

STRATUM I ARBEJDSOPGAVER:

UMIDDELBAR VURDERING

— *eller* Kvalitet: At gøre det rigtigt

Eksempler på arbejdsopgaver:

- < Renskriv vedlagte memo. Rekonstruér selv de steder, hvor båndet/kladden er utydelig(t).
- < Drej et parti på 20 eksemplarer af den maskindel, som er beskrevet på vedlagte arbejds-tegning. Løs de problemer, der opstår undervejs, på grund af ujævnheder i metallet.
- < Bor n antal huller i denne mark på de steder, der er angivet på vedlagte kort. Tag jord-bundsprøver i x meters dybde, og find ud af at komme uden om de sten, du/I støder på undervejs.
- < Afpatruljér dette distrikt og undersøg evt. mistænkelige begivenheder eller personer, du/I støder på.
- < Bed familien udfylde vedlagte spørgeskema. Hvis forældrene virker umotiverede eller negative, så prøv de muligheder, der er beskrevet i bilaget.

NOTABENE! Målepunktet er altid medarbejderens håndtering af *usikkerheden*, af det ukendte, det på forhånd uberegnelige — af de situationer, hvor der skal udøves et skøn og træffes en beslutning. Altså: De steder hvor diktafon-båndet er krøllet, ujævnhederne i metallet, stenene i jorden, *hvilke* personer der virker mistænkelige og *om* forældrene er umotiverede.

Længste tids-horisont typisk:

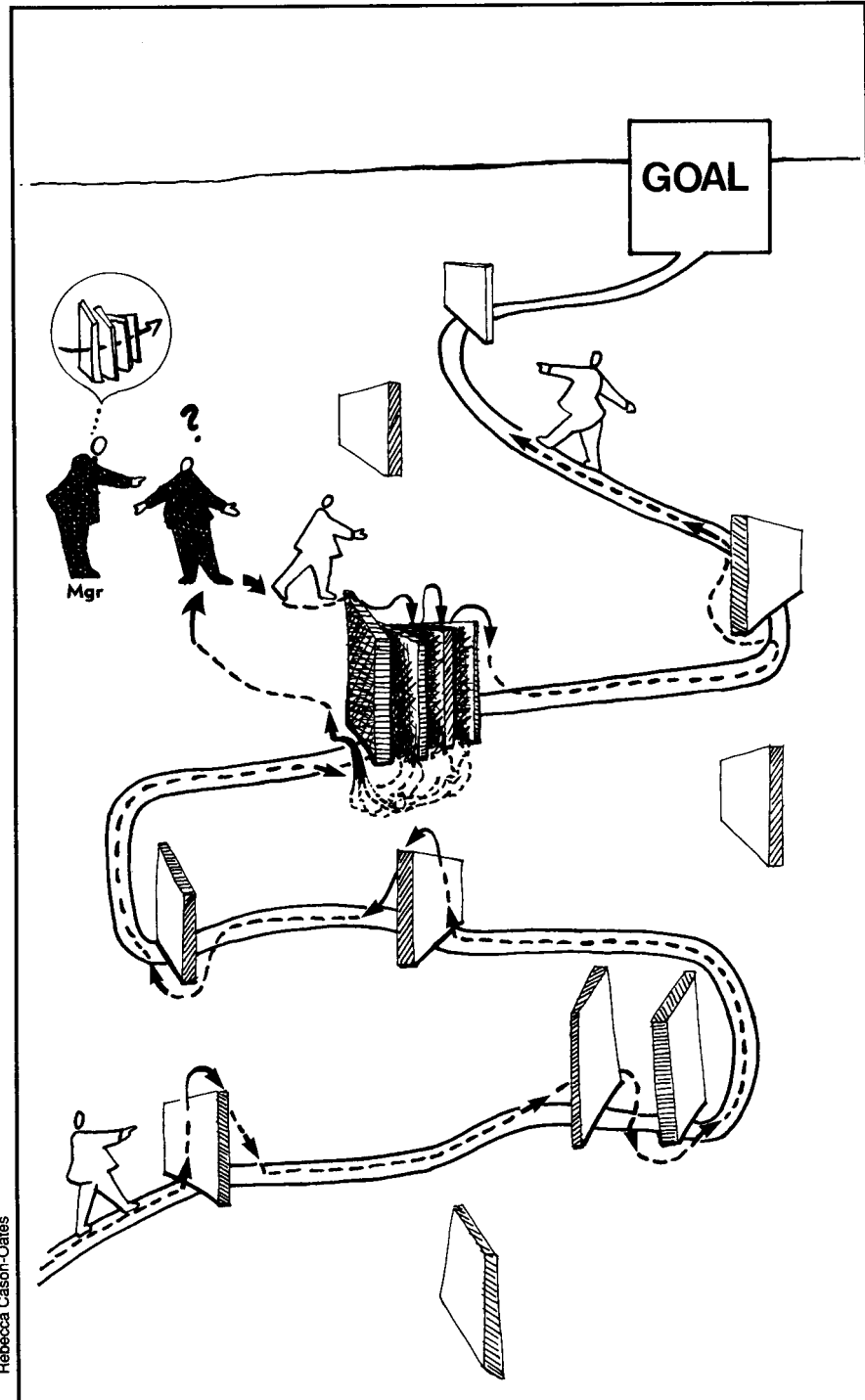
Fra 1 dag til 3 måneder.

Kort sagt:

På stratum I følger en eller flere personer en i forvejen fastlagt vej til et givet mål, modtager regelmæssigt feed-back før næste skridt, og anvender tidligere indlærte metoder for at overvinde de umiddelbare vanskeligheder, der dukker op undervejs.

NB:

Personer, som er beskæftiget på et af de højere strata i organisationen, begår alt for ofte den fejl at tro, at egentlig problemløsning eller beslutningstagen slet ikke forekommer på stratum I. *Kognitivt* arbejde, siger Jaques, består imidlertid grundlæggende i det samme på alle organisatoriske niveauer: Løsning af problemer og udøvelse af skøn indenfor fastlagte grænser. Det er råderummets omfang, forstået som graden af kompleksitet og længden af den maksimale tidshorisont, der skifter fra stratum til stratum.



Figur 1 Stratum I arbejde

STRATUM II ARBEJDSOPGAVER:

DIAGNOSTISK AKKUMULATION

— *eller Service: At finde den rigtige måde at gøre det på*

Eksempler på arbejdsopgaver:

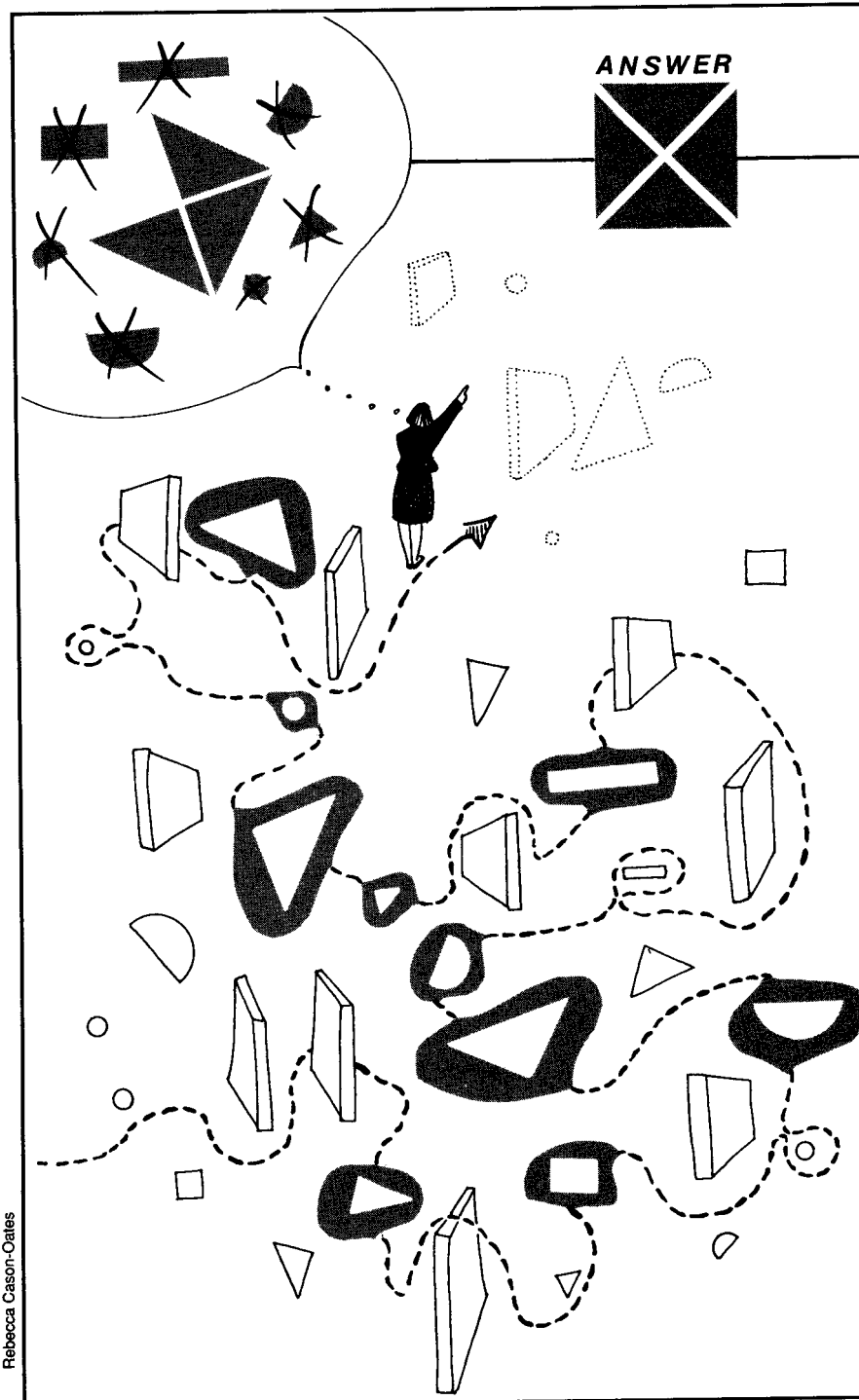
- < Som denne nye medarbejders umiddelbare overordnede skal du sørge for hans/hendes introduktion og oplæring, idet du løbende planlægger hans/hendes videre uddannelse, efterhånden som du danner dig et indtryk af hans/hendes fremskridt.
- < S sammensæt et nyt aggregat til denne fremstillings-proces, idet du udformer det samlede 'design' efterhånden som du finder ud af hvordan, de enkelte dele bedst kommer til virke sammen, sådan at helheden fungerer, som den skal.
- < Vælg blandt de undersøgelsesmetoder, du har lært, dem hvormed du kan samle de spor m.v., som er nødvendige for at finde ud af hvem, denne flugtbilist kan være.
- < Bor et 900 meter dybt hul med diamant-boret, idet du/I samler og vurderer prøver af de geologiske strukturer, du/I støder på undervejs — dels med henblik på at holde boret stabilt og lige, dels for at levere data til de geologer, du/I samarbejder med.
- < Tag én eller flere samtaler med denne familje, og brug din/jeres dømmekraft med henblik på at finde frem til de oplysninger, der kan sætte dig/jer i stand til at karakterisere familjens problem og skitsere en løsning.

Længste tids-horisont typisk:

Fra 3 måneder til 1 år.

Kort sagt:

På stratum II kan personen (eller gruppen) ikke nøjes med at overvinde en række umiddelbare forhindringer, efterhånden som de dukker op, men må også være i stand til at *reflektere* over dét, han/hun kommer ud for: Notere sig tegn på potentielle problemer og forhindringer, samle og sortere sine observationer med henblik på at identificere og diagnosticere problemerne, samt igangsætte handlinger, der kan forhindre eller overvinde dem.



Rebecca Cason-Oates

Figur 2 Stratum II arbejde

STRATUM III ARBEJDSOPGAVER:

ALTERNATIVE VEJE

— *eller*: At optimere systemets drift

Eksempler på arbejdsopgaver:

- < Chefen for en produktions-enhed udarbejder en række forskellige måder, hvorpå han kan nå frem til en ønsket produktivitets-forøgelse på 10% i løbet af 18 måneder, uden at omlægningen medfører et fald på andre områder. Blandt de fremgangsmåder, han har opstillet, vælger han én, som giver ham visse vanskeligheder med at holde produktions-tallene i næsten 6 måneder, men derefter begynder det at gå fremad, og da 1 år er gået, har han nået det ønskede mål.
- < En projektleder i et firma, der laver software-programmer, leder en gruppe på 4 programmører og er ansvarlig for udarbejdelsen af et program, der gør det muligt at lave automatiske oversættelser fra ét computer-sprog til et andet.

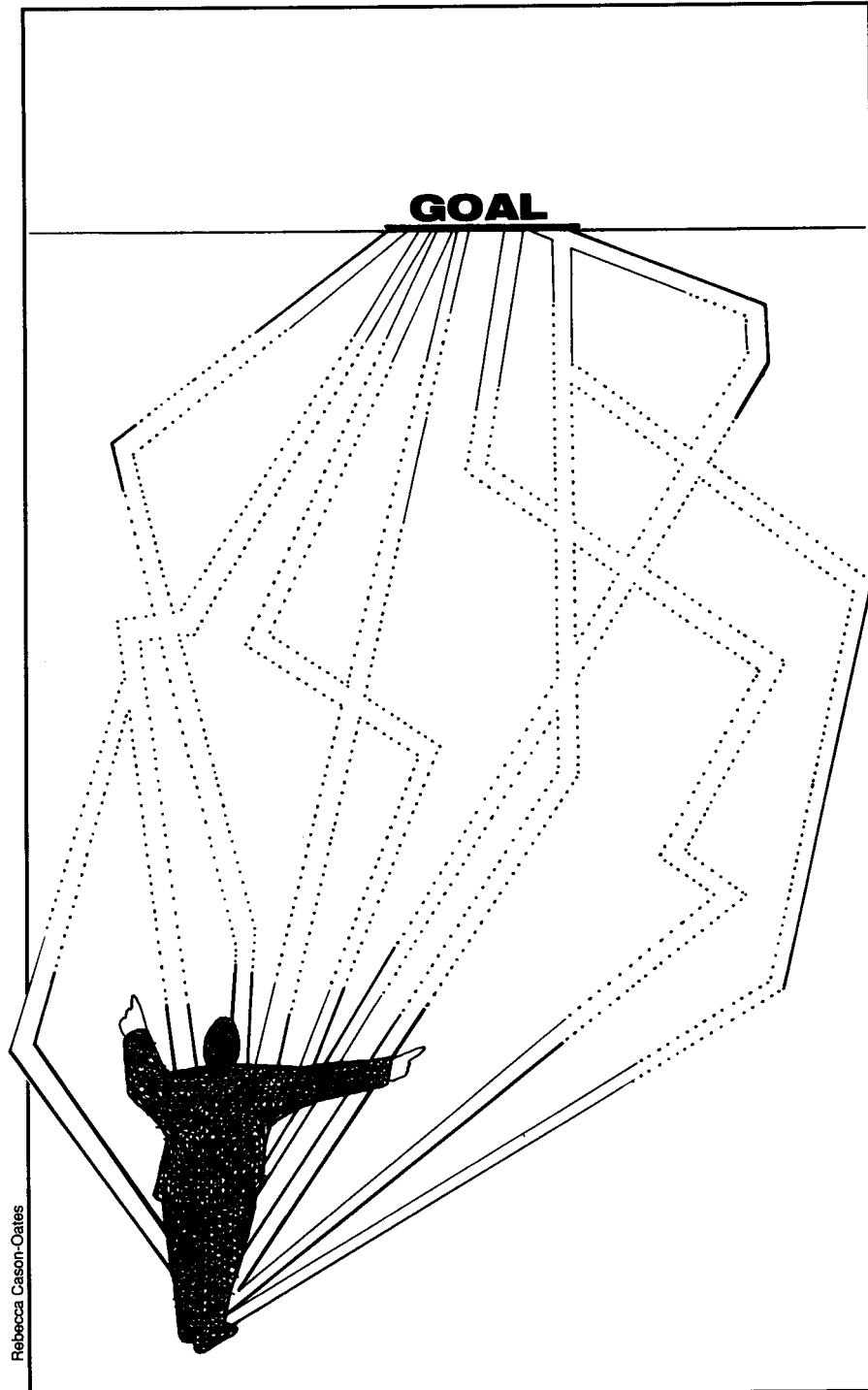
Hun udarbejder 3 mulige fremgangsmåder, hvormed dette mål kan nås: Én er næsten helt sikker, men vil tage alt for lang tid; en anden ville være ideel hvis den fungerer, men hele projektet risikerer at falde på gulvet, hvis den ikke gør det; den tredje synes rimelig pålidelig og kan sandsynligvis færdiggøres på den tid, der er til rådighed — selv om den måske vil være langsom og også skabe usikkerhed i de første faser af projektet. Hun vælger den tredje.

Længste tids-horisont typisk:

Fra 1 til 2 år.

Kort sagt:

På stratum III er det ikke tilstrækkeligt, at individet kan foretage umiddelbare vurderinger og diagnosticere problemer på grundlag af indsamlede data. Han/hun må kunne overskue hele den proces, der hører med til en samlet plan for hvordan, man kan nå frem til et givet mål, som den pågældende selv har udarbejdet — og have forberedt en eller flere alternative 'veje,' som han/hun kan ty til, hvis det skulle blive nødvendigt.



Figur 3 Stratum III arbejde

STRATUM IV ARBEJDSOPGAVER:

PARALLELE PROCESSER

— *eller*: At udvikle produkter og driftssystemer

Eksempler på arbejdsopgaver:

< En fabrikschef, der selv arbejder inden for et 3-årigt program, som skal reducere omkostningerne og øge produktionstallene for hele fabrikken, godkender en række 18-måneders planer, udarbejdet af og anbefalet af lederne af hver af de afdelinger, han har under sig — i støberiet, maskinværkstedet, finmekanisk afdeling, driftsingeniørerne, planlægningsafdelingen og personaleafdelingen — som elementer, der kan bruges i dette 3-års program.

Han koordinerer fremgangsmåden og tempoet i hver af disse 6 planer, og overvåger og regulerer derpå løbende balancen imellem dem, idet han f.eks. tilføjer eller reducerer ressourcer til de enkelte afdelingers ledere; og hvis f.eks. uforudsete begivenheder under arbejdet gør det nødvendigt, tager han initiativ til at få justeret én eller flere af de øvrige planer.

< En design- og udviklingschef i et stort selskab (som har fire medarbejdere til at assistere sig) arbejder med at finde frem til de metoder, hun kan følge, for på én gang at nå frem til en række forskellige mål: Arbejdet med designet til et nyt produkt, dette produkts anvendelsesmuligheder, en grundig analyse af potentielle internationale markeder for dette produkt, fremstilling og testning af prototyper af det, samt en dokumenteret analyse af produktets handelsmæssige værdi for selskabet.

Det er vigtigt og vanskeligt for hende hele tiden at fordele sin opmærksomhed jævnt mellem hver af disse veje eller del-projekter; design-chefen kan når som helst tage initiativ til ændringer af hver enkelt, men dette kræver hver gang, at alle de øvrige del-projekter også justeres og på ny afstemmes med hinanden.

Længste tids-horisont typisk:

Fra 2 til 5 år.

Kort sagt:

På stratum 4 er det nødvendigt at arbejde med flere parallelle og indbyrdes interagerende projekter, og afstemme dem med hinanden med hensyn til ressourcer og tid. Fordele og ulemper ved prioritering af forskellige opgaver må hele tiden afvejes med hinanden for at vedligeholde en nogenlunde jævn bevægelse langs flere spor, der gerne skulle føre til samme mål.



Figur 4 Stratum IV arbejde

STRATUM V ARBEJDSOPGAVER:

INTEGRERET SYSTEM-HELHED

— *eller*: At realisere en strategisk mission

Eksempel på arbejdsopgave:

< Den administrerende direktør for en større virksomhed kører løbende analyser af en halv snes kritiske områder, og må hele tiden være opmærksom på mulige konsekvenser af ændrede udviklings-tendenser på hvert af disse områder: Forbruger-holdninger, konkurrence-forhold og -strategier, verdensmarkeds-priser på nøgle-produkter, lovgivningen i USA, EU, Østeuropa og Asien, forhold i den 3. verden, told-tariffer, teknologi, selskabets egne forskning- og udviklings-projekter, rente & valuta, tilgængelig kapital, cash flow, osv.

For at skærpe sin dømmekraft simulerer eller forestiller han sig jævnligt en række hypotetiske 'hvad-nu-hvis...'-situationer, for at vurdere konsekvenserne af forskellige mulige måder at prioritere virksomhedens mål og aktiviteter på under ændrede omstændigheder.

Han regulerer forholdet mellem organisationen og dens 'miljø' med henblik på at holde indtjeningen på et acceptabelt niveau, og samtidig bevare en god 'kampmoral' blandt de ansatte, uden at miste good-will hos virksomhedens kunder, og samtidig sikre den fortsat overlevelse med en stigende balance i årsregnskaberne.

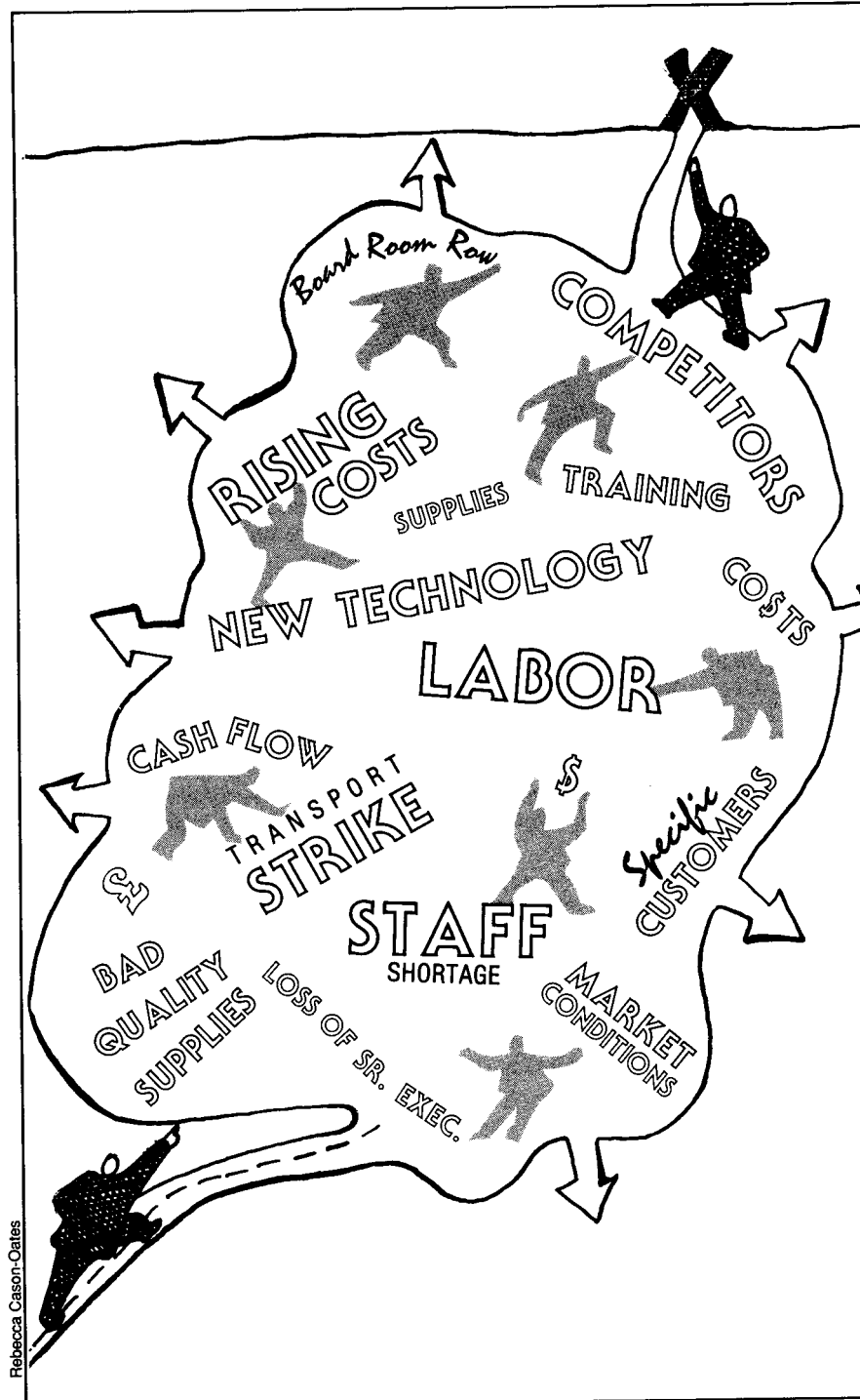
Længste tidshorisont typisk:

Fra 5 til 10 år.

Kort sagt:

På stratum V må personen kunne bedømme og handle ud fra et konstant skiftende kalejdoskop af begivenheder og konsekvenser, der omfatter alt for mange variable til at kunne afbildes på et "PERT"-skema.¹ Når han/hun forfølger en plan, må han/hun kunne forestille sig de gensidige forbindelser mellem disse variable i og omkring organisationen og løbende justere dem med henblik på både 'første og anden ordens'-virkninger.

¹ "PERT" = Program Evaluation and Review Technique.



Rebecca Cason-Oates

Figur 5 Stratum V arbejde

STRATUM VI ARBEJDSOPGAVER:

KONCERN-BORGERSKAB

— *eller*: At definere relevante missioner i en bred samfundsmæssig kontekst. *Global* diagnostisk akkumulation.

Eksempel på arbejdsopgave

< En 'operative EVP' (executive vice president), med ansvar for overvågning, koordination og kontrol af 6 full-scale, selv bærende virksomheder, varetager et globalt net af informationskilder og udvælger tendenser og ændringer, som kan udgøre en uventet trussel for en hvilken som helst af disse virksomheder. Han søger samtidig selv at påvirke dette globale miljø, f.eks. ved at sponsorere bestemte forskningsprojekter på diverse universiteter eller forskningsinstitutter, ved at mødes med repræsentanter for regeringer, andre politiske instanser, fagforeningsledere samt topledere blandt hans virksomheders kunder. På baggrund af disse kontakter, og indenfor de overordnede rammer, der er udstukket for kapital-investeringer i den *corporation*, han arbejder for, beslutter han om og i givet fald hvornår der bør foretages ændringer i allokeringen af midler til de enkelte virksomheder.

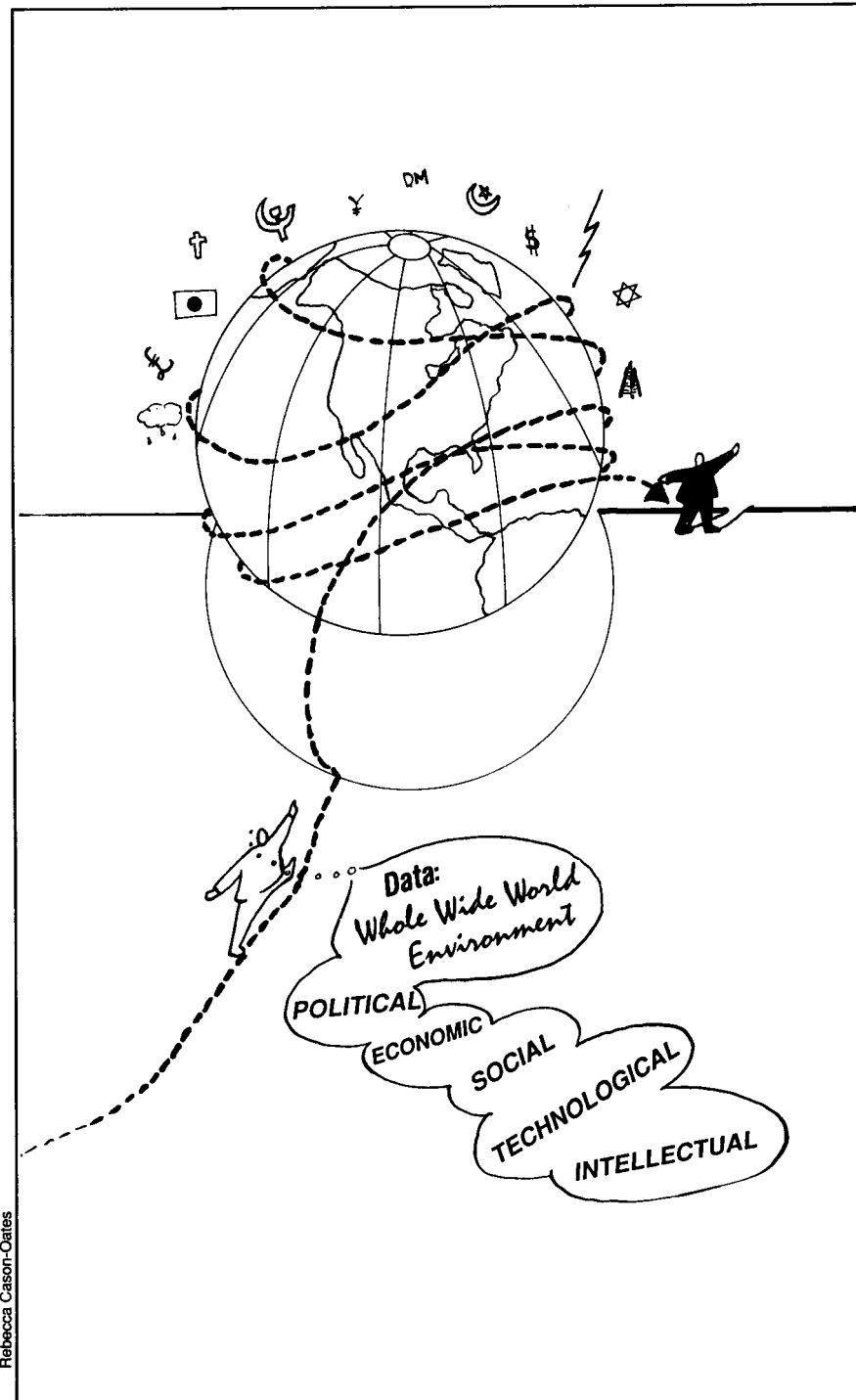
Længste tidshorisont typisk:

Fra 5 til 10 år.

Kort sagt:

På stratum VI må lederen udvikle netværk som kan akkumulere information og skabe et (verdensomspændende) godartet 'miljø,' som gør det muligt at vurdere korporationens investeringspolitik og bidrage til den langsigtede overlevelse og succes.

Efter Elliott Jaques, *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership*. Arlington, VA 1989: Cason Hall & Co. [ISBN: 1-886436-03-7].



Figur 6 Stratum VI arbejde