøges, til hvilket der er et ønske om at udvikle en it-løsning
anxiety	angst	Generel frygt dvs. som ikke er rettet mod noget bestemt objekt.
application	it-løsning	Den del af ens computere og software som tilsammen fungerer som et redskab til at løse en given opgave.
architecture	arkitektur	Anvendes meget inden for it feltet, men ikke altid i samme betydning. Anvendt om infrastrukturen i en it-portefølje kaldes det også enterprise architecture, og anvendt om strukturen i en enkelt it-løsning kaldes det også systemarkitektur. Endelig definerer Gartner ³ enterprise architecture som den proces der afstemmer it til forretningen.
bracketing	punktuering	Opdeling af et ubrudt sanseindtryk (forløb) i diskrete episoder som kan påstemples en betegnelse.
committed interpretation	bindende fortolkning	En uigenkaldelig, offentlig og frivillig udlægning af noget eller stillingstagen til noget. En stadfæstelse.

³ Analyseinstitut for teknologi-relateret indsigt med ca. 10.000 klienter jf. www.gartner.com



Engelsk	Dansk	Forklaring
construction	konstruktion	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem it-løsningen programmeres.
crack	crack	Inden for it et program der låser en ophavsretlig beskyttelse (kopisikring) op, således at ulovlige kopier kan tages i brug.
cue	opfattelse	Se meningsdannelse...
design	design	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem det fastlægges hvordan en it-løsning skal fungere, herunder dens struktur, udseende og bestanddele.
development episode	udviklingsinitiativ	Fællesbetegnelse for organisering af tilvejebringelse af en it-løsning, uanset om værtsorganisationen benævner denne forretningsudført udvikling, forvaltningsopgave, projekt eller program.
ecological change	økologisk forandring	En forandring eller variation som udløser en naturlig evolution. Se naturlig evolution...
emerge	emergere, udspringe	Det at der opstår mønstre, der optræder igen og igen, som udspringer af en selv-organiserende proces.
enactment	udlevelse	En punktuering (se punktuering...) af ens opfattelser eller en handling, der medfører en økologisk forandring (se økologisk forandring...) som i ens egne øjne begrænser ens handlemuligheder.
environment	miljø	Inden for it en it-løsnings tekniske omgivelser dvs. computere og basisprogrammel hvori den afvikles. Inden for organisationsteorien er miljøet personens eller virksomhedens omgivelser.
equivocal, ambiguity	flertydig	Mere en én mulig mening med (tolkning af) det opfattede.
evocative language	malerisk sprog eller vendinger	Formuleringer som i særlig grad former bestemte billeder hos lytteren, som der er knyttet en gængs betydning til blandt målgruppens medlemmer.



Engelsk	Dansk	Forklaring
extracted cue	opmærksom på	Isolere og blive opmærksom på et element i en fortløbende strøm af sanseindtryk.
frame	forståelsesramme	Ens forforståelser. Se meningsdannelse...
implementation	implementering	Inden for it en betegnelse for processen hvorigennem en it-løsning tages anvendelse.
intermediary	mellemed	Se aktant...
it governance	it-governance	At regere eller lede it-området dvs. ledelse af udvikling, forvaltning og drift af it.
limit of tolerance	tærskelværdi	En værdi eller et niveau der ikke kan overskrides dvs. enten en maksimum- eller minimumgrænse.
loosely coupled	løst koblet	Inden for it en betegnelse for systemkomponenter der kommunikerer med hinanden men med begrænsede gensidige afhængigheder. Inden for organisationsteori en betegnelse for systemer eller organiseringer der påvirker hinanden pludseligt, lejlighedsvist, dæmpende, indirekte og med forsinkelse.
maintenance	forvaltning	Vedligeholde it-løsninger, der er taget i brug, herunder daglig pleje herunder rette mindre fejl og udbedre mindre mangler og uhensigtsmæssigheder.
maturity ⁴	modenhed	Inden for it anvendes denne term om graden hvormed man følger en specificeret proces, og graden hvormed alt det der skal ske er specificeret.
natural selection, organizing as -	naturlig evolution	En model inden for organisationsteori, hvor en naturlig udvælgelse, udlevelse og fastholdelse på mikroniveau afføder strukturer på makroniveau.

⁴ Se fx en.wikipedia.org/wiki/CMMI



Engelsk	Dansk	Forklaring
needs, user -	behov	Jeg anvender i specialet behov om alt det brugere udtrykker at de skal bruge. Normalt skelnes i feltet mellem behov, som det den enkelte udtrykker, og krav, som det projektet vælger at (forsøge at) realisere. Dvs. krav er det der opnås enighed (eller kompromis) om, som en delmængde eller fællesmængde af de samlede behov.
portfolio	it-portefølje	En virksomheds it-portefølje er summen af de it-løsninger, som virksomheden anvender og dermed er afhængig af i sit virke.
reified symbols	objektgjorte symboler	Symboler der benytter et andet medium end kroppen fx tegn på papyrus eller inskription på sten.
relation	sammenkædning	Se meningsdannelse...
requirements	krav	Se behov...
retention	fastholdelse	Lagring af resultatet af meningsdannelse (se meningsdannelse) i forbindelse med naturlig evolution (se naturlig evolution).
retrospect	retrospekt	Tilbageskuende. (Gen)overveje fortidens hændelser og evt. genfortolke dem i lyset af ens aktuelle forståelsesramme og præferencer.
road map	roadmap	I værtsorganisationen en overordnet plan for en række udviklingsinitiativer inden for et område.
selection	udvælgelse	Strukturering af udlevelsen (se udlevelse...) med hensyn til at reducere dens flertydighed (se flertydighed...)
sense made	dannet mening	Den mening der er resultatet af meningsdannelse som proces. Se meningsdannelse...
sense making	meningsdannelse	Fortolke det man <i>opfatter</i> ved at <i>sammenkæde</i> det til ens <i>forståelsesramme</i> og derved få det til at give mening.



Engelsk	Dansk	Forklaring
SOA	SOA	Service Orienteret Arkitektur - struktur der opdeler en it-portefølje i brugergrænseflader (kaldet portaler) der samler det en given bruger skal bruge samt en række generelt anvendelige services (programmer) som udfører de opgaver brugeren skal have løst.
span of control	antal underordnede	Antallet af underordnede der refererer til vedkommende leder.
translation	translation	En fortolkning eller oversættelse typisk inskriberet i et medium med en grad af konvergens (enighed om rigtighed af) og irreversibilitet (uomstødelighed).
uncertainty	usikkerhed	Se uklarhed...
uncertainty, ambiguity	uklarhed	Ingen mulig mening med (tolkning af) det opfattede.
use case	usecase	Beskrivelse af en måde at anvende en it-løsning til at udføre en opgave.



C Uddrag af logbog

Dette bilag udgør materiale fra en Logbog, som jeg har skrevet, mens jeg deltog som rådgivende Enterprise Arkitekt i Nykredits projekt (nr.), alfasystem. Af hensyn til deltagernes anonymitet er navne og projektnummer ændret for at sløre deres identitet.

26. oktober 2006 kl. 13-14. Projektmøde.

Deltagere fra

- KUDV: (Specifikatør), (Arkitekt1), (Arkitekt2, deltagende observatør).

Projektets analytiker ridser projektets situation og mål op. Jeg sporer lidt usikkerhed fra analytikerens side med hensyn til om det mest er et roadmap eller en strategisk afklaring der skal produceres.

Den anden metodekonsulent og jeg forklarer processen i roadmaps generelt og anvendelsen af user stories specielt. Vi forklarer, at vi processen forsøger at tegne et billede af målet både forretningsmæssigt og teknisk ved hjælp af user stories, og at vi derfra forsøger at regne baglæns med hensyn til, hvad der så mangler i forhold til i dag og hvilke projekter der kunne formeres til at tilvejebringe det der mangler. Efter vores gennemgang er min oplevelse, at analytikeren er tilfreds med den skitserede proces.

30. oktober 2006 kl. 9-11. Formøde for workshop.

Deltagere fra

- KUDV: (Projektchef), (Specifikatør), (Arkitekt2, deltagende observatør).

Projektchefen indleder med at fortælle lidt om projektet overordnet, herunder at det egentlig er en roadmap for programmet, men at han har aftalt med sin projektmanager, at "vi benytter skabelonen for SA-dokumentet for at have nogle lidt fastere rammer for beskrivelsen".

Vi gennemgår projektets katalog over potentielle user stories. Jeg gentager de vigtigste karakteristika ved user stories, deres anvendelighed i forhold til use cases og et par tips og tricks til udarbejdelsen af dem.

Vi enes om at deres udkast rummer et fornuftigt antal kandidater til user stories til en start, og at disse på overskriftniveau er fine nok. Projektet havde egentlig opfattet skrivestilen som mere abstrakt og generel, end det jeg lægger op til. Vi enes dog om, at forsøge at opnå en meget konkret skriveform.

Vi gennemgår også mit udkast til plancher til den første workshop i projektet, og jeg forklarer hvordan jeg forventer at afvikle workshoppen. Vi enes om dette forløb.



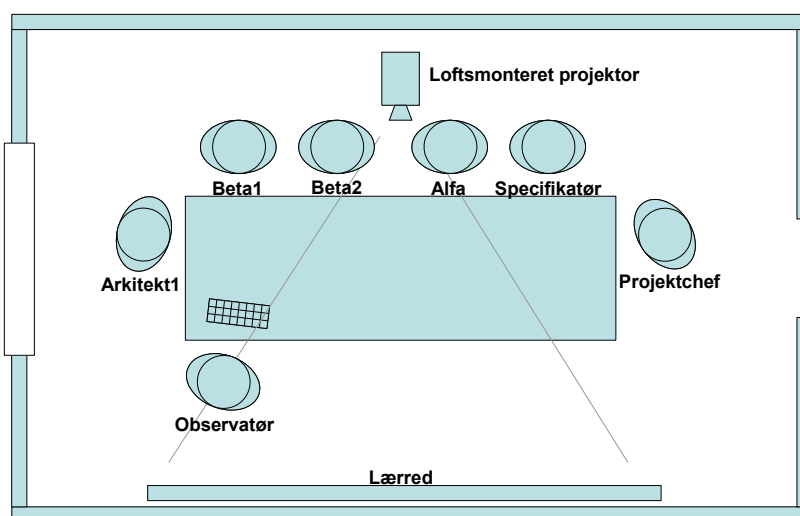
31. oktober 2006 kl. 12-15. Workshop.

Deltagere fra

- Alfaafdeling: alfa (kontorchef, kunde-/fagligt ansvarlig)
- Betaafdeling: beta1 (projektdeltager), beta2 (kunde-/fagligt ansvarlig)
- KUDV: (Projektchef), (Specifikatør), (Arkitekt1), (Arkitekt2, faciliterende deltagende observatør).

Vi tager plads i et mødelokale med projektor og lærred. Jeg sætter mig foran lærredet til den ene side, og resten af deltagerne tager plads rundt om den modsatte side af bordet. Jeg har startet PC'en op og indlæst min præsentation i Powerpoint samt dokumentet med udkast til user stories i Word. Efter at jeg har gennemgået præsentationen er vi dermed klar til at arbejde direkte i dokumentet i plenum.

Min idé med denne fremgangsmåde er, at vi på den måde påbegynder helt konkret arbejde i fællesskab, som forretningen bagefter kan arbejde videre med, frem for blot at tale om arbejdet. Dette vil dels vise dem teknikken (learning by doing) og dels give dem noget konkret at arbejde videre med bagefter.



Figur 13 - Layout af mødelokalet hvori workshoppen afvikles

Projektchefen indleder med at byde velkommen og vi introducerer os over for hinanden. Herefter giver han ordet til mig. Jeg gennemgår processen i en roadmap vha. plancher og ender op med at forklare om formålet med user stories og deres udformning. Herefter starter jeg dokumentet fra projektet op i Word og vi vælger en konkret user story, som vi kan starte med.



Observationer	Refleksioner
Jeg beder forretningen om at byde ind med ideer til hvordan denne user story kan forløbe - ”hvad skal der stå i denne historie?”	
Forretningsdeltagerne fanger hurtigt tråden og byder ind med ideer til hvordan historien kan forløbe. Undervejs finder vi ud af, at vi lige skal være afstemte om hvad præmissen er dvs. situationen i udgangspunktet for historien. Til at starte med vender vi derfor hele tiden tilbage til historiens udgangspunkt og opdaterer hvilken situation der er gældende før historien starter.	
Flere kreative ideer udfordres med hensyn til om de er indenfor eller udenfor projektets scope. Alfaafdelingens repræsentant må flere gange pointere ”at det er (Hr. Alfa-chef) der er kunde på projektet, og hans opfattelse er at projektet skal fokusere på (alfa)engagementet” i hvert fald på den korte bane.	Jeg oplever undervejs i processen, at betaafdelingen er meget positiv og fremadskuende, mens jeg oplever alfaafdelingens repræsentant som noget mere defensiv.
Vi redegør fra projektets side for, at ressourcesituationen frem mod sommerferien ikke giver mulighed for at projektet kan bemandes som ønsket. Efter sommerferien vil der være mange projekter som har ventet på at komme i gang længe, så der bliver kampen om ressourcerne også hård. Vi appellerer derfor til, at vi bruger tiden frem til sommerferien på at tænke langt fremad og bredt, så vi kan stå med det bedst mulige beslutningsgrundlag, herunder beskrivelse af udviklingsmuligheder og benefits fremadrettet, såvel som en beskrivelse af den konkrete indsats som kræves på kort sigt.	Jeg oplever at vores appel accepteres i hvert fald umiddelbart, men den beroliger kun deltagerne [især alfaafdelingens] i kort tid. Herefter bobler bekymringerne op igen, og de giver sig udtryk i nye defensive og ikke så konstruktive indlæg i dialogen.
Historien udvikler sig i små eksplosive ryk, men stadig med mange tilbageløb til afklaring af situationen før historien starter. Undervejs må jeg flere gange forklare teknikken og formålet med denne type af beskrivelser, bl.a. berolige med at det er	Jeg oplever, at når en forretningsrepræsentant byder ind med en bid af historien, er vedkommende ofte ikke klar over implikationerne af at tilføje denne bid før vedkommende hører sig selv og ser sin bid af historien tilføjet i helheden på tavlen.



Observationer	Refleksioner
meningen at user stories kun er eksempler, og at de ikke skal beskrive samtlige mulige hændelser og handlinger i forretningsprocessen.	
Til at begynde med er det mest betaafdelingens repræsentanter der byder ind med bidder af historien. Disse to supplerer hinanden meget godt. Efterhånden som historien tager form og bliver mere konkret bliver Alfaafdelingens repræsentant dog også aktiv og byder ind med sine vinkler på historien.	Jeg oplever indledningsvist at alfaafdelingens repræsentant trækker sig lidt ind i sig selv da skriveprocessen starter enten som forsvarsværk fordi han er utryk med processen, eller fordi hans arbejdsfelt primært er sidst i processen. Da jeg frygter at han brænder inde med vigtig viden prøver jeg flere gange at se ham direkte i øjnene og forsigtigt spørge til hans input. Til sidst oplever jeg, at han 'tør op' og kommer mere på banen.
På et tidspunkt føler jeg at de har set nok af teknikken til at de forstår den. Jeg vil gerne give dem aktiv frem for passiv viden, og ønsker derfor at de indøver dette selv. Jeg afbryder faciliteringen og siger, at nu mener jeg at jeg har tastet nok for dem. Jeg spørger derfor til hvem der vil have tastaturet. Det bliver en af mine kollegaer fra KUDV der overtager tastaturet, og som i resten af seancen er den der skriver.	Jeg har ikke overvejet denne idé inden mødet, og har derfor ikke fortalt mine kollegaer fra KUDV om den. Der er desværre en fra KUDV, der tilbyder at tage tastaturet. Jeg oplever at forretningsdeltagerne er lettede da dette sker og tilfredse med situationen. Senere har de dog lidt bøvln ud af at skulle have en fra KUDV til at forstå termerne fra forretningen, men de virker stadig ikke villige til at tage tastaturet. Jeg opfatter det ikke som et kardinalpunkt og beslutter at lade det ligge.
Til sidst opstår der en ny debat om hvor vidt historien må starte og slutte med aktiviteter, som deltagerne ikke vurderer, er helt inden for projektets scope. Vi appellerer for, da der egentlig ikke ligger det store arbejde fra deres side i at tilføje dette, og da det giver os et godt billede på hvor vi kommer fra og skal hen rent procesmæssigt, og dermed beskriver projektets grænser til omverdenen, så er det værdifuldt for os at have det med. Vi enes derfor om at det er OK.	Jeg oplever at debatten om scope ikke er helt så skarp til sidst, og at alfaafdelingens repræsentant egentlig også er OK med beslutningen om, at user stories godt må starte og slutte uden for projektets snævre scope.
Selve historien udfolder sig, og vi når frem til en beskrivelse som vi finder indholdsrig, informativ og illustrativ - dvs. en god user story.	



Observationer	Refleksioner
Da vi er enige om at den første historie er OK diskuterer vi at starte på en ny. Vi enes dog efter lidt debat frem og tilbage om, at de nu har set teknikken, og at de godt kan lave nogle flere historier hjemme i afdelingerne.	

Vi fordeler derfor opgaverne mellem dem, og enes om at mødes til et review af deres arbejde efter ca. en uge. Tidsrammen er valgt så de har tid til at de kan få lavet noget, som vi kan gennemgå, og samtidigt så der ikke er så lang tid, at processen kan nå at løbe af sporet. Vi forventer ikke, at de kan være færdige med alle user stories indenfor denne tidsramme.

9. november 2006. Skriftlig feedback via mail-korrespondance.

Modtager skriftligt oplæg fra erhvervsrepræsentant, som jeg kommenterer skriftligt. Jeg finder at resultatet i det stade det er på, er tegn på en god fremdrift og forståelse for arbejdsformen. Alligevel fornemmer jeg en stor usikkerhed, hvilket jeg dog ikke finder bekymrende, da det jo er medarbejderens første forsøg på at skrive user stories.

15. november 2006 kl. 9-11. Arbejds møde.

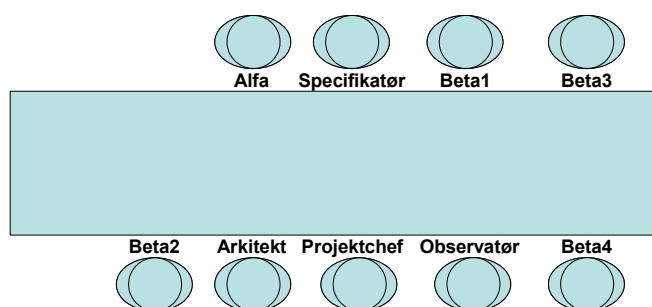
Deltagere fra

- Betaafdeling: Beta1, Beta2, Beta3(betaekspert), Beta4(betaekspert)
- Alfaafdeling: Alfa
- KUDV: (Projektchef), (Specifikatør), (Arkitekt1), (Arkitekt2) (deltagende observatør).

Vi kan ikke finde et ledigt mødelokale til det næste møde, så vi aftaler at mødes i kantinen. Der er ikke plads til alle deltagere omkring et af de runde borde, så vi sætter os ved at de lange borde. Dette bord er så langt og smalt, at jeg oplever det som vanskeligt at tale med dem der sidder i den anden ende af bordet, især dem på sammen side som mig selv.

Det er en af deltagerne fra betaafdelingen, som jeg herefter benævner forfatteren, der har skrevet et antal user stories i perioden siden den foregående workshop. Jeg forsøger med held at komme til at sidde over for forfatteren, så jeg kan se ham i øjnene og tale ugeneret til ham.





Figur 14 - Placering rundt om et meget langt og smalt kantinebord

En af betaafdelingens repræsentanter indleder med at forklare, at den seneste organisationsændring har medført, at (en særlig type kunder) er lagt ind under betaafdelingen. Derfor har de taget to specialister med fra (dette betaområde).

Observationer	Refleksioner
Forfatteren uddeler udskifter af det dokument med user stories, som han har arbejdet på siden sidste arbejds møde. Han indleder med at fortælle, at han har bestræbt sig på at efterleve de kommentarer han har fået fra undertegnede via mail-korrespondance, men at han kun har kunnet nå et vist niveau i forhold til det fra min side ønskede, og at han nok har behov for ”at inddrage en rådgiver fra linien” hvis han skal nå helt i mål med opgaven. Med bekymret mine forklarer han, at han nok undervurderede hvor meget man skal vide om fremtiden for at kunne skrive præcist nok.	Jeg oplever, at forfatteren ikke er helt tilfreds med eget arbejde. Jeg oplever at han er bekymret - og jeg tænker at han måske føler, at han ikke kan indfri mine forventninger?
Jeg forsøger med glimt i øjet og en let mine at sige, at ”vi jo i KUDV ikke giver den slags opgaver til forretningen fordi vi synes at det er en let opgave”, og at jeg synes at Beta1 har gjort et flot stykke arbejde indtil nu. Jeg bedyrer at mine kommentarer udelukkende var ment som en hjælp til at komme endnu videre med det gode arbejde, så vi i fællesskab kan få produceret så kvalificeret et beslutningsgrundlag som muligt til de kommende prioriteringsmøder for projekterne i området.	Jeg oplever at stemningen ikke er helt så god som da vi skiltes efter workshoppen, og forsøger at bryde isen med humor og humør.



Observationer	Refleksioner
Vi gennemgår de enkelte user stories. Der er en del forslag til hvordan de kan beriges med vinkler der i endnu større grad eksemplificerer hvad man skal have til rådighed hvornår i processen, for at kunne træffe beslutninger, vide hvad man skal sige til kunden, vide hvad man skal gøre osv.	
Efterhånden som vi arbejder os igennem de enkelte user stories kommer der mere flow i reviewet, og den enkelte kommentar afføder mindre og mindre debat. Begge betaeksperter virker meget interesserede i processen, og påtager sig også straks at skrive et par user stories med udgangspunkt i en landbrugssag.	Jeg oplever at vi indledningsvist har mange diskussioner omkring teknikken igen, hvor vi skal afstemmes på ny med hensyn til hvad kriterierne er for en indholdsrig, informativ og illustrativ historie. Jeg oplever dog også, at vi ret hurtigt bliver afstemte igen, og at arbejdet herefter accelererer.
Alfaafdelingens repræsentant forklarer, at han føler at User Stories fokuserer meget på proces. Han spørger om vi ikke også skal kigge på fundamentet. Fundamentet må jo være (alfa)engagementsoversigten. Han har ikke forsøgt at udarbejde de user stories, som blev tildelt ham ved sidste møde.	
Jeg forklarer, at vi starter med endemålet dvs. de processer som viser hvordan løsningerne på sigt bliver anvendt, og så regner baglæns, så vi ender med hvad der så skal laves af fundament først. Derefter regner vi så frem igen, dvs. beskriver planen for at nå fra fundamentet til visionen.	Jeg oplever at min forklaring accepteres, om end jeg fornemmer at alfaafdelingens repræsentant har et stort behov for snart at kunne komme til at arbejde målrettet med selve (alfa)engagementet.

Vi når igennem de user stories der er skrevet, og enes om en arbejdsfordeling frem mod næste reviewmøde efter samme koncept.

15. november 2006 kl. 14.30-15.30. Projektmøde.

Deltagere fra KUDV: (Projektmanager), (Arkitekt1), (Projektchef), (Specifikator), (Arkitekt2) (deltagende observatør).

(Projektchef) delte plancher med plan ud.

