

## KAPITEL 10

# Guide til intern analyse

I dette kapitel har vi samlet en guide, der kan hjælpe med at foretage en intern analyse af en given organisation.

Hvis vi som eksempel ønsker at foretage en SWOT-analyse af en given organisation, så er der ofte rigtig mange modeller, der kan hjælpe med at analysere det eksterne O (opportunities) muligheder og T (threats) trusler. Disse analyser kan sige noget om markedet, konkurrenter, finansieringsmuligheder etc.

Når det kommer til at skulle analysere SW – den interne analyse, hvor S (strengths) styrker og W (weaknesses) svagheder er i fokus, så er det straks sværere at finde konkrete modeller, der kan træde til som brugbare analyseværktøjer.

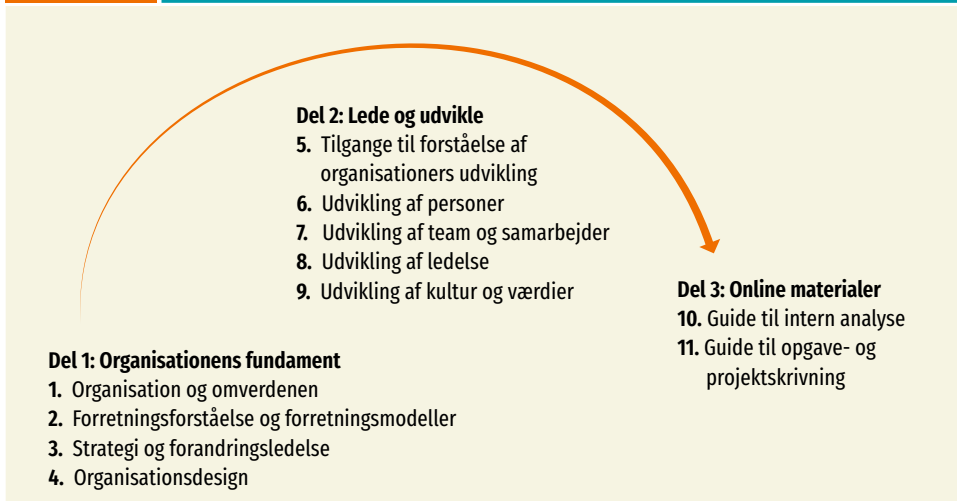
Kapitlet her fremhæver for hvert af bogens kapitler EN model, der umiddelbart er brugbar som indgang til en analyse af det pågældende kapitels emneområde. De modeller vi fremhæver fra hvert enkelt kapitel vil allerede være nævnt i bogen – ofte som en opsamling af kapitlets pointer.

Som opgaveløser kan du derfor med fordel vende tilbage til de pågældende kapitler og fordybe dig i de enkelte pointer og deres sammenhænge. Hvis du som læser allerede har læst alle kapitlerne grundigt, så burde de fremhævede modeller her i kapitel 10 være tilstrækkelig til, at du umiddelbart kan foretage en analyse af det pågældende emne.

Som indgang til denne guide til intern analyse er det praktisk at genopfriske bogens opbygning på figur 10.1, som naturligt vil danne strukturen i kapitlet.

Figur 10.1

(Figur 1.10) Bogens opbygning



## Guide til intern analyse

Du bør som opgaveløser først se på “det store billede” af organisationen (Del 1), og stille spørgsmålet: “Hvilke forudsætninger har organisationen for at kunne skabe værdi?” Dernæst bør du fokusere på hvad der foregår inde i organisationen (Del 2) og stille spørgsmålet: “Hvordan foregår den daglige ledelse, og hvordan er organisationens syn på udvikling?”

Endelig bør du her i Del 3 stille spørgsmålet: “Hvordan kan organisationen bringes til at fremme den ønskede udvikling?” I selve projektskrivningen bliver det et spørgsmål om, at sammenholde den interne analyse (fra Del 1 og Del 2 i denne bog) med de eksterne analyser du foretager på anden vis og få et overblik over de muligheder, der kunne være for at bringe organisationen i den ønskede retning i forhold til opgavens problemformulering.

Den almindeligste fremgangsmåde ved skrivning af et projekt er, at man fokuserer på det eksisterende og analyserer selve fundamentet i organisationen, for derefter at se på hvordan organisationen ledes og udvikles.

## Guide til intern analyse af en organisation

### Vigtige spørgsmål ved intern analyse af en organisation

1. Hvilke forudsætninger har organisationen for at kunne skabe værdi?  
Del 1 Fundamentet – kapitel 2, 3, 4
2. Hvordan foregår den daglige ledelse, og hvordan er organisationens syn på udvikling?  
Del 2 Lede og udvikle – kapitel 5, 6, 7, 8, 9
3. Hvordan kan organisationen bringes til at fremme den ønskede udvikling?  
Del 3 "Dit projekt" – kapitel 10, 11

OBS! Kapitel 3 rummer også enkelte modeller til brug for en ekstern analyse.

## 1. Hvilke forudsætninger har organisationen for at kunne skabe værdi?

Vi har i bogen valgt at sætte fokus på tre kapitler, der hver for sig giver et billede af organisationen i et fugleperspektiv.

Det centrale for organisationen er at kunne skabe værdi, så organisationen kan være til gavn for omgivelserne og fortsat kan udvikle sig. I Del 1 fokuserer kapitel 2 på hvordan man kan skabe fleksible forretningsmodeller, der kan flytte sig med udviklingen i markedet. Kapitel 3 ser på organisationens strategier og hvordan forandringer kan håndteres. Kapitel 4 tegner det store billede at organisationens tanker bag organisationsdesign.

### 1.1 Forretningsforståelse og forretningsmodeller (kapitel 2)

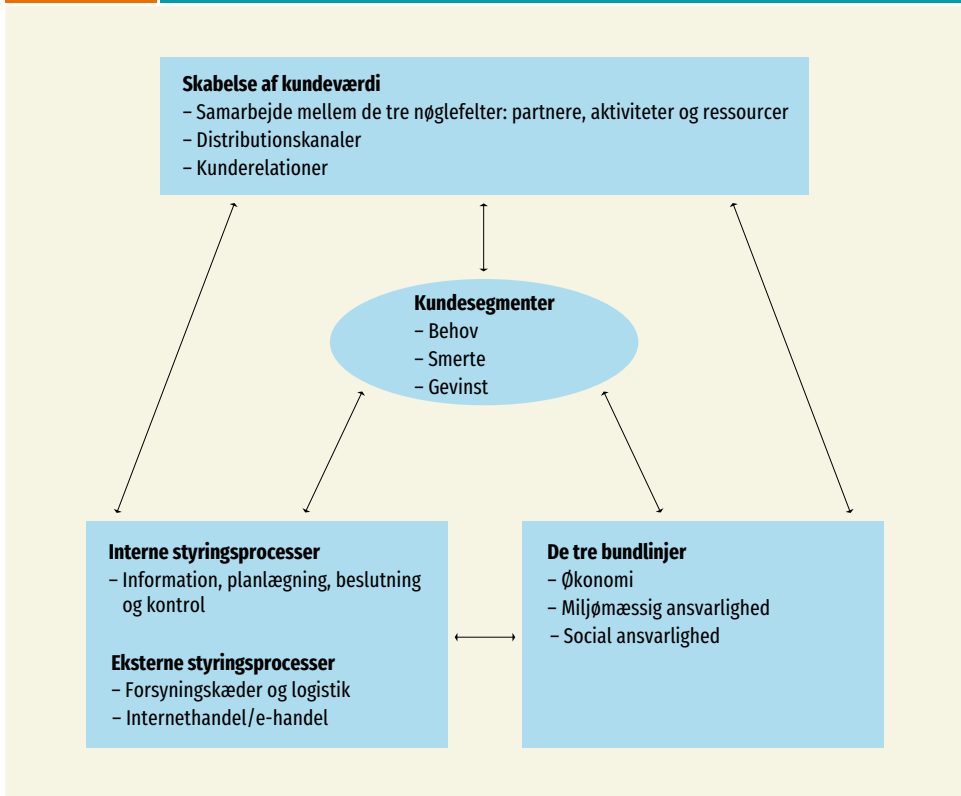
Forretningsmodeller er beskrevet som udadvendte med fokus på leverandører, samarbejdspartnere og kunder med det formål at opbygge relationer og skabe størst mulig værdi for kunderne.

Det vigtigste i udviklingen af en forretningsmodel er at foretage en systematisk analyse af, hvad der skaber værdi for kunderne. At skabe værdi betyder her at det dækker et eller flere behov. Sommetider kan disse behov være ukendte for kunderne, som først får øje på dem, når det nye produkt eller den nye ydelse præsenteres.

Når vi skaber en forretningsmodel ud fra et kendt behov og et kendt kundesegment drejer det sig om at finde frem til kernen i kundens udfordring (smerte) og hvad de sætter pris på at modtage (gevinst).

Figur 10.2

(Figur 2.14) Sammenfletning af forretningsforståelse og forretningsmodeller



De tre bundlinjer viser, at det ikke kun er det økonomiske aspekt kunderne lægger vægt på, når de skal vælge. Her er det vigtigt at kunne tilbyde en vare eller service som også indeholder miljømæssig og social ansvarlighed. Det kaldes den tredobbelte bundlinje. I dag lægger kunderne ofte stor vægt på, at de samfundsmæssige bundlinjer for miljømæssig og social ansvarlighed tilgodeses.

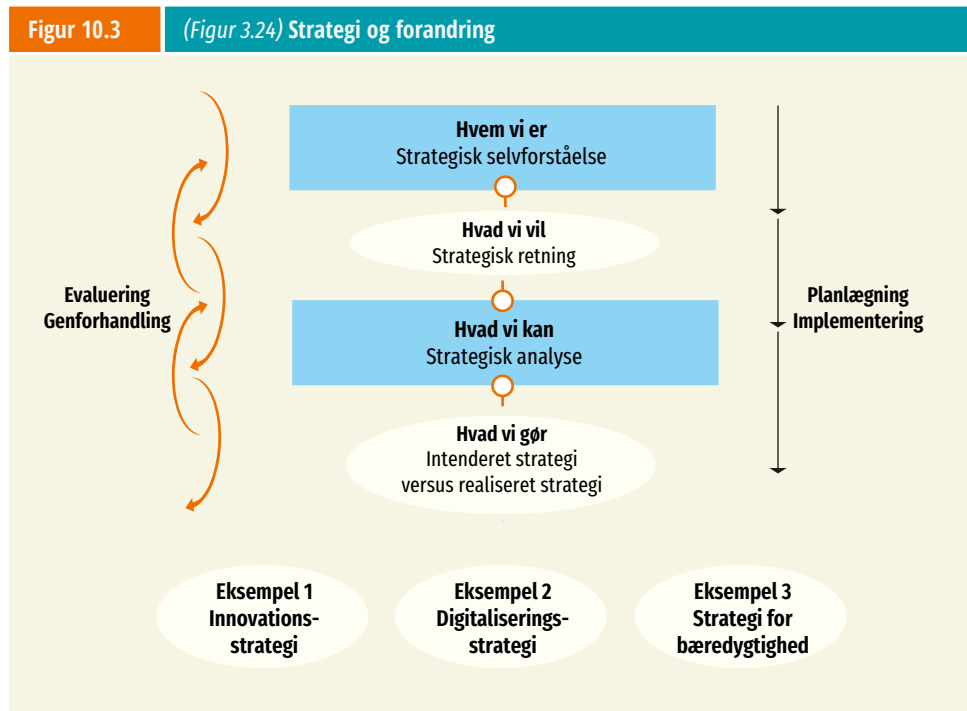
På figur 10.2 er forretningsforståelsen repræsenteret ved styringsprocesserne, men forretningsforståelsen ligger egentlig som en bagvedliggende faktor for hele figuren. Dét at kunne drive samarbejdet mellem partnerne, have øje på en god logistik, balancere pris og omkostninger, tilgodese miljø og socialt ansvar og samtidig det vigtigste af alt, at have fokus på forståelsen af kundesegmentets behov. Dét er den forretningsforståelse der kræves for at skabe en god forretningsmodel.

I projektskrivning er det vigtigt at kunne give en troværdig analyse, hvor du så objektivt som muligt giver din bedømmelse af de indbyrdes sammenhænge mellem faktorerne vist på figur 10.2. Hvis du ikke mener der er den nødvendige sammenhæng, er det vigtigt at fremhæve, hvor du ser udfordrin-

gerne. Det vil senere i opgaven give dig mulighed for at foreslå de nødvendige ændringer.

## 1.2 Strategi og forandring (kapitel 3)

Den strategiske proces kan ses som en cirkulære proces bestående af fire elementer – den strategiske selvforståelse, den strategiske retning, den strategiske analyse samt den intenderede og realiserede strategi som vist på figur 10.3.



Den strategiske analyse efterfølges af den strategiske planlægning. Her fremgår det at vi står overfor en intenderet (ønsket) strategi og en realiseret strategi, som udgør den del af strategien, der faktisk er gennemført. Ofte kommer der nye tanker om strategier til undervejs. Til sidst skal vi være opmærksom på hvordan forandringen ledes i praksis, herunder hvordan problemer og modstand der kan opstå undervejs bliver håndteret.

Dette medfører ofte en genevaluering og genforhandling af planlægning, analyse eller måske endda værdigrundlaget, og således bliver strategiprocesen til en cirkulær proces hvor nye muligheder og ideer hele tiden sparer og forhandler med hinanden, forskellige steder i organisationen.

Der er ofte et stigende pres på organisationer, for at få en eksplicit bæredygtighedspolitik og nogle steder med bæredygtig vækst i form af en tredobbelt

bundlinje, et synspunkt der ser mennesker, økonomi og miljø som ligestillede nødvendige betingelser for vækst. Fokus i strategiprocesserne er derfor delt mellem en intern analyse og en ekstern analyse.

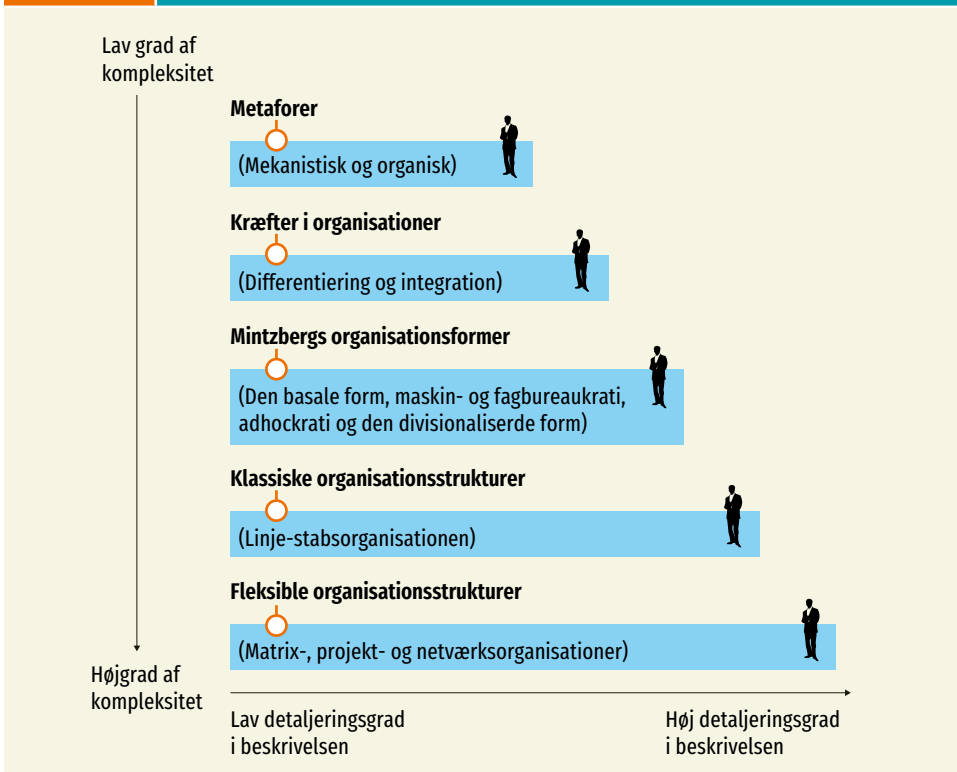
### 1.3 Organisationers design (kapitel 4)

Når vi forsøger at forstå organisationer, anvender vi forskellige begreber til at beskrive dem. Det kan være begreber, der forklarer en egenskab eller forventning, som vi har til de organisationer, vi vil analysere nærmere. Sådanne metaforer tegner ofte et billede af en organisation, der får os til at anskue den på en bestemt måde eller fra en bestemt synsvinkel. Du kan se hierarkiet fra metaforer til organisationsstrukturer på figur 10.4.

Både samfundsudviklingen og udviklingen af nye teknologier påvirker løbende virksomhederne, så de er nødt til at ændre på deres organisering. Virksomheder er almindeligvis reaktive og ændrer først deres organisering og deres grundlæggende tanker om det at drive en virksomhed, når de ydre kræfter bliver så massive, at der ikke er andre udveje. Der er selvfølgelig også mere proaktive virksomheder, men alle vil som hovedregel være et billede af strukturerne og tankegangene i deres branche.

Figur 10.4

(Figur 4.31) Forskellige måder at forstå et organisationsdesign på



Der er nogle bestemte principper for strukturering af organisationen, som træder frem, særligt i forhold til vertikal og horisontal arbejdsdeling. Men alt dette betyder imidlertid også, at der vil være mange forskellige forhold, elementer, processer og strukturer, som kan skjule sig for vores syn. Dette har vi her valgt at kalde organisationens skygge.

Et vigtigt kritikpunkt, du som opgaveløser kan fremhæve, vil være de elementer af skyggeorganisation eller uformel organisering, som du kan analysere dig frem til på baggrund af faktuelle beskrivelser af arbejdsgange sammenholdt med fx organisationsplanen. Det er ofte i spændet mellem den formelle og den uformelle organisation der vil være mulighed for at kunne foreslå ændringer. Forslag til ændringer skal du dog ikke fremkomme med som en del af analysen, men vente med det til senere i opgaven.

## 2. Hvordan foregår den daglige ledelse, og hvordan er organisationens syn på udvikling?

Fra det mere overordnede fugleperspektiv i Del 1 bevæger vi os nu til nogle mere specifikke analyser af, hvordan ledelse og udvikling i organisationen tager form.

Kapitel 5 skaber en platform for at forstå udviklingen i organisationsteoriene og dermed udviklingen i de tankegange, der kendetegner den enkelte organisation. Det er ud fra disse tankegange at udviklingen i kapitel 6, 7, 8 og 9 beskrives, ved først at se på udvikling af personer (kapitel 6) dernæst udvikling af team (kapitel 7) og udvikling af ledelse (kapitel 8). Samme tankegods fortsætter over i udvikling af kultur og værdier (kapitel 9).

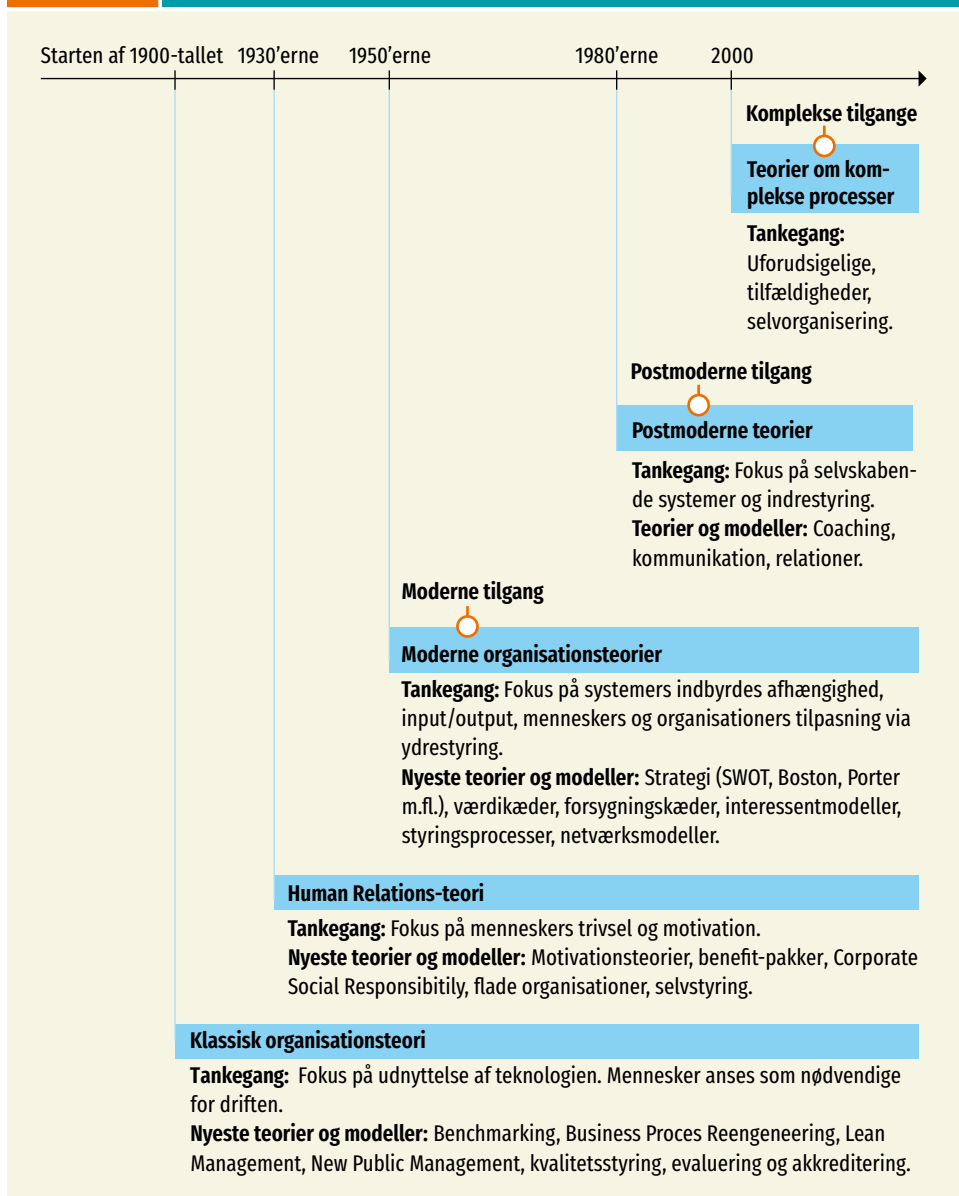
### 2.1 Tilgange til forståelsen af organisationers udvikling (kapitel 5)

Når du som opgaveløser læser kapitel 5 igennem, så rummer det som sådan ikke nogle direkte brugbare modeller du kan inddrage i dit projekt. Til gengæld er kapitlet vigtigt for at skabe en grundlæggende forståelse af de tankegange, der gennem tiden har ligget til grund for de teorier og modeller, der nævnes i bogen. Med en forståelse af disse tankegange og deres sammenhænge vil det være lettere at skabe en samlet forståelse og fremstilling af organisationen i dit projekt.

For at gøre det enklere har vi reduceret de fem organisationsteoretiske perspektiver til at udgøre tre tilgange – den moderne, den postmoderne og den komplekse tilgang. Den komplekse tilgang er præget af tilfældigheder og er svær at analysere i praksis. Det er derfor den moderne og den postmoderne tilgang du kan anvende i din analyse af virksomheden. Vi har skrevet de to

tilgange ind i hvert af de følgende kapitler, så det bliver lettere for dig at genkende dem.

**Figur 10.5** (Figur 5.12) **Udviklingen i tankegange og tilgange**



Det er vigtigt at understrege, at de tre tilgange på figur 10.5 ikke skal ses som afløser for hinanden i et tidsmæssigt perspektiv, men netop som overbygninger til de forrige tanker om organisering. I praksis vil vi derfor opleve, at de tankegange der ligger bag de tre tilgange lever side om side i det daglige arbejde i en organisation.



Som opgaveløser vil du derfor kunne se, at de forskellige afdelinger i en virksomhed godt kan være baseret på forskelligt tankegods. Fx kan en produktions- og en regnskabsafdeling have en klassisk tankegang (moderne tilgang), mens udviklingsafdelingen og salgsafdelingen i højere grad er baseret på kommunikation og derfor kan have en mere postmoderne tilgang.

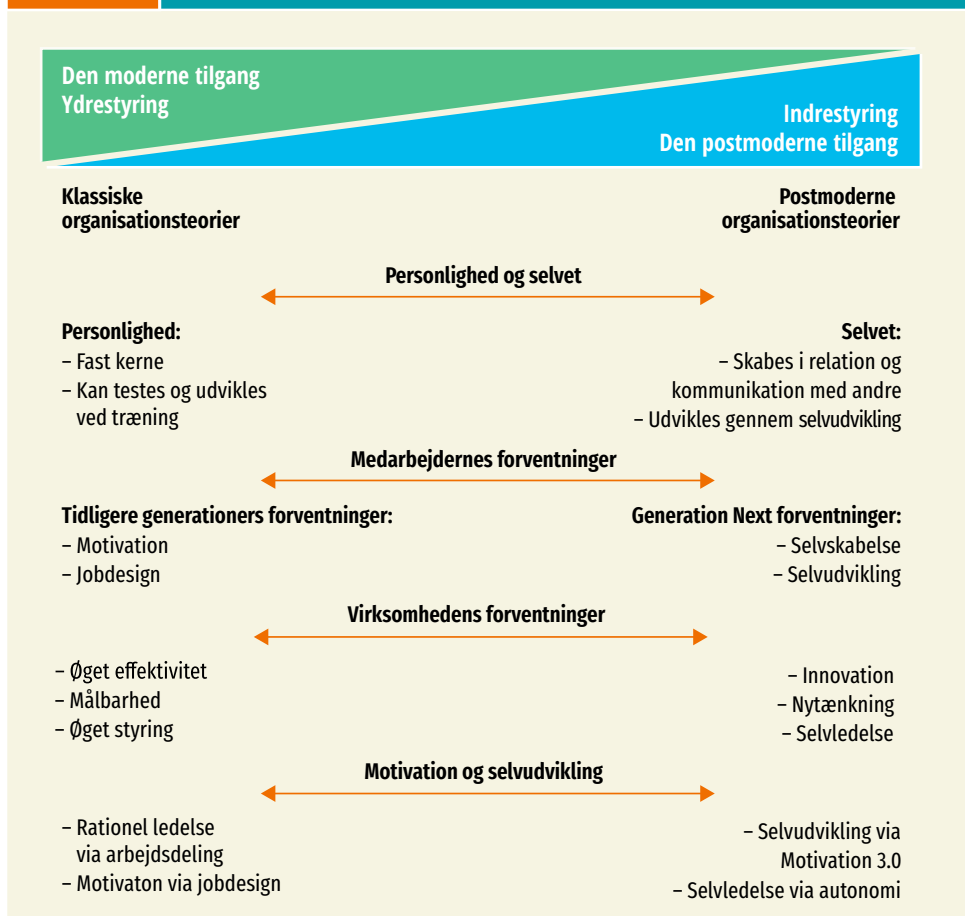
De grundlæggende tilgange du analyserer dig frem til her, vil danne grundlaget for de tanker om personlig udvikling, teamudvikling og udvikling af ledelse, som vi ser på i de næste kapitler.

## 2.2 Udvikling af personer (kapitel 6)

I dit analyseafsnit kan du finde frem til hvordan virksomheden grundlæggende ser på deres medarbejdere. Er det den moderne tilgang eller den postmoderne tilgang. Senere i opgaven kan du fremhæve dine forslag til hvordan du mener virksomheden kan fremme udviklingen af deres medarbejdere.

**Figur 10.6**

(Figur 6.16) Perspektiver på personlig udvikling



Samspillet mellem virksomheden og den enkelte medarbejder på figur 10.6 baserer sig på de indbyrdes forventninger. Set fra den moderne tilgang forventer virksomheden at medarbejderen udfører et givent stykke arbejde med en tilpas effektivitet. Her er medarbejderens motivation i forhold til udførelse af det pågældende stykke arbejde afgørende.

Ved den moderne tilgang kan medarbejderens motivation påvirkes via ydrestyring. Virksomheden kan via fokus på medarbejderens indhold i jobbet samt belønning for udførelse af pågældende arbejde påvirke den enkelte medarbejders motivation.

Ved den postmoderne tilgang skabes den enkelte medarbejders motivation inde fra via såkaldt indrestyret selvudvikling. Det er den enkelte medarbejder som finder ind til sin egen form for motivation i udførelsen af det pågældende stykke arbejde via autonomi i jobbet, evnen til at udføre det pågældende arbejde samt via det at se meningen med at udføre det pågældende stykke arbejde.

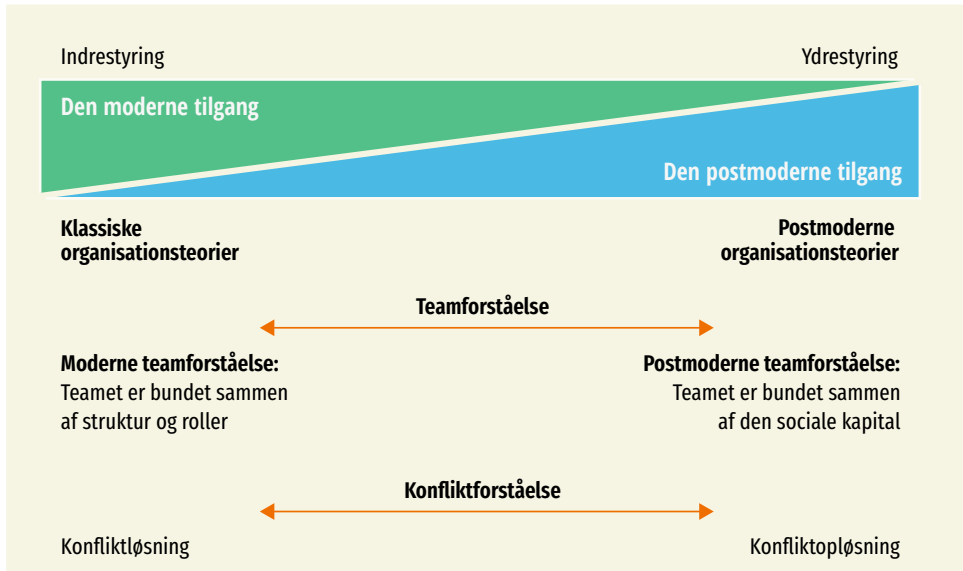
## 2.3 Udvikling af team og samarbejder (kapitel 7)

I nogle opgaveformuleringer og casebeskrivelser får du til opgave at analysere hvordan et team fungerer, og hvordan du mener opgaveløsningen kan optimeres. Det kan fx være i forbindelse med et projekt eller udførelsen af en daglig opgave, der er spredt på flere hænder.

Der er næppe tvivl om, at en virksomhed har brug for den dynamik og den synergi, som forskellige mennesker kun kan skabe ved fælles hjælp. Der er også et stort – og stadig stigende behov for løbende at nedsætte team og projektgrupper, hvor der forventes stor fleksibilitet, hurtig performance mv. Ud fra din analyse kan du senere i din opgave komme med forslag til forbedringer i udviklingen af team.

Figur 10.7

(Figur 7.15) Team og konfliktforståelse



Du kan tage udgangspunkt i figur 10.7 for at analysere et teams såkaldte performance. Som afsæt kan du udarbejde et bedømmelseskema og dele analysen op i de tre kolonner: Virksomhedens tilgang, teamforståelse og konfliktforståelse.

Virksomhedens tilgang refererer til enten den moderne eller den postmoderne tilgang. Her er det væsentlige om virksomheden baserer sig på ydrestyring eller indrestyring af medarbejderne. Tilsvarende vil den moderne tilgang svare til en teamforståelse bygget op om struktur, funktioner og løsning af opgaver. Den postmoderne tilgang hviler på kommunikation, skabelsen af relationer og dermed skabelsen af sociale kapital. Endelig vil konfliktforståelsen enten i den moderne tilgang være baseret på løsning af konflikten, hvilket ofte skaber tabere og vindere, eller i den postmoderne tilgang være baseret på at finde frem til en fælles mening og en fælles løsning. Dette vil medføre en inkluderende tilgang frem for en ekskluderende tilgang.

## 2.4 Udvikling af ledelse (kapitel 8)

I opgaver og projekter indgår der ofte ret nøjagtige beskrivelser af ledere og deres adfærd. Som opgaveløser kan det derfor være hensigtsmæssigt at kunne give en lederkarakteristik af den pågældende ledelse. Du kan sammensætte en lederkarakteristik ud fra teorierne i figur 10.8.

**Figur 10.8** (figur 8.3) Elementer i en lederkarakteristik

<b>Lederens adfærd</b> – Blake & Moutons Ledergitter	<b>Menneskesyn og lederroller</b> – McGregors X- og Y-teori – Adizes lederroller	<b>Ledelsesformer</b> – Lewins ledelsesformer
---	--	--

Du kan analysere ledelsesforholdene i en konkret virksomhed ved at tage udgangspunkt i figur 10.9. Her kan du danne dig et hurtigt overblik over hovedparten af de teorier, som kapitlet rummer, og derefter søge efter nogle tilgange, som dine data helt eller delvist kan passe bedst ind i.

**Figur 10.9** (figur 8.19) Oversigt over tilgange til ledelse

	Moderne tilgang til ledelse	Moderne tilgang til situationsbestemt ledelse	Postmoderne tilgang til ledelse	Kompleks tilgang til ledelse
<b>Teorier / modeller (Figur nr.)</b>	Ledergitteret (8.4) Menneskesyn (8.5) Lederroller (8.6) Former for ledelse (8.7)	Situationsbestemt (8.8) Medarbejder-tilpasset (8.10)	Systemisk ledelse (8.11) Appreciative Inquiry (8.13) Værdiledelse (8.16)	Ledelse af selvledelse (8.15)
<b>Tankegang</b>	Rationel drift og effektivitet	Rationel vurdering af situationen	Kommunikation til opbygning af relationer og meninger	Indgå i vekselvirkninger i netværk for at gribe ledetråde til mønsterdannelse Mening skabes retrospektivt
<b>Organisations-teori (Figur 5.1)</b>	Klassisk og moderne	Moderne	Postmoderne	Komplekse teorier
<b>Lederens indflydelse</b>	Lederen sætter retningen	Lederens vurdering er afgørende	Lederen kan sætte dagsordenen, men det er kommunikationen, der er afgørende	Lederen skal kunne facilitere selvledelse og selvorganisering
<b>Medarbejdernes indflydelse (Medledelse)</b>	Kun indflydelse ved demokratisk ledelse Begrænset medledelse	Kun hvis lederen indbyder til det Begrænset medledelse	Indflydelse via dialog og argumenter Medledelse	Er selvledende og selvorganiserende Selvledelse
<b>Ydrestyret / indrestyret (Figur 8.2)</b>	Ydrestyret af omgivelserne	Ydrestyret af lederen	Indrestyret af deltagere i dialogen	Indrestyret af den enkelte, dog med hensyn til fællesskabet
<b>Klient-server/P2P</b>	Klient-server	Klient-server	Klient-server når lederen styrer dialogen, ellers Peer-to-Peer	Peer-to-Peer (amøbe-, fraktal- og fiskenet-organisering)

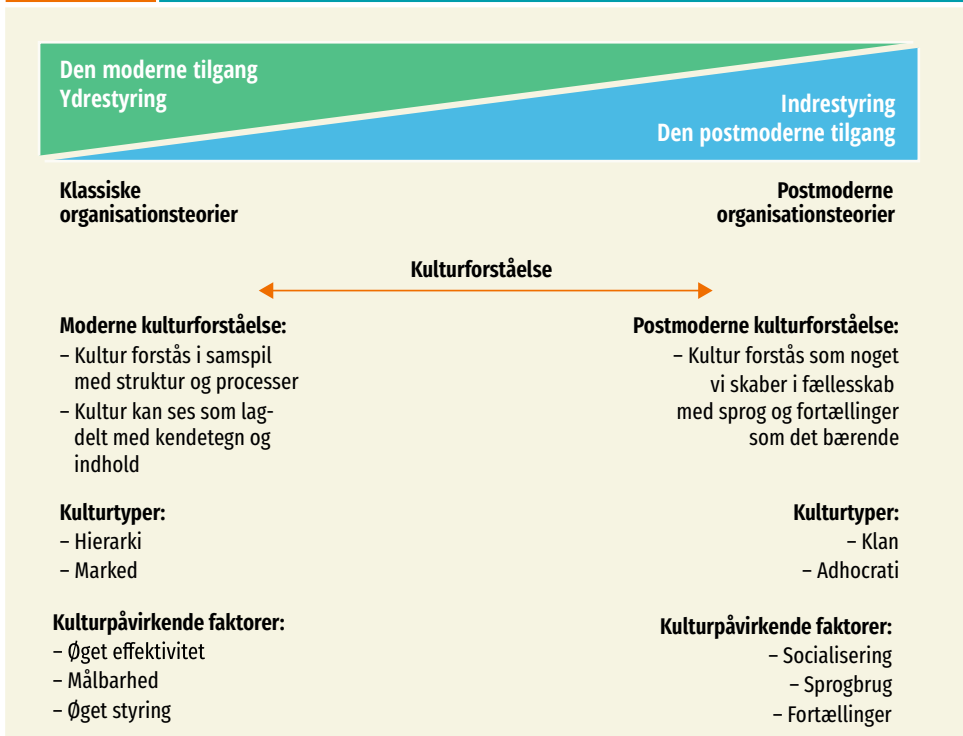
Du bør som opgaveløser være opmærksom på, om lederen matcher medarbejderne og virksomhedens situation. Hvis virksomheden fx er en videnstung virksomhed, som hele tiden skal være foran konkurrenterne med produkt- og procesudvikling mv., skal den hele tiden sikre, at medarbejdere er fuldt engagerede, innovative og forandringsvillige, dette kræver en delegerende og demokratisk ledelse. Den måde, som lederen praktiserer og udvikler sin ledelse på har stor indflydelse på medarbejderne og deres engagement og oplevelse af ejerskab. Dette spiller ligeledes ind på virksomhedens innovations- og udviklingssevne.

## 2.5 Udvikling af kultur og værdier (kapitel 9)

I mange cases og opgaver vil du som opgaveløser ofte stå med et svar på læberne, der siger: "Jamen det er da kulturen der skal ændres". Derfor er det nærliggende at tænke at du så kan udføre en kulturanalyse. Det er imidlertid lettere sagt end gjort. Det kræver mange ressourcer og tager længere tid, end der ofte er afsat til løsning af projektet. Du kan på finde materialer, du kan anvende til en relativ enkel kulturanalyse her: [www.trojka.dk](http://www.trojka.dk) – vælg Online Trojka og klik på iTrojka – klik derefter på forsidebilledet af organisationsbogen.

Figur 10.10

(figur 9.15) Organisationskultur – opsamling



En relativ enkel tilgang kan også være at tage udgangspunkt i figur 10.10. På baggrund af dine tidligere analyser af virksomheden vil du have et indtryk af, om virksomheden bedst kan placeres i den halvdel af spekteret, der vender mod den moderne organisationsteori, eller om den passer bedre i halvdelen i skalaens postmoderne ende.

Herfra kan du dels finde nogle gode stikord i figur 10.10, dels dykke ned i kapitlet under udvalgte emner for at læse mere.

Hvis du i din analyse finder uoverensstemmelser mellem kulturen og ledelsens tankegange om organisationen, så har du et godt afsæt for at foreslå forandringer af den ene eller anden slags senere i din opgave.

### 3. Hvordan kan organisationen bringes til at fremme den ønskede udvikling?

Vi har ovenfor givet en kort guide til hvordan du som opgaveløser kan anvende centrale modeller i hvert af bogens kapitler til at foretage en analyse af en virksomheds interne organisatoriske forhold. Tanken er, at denne guide kan tjene til at de organisatoriske perspektiver får en mere fremtrædende plads og bliver bedre underbygget i de mange projekter og opgaver, der skrives om virksomheders og organisationers ageren på markeder, i servicebrancher, administration og i den skinbarlige virkelighed.

De ni kapitler, der er i guiden ovenfor skal ses som et tilbud om mulige analyser, du kan foretage. Det er ikke noget krav at alle gennemføres. Det er muligt at være selektiv og tage de analyser ud, der giver bedst mening for dokumentation af opgaven eller projektet.

Det er vigtigt at vi her strejfer forholdet mellem modellerne og den virkelighed hvor vi anvender dem.

Vi kan nemt få det indtryk, at hvis vi blot følger diverse teorier og modeller i vores analyser, så kommer vi frem til nogle vurderinger, der vil kunne give et billede af virkeligheden gældende for den case-virksomhed, vi beskæftiger os med.

Imidlertid er teorier og modeller nogle meget forskellige størrelser, i forhold til den verden vi lever i. Når man kommer fra "skrivebordet" og bevæger sig ud mod "verden", er der ikke umiddelbart en direkte overførsel fra skrivebordets teorier og modeller til praksis ude i verden. Derfor må du som opgaveløser gøre dig meget store anstrengelser for at vise, at teorier og modeller giver et rimeligt indtryk af den verden, du gerne vil analysere. Du må med andre ord have data og informationer, der kan bruges til at bakke dine argumenter op.

For at svare på spørgsmålet: "Hvordan kan organisationen bringes til at fremme den ønskede udvikling?", må du i selve projektskrivningen sammenholde analyserne fra Del 1 og Del 2<sup>1</sup> med de eksterne analyser du i øvrigt foretager. Dette for at skabe et overblik over de muligheder, der kunne være for at bringe organisationen i den ønskede retning set i forhold til opgavens problemformulering.

Det er vigtigt at huske, at du ikke under analysen må komme med forslag til ændringer eller forbedringer. Analysen skal betragtes som en udenforståendes blik ind på virksomheden. Det skal give indtryk af at være en så objektiv analyse som muligt.

Du kan i kapitel 11 læse mere om selve projektskrivningen og ikke mindst om hvor i projektet du kan komme med dine gode forslag til ændringer.

---

1 Der er i kapitel 3 enkelte eksterne analyse.