Konstruktion og styring af Shared Service Centre i den offentlige sektor

Daniel Harritz

Ph.d.-afhandling, foråret 2013

Institut for Økonomi og Ledelse

Aalborg Universitet

Resume

I de senere år er der i den offentlige sektor kommet stadig større fokus på forskellige samarbejdsstrategier. En af disse strategier er konstruktionen af Shared Service Centre (SSC). Grunden til, at SSC er blevet en del af debatten om en mere optimal indretning af den offentlige serviceproduktion, er, at der er en forhåbning om, at dannelsen af SSC, i lighed med andre samarbejdsstrategier, kan løse de stigende økonomiske og strukturelle udfordringer i den offentlige sektor. Det er dermed med andre ord specifikt i forhold til dannelsen af servicecentre forhåbningen, at centraliseringen af støttefunktioner såsom rengøring, bogholderi, vaskeri m.m. både kan generere besparelser og en mere effektiv drift af den offentlige sektor.

Som eksempelvis præciseret af Quinn et al. (2000) og senere i en lang række SSC-kilder er det en misforståelse udelukkende at betragte SSC som en centraliseringsstrategi. I stedet er det en central pointe, at de involverede forretningsenheder eller organisationer (kunderne til SSC) indgår i at bestemme, hvilke services de ønsker fra SSC. Et servicecenter skal derfor opbygges og styres med henblik på at indgå i et tæt samarbejde med kundeorganisationerne. Den generelle opfattelse i SSC-litteraturen (se f.eks. Janssen & Joha, 2006; Farndale et al., 2009; McIvor et al., 2011) er derfor, at fordelene ved at danne et SSC udspringer af en stærk forbindelse mellem intra- og interorganisatoriske forhold ved at fastholde, at et SSC skal udvikles til at skabe værdi for kunderne.

I praksis har der i den offentlige sektor været en række eksempler på både manglende resultater og styringsudfordringer i forbindelse med SSC. Flere har koblet dette sammen med en generel manglende forståelse af netop den intra- og interorganisatoriske forandrings- og reorganiseringsindsats, der skal til for at konstruere og lede et SSC (jf. Janssen & Joha, 2006; Dollery & Grant, 2010). Konsekvensen af dette har været, at en række kilder har advokeret for, at der behov for mere indsigt i de processer, som indgår i at udvikle, organisere og styre SSC (se f.eks. Farndale et al., 2009; McIvor et al., 2011).

Ved at tage udgangspunkt i artikler af Farndale et al. (2009), Ulbrich (2010b), McIvor et al. (2011) og Minnaar & Vosselman (2011) opridses det i kapitel 1, hvordan opbygningen og styringen af et SSC på den ene side kræver udvikling og sammenstilling af intra- og interorganisatoriske forhold i og mellem SSC og kunderne. På den anden side

vises det, at det ifølge Ulbrich (2010b) ikke må underkendes, at dette konstruktionsforløb foregår i en dynamisk offentlig sektor, som kan have direkte indvirkning på, hvordan driften af et SSC tilrettelægges.

Til at skabe indblik i, hvordan dette komplekse sammenstillingsforløb kan finde sted, tages der udgangspunkt i Minnaar & Vosselman (2011), som diskuterer, hvordan forskellige styringselementer kan blive centrale aktører i processen med at konstruere SSC. Minnaar & Vosselman (2011) påpeger dog samtidig, at der kun er ganske lidt viden om dels, hvordan styringselementer kan opnå denne rolle, dels hvad det betyder for konstruktionen og styringen af SSC. Det har konkret ført til, at interorganisatorisk styringslitteratur og aktør-netværksteori (ANT) benyttes i denne afhandling til at adressere, hvordan fabrikationen og brugen af forskellige styringselementer kan assistere menneskelige aktører i opbygningen og styringen af SSC i den offentlige sektor.

Til at videreudvikle meningen og relevansen af dette fokus vil kapitel 2 uddybe de forskellige karakteristika og motiver knyttet til SSC. I kapitlet belyses det for det første, hvordan der er en diskrepans mellem de forskellige motiver og de faktiske resultater med SSC i den offentlige sektor. For det andet gennemgås det, hvordan litteraturen om SSC i relation til den offentlige sektor har kædet denne diskrepans sammen med dårlig indsigt og styring af de forskellige intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle aspekter relateret til opbygningen og styringen af SSC.

Endvidere vil kapitel 2 også i relation til forståelsen af styringselementernes rolle i dannelsen og styringen af et SSC, inddrage relevant interorganisatoriske styringslitteratur (Caglio & Ditillo, 2008; Meira et al., 2010). Kendetegnende for denne litteratur er, at der i løbet af de sidste mange år er blevet anvendt forskellige analysestrategier med henblik på at forstå og udvikle indsigten i interorganisatorisk økonomistyring. Derfor vil kapitel 2 også gennemgå de forskellige omdrejningspunkter og ræsonnementkæder, som er blevet anvendt til at skabe forskellige former for indsigt i styring af samarbejdsrelationer. Denne gennemgang vil også præcisere, hvordan valget af ANT blev foretaget ud fra et ønske om at fokusere på en basal ikke a priori-opfattelse af individers og styringselementers betydning i konstruktionen og styringen af SSC.

I kapitel 3 beskrives det ved hjælp af ANT, hvordan udviklingen og styringen af et SSC kan opfattes som en oversættelsesproces. Selve tilgangen til at undersøge, hvad der influerer på denne oversættelsesproces, gøres gennem den ANT'ske forståelse af socio-teknisk symmetri. Dette skaber et naturligt fokus på at følge den gensidige indvirkning, som processer, individer, politik og forskellige materialiteter, kaldet for styringselementer, har på konstruktionen og styringen af SSC. Oversættelsen af SSC i den offentlige sektor er dermed i denne afhandling funderet i en diskussion af dels styringen af de praktiske aktiviteter lokaliseret både i SSC og i kundeorganisationerne ved at følge, hvordan dette er et møde mellem individer og materialiteter, dels hvordan disse aktiviteter påvirkes af udefrakommende tiltag.

Til at organisere, hvordan individer og styringselementer er dybt involveret i at regulere og styre de førnævnte aktiviteter, benyttes forskellige ANT-koncepter, som udpensles i kapitel 3. Det interessante ved disse koncepter er, at de kan medvirke til at synliggøre, hvad styringselementer i alliancer med individer gør i skabelsen og styringen af SSC. Kapitel 3 vil på den baggrund anvise, hvordan styringselementer såvel som mennesker kan "authorize, allow, afford, encourage, permit, suggest, block, render possible, forbid, and so on" (jf. Latour, 2005, s. 72) i forløbet med at danne og styre SSC i den offentlige sektor.

Med henblik på at skærpe denne forståelse af dynamik anvendes koncepterne framing og overflowing (Callon, 1998). I forhold til framing er det associeret med, at mennesker kan danne en ramme (framing) ved at alliere sig med andre mennesker og styringselementer, og denne ramme kan diktere forløbet med at danne og styre et SSC tilnærmelsesvis afsondret fra udefrakommende påvirkninger. Omvendt kan sådanne alliancer også bruges til at sætte spørgsmålstegn ved det etablerede eller tillade, at noget udefra trænger ind og påvirker driften i og mellem SSC og kunderne. Dette forsøg på at bryde en framing og dermed få oversættelsesprocessen til at skifte retning kaldes for et overflow. Brugen af de to koncepter er dermed medvirkende til at fremhæve netop, hvor dynamisk og alsidig opbygningen og styringen af et SSC er i den offentlige sektor.

Efter diskussion af, hvordan forskellige ANT-koncepter er tiltænkt at blive anvendt, vil kapitel 4 omhandle de metodiske valg i forhold til indsamlingen og behandlingen af

empiri og teori for at kunne præsentere tre plausible casestudier af dannelsen og styringen af SSC. Et gennemgående tema i kapitel 4 vil være den løbende debat inden for økonomistyringsforskningen om, at forskning, der anvender ANT, især har fokuseret på at skabe performative studier, som afviger fra den generelle forskning inden for domænet (se f.eks. Hansen, 2011; Lukka & Vinnari, 2011). Dette har ifølge Hansen (2011) på mange måder distanceret ANT-studier fra domænet. Derfor vil fremgangsmåden i kapitel 4 være præget af, hvordan der kan skabes en stærkere forbindelse mellem de performative studier i denne afhandling og den generelle SSC- og interorganisatoriske styringslitteratur. Det sker ved at følge en fremgangsmåde opridset af Hansen (2011), som netop er designet med henblik på at skabe en tættere sammenhæng mellem ANT og andre studier.

Kapitel 5, 6, og 7 følger selve konstruktionen og styringen af tre SSC-systemer i den offentlige sektor. Muligheden for at følge dannelsen og styringen af SSC er samtidig også en måde at analysere hvordan mange forskellige styringselementer og individer involveres heri. Det er præcist dette fokus, der viser potentialet ved en ANT-analyse, da der bidrages med direkte indsigt i de forskellige roller, som styringselementerne og menneskelige aktører opnår i konstruktionsprocessen (jf. Mouritsen et al., 2010; Minnaar & Vosselman, 2011). Dette skyldes især, at ANT er funderet i en performativ forståelse, hvilket står i kontrast til forklaringer udledt ved hjælp af økonomisk eller institutionel teori, når det kommer til at forstå selve forholdene og effekten af styringselementer i samarbejdsrelationer.

Udgangspunktet i analyserne for at forstå de alsidige roller, som forskellige styringselementer fik i udviklingen og styringen af de tre servicecentre, var at acceptere, at styringselementer kan blive nøgleaktanter i denne proces. Samtidig indebærer dette ikke, at elementerne opfattes som naturligt givne eller forbundet til en a priori kausal forståelse mellem struktur og styring. I stedet viser de empiriske kapitler i denne afhandling, hvordan styringselementer deltager i konstruktions- og styringsprocessen på multiple og nogle gange overraskende måder. Det betyder også, at forløbene med at danne og styre de tre SSC'er illustreres som en løbende proces i stedet for et afgrænset forløb. Dermed belyses det også, hvordan opnået stabilitet i mange tilfælde viste sig at være midlertidig og skrøbelig grundet forsøg på overflow.

Denne indsigt i elementernes virke er derfor en beskrivelse af, at elementernes betingelser og effekter hverken er kausale eller universelle, men derimod episodiske. Den performative konstruktivistiske opfattelse i ANT fører derfor til, at aktanter såvel som aktører tildeles tilnærmelsesvis samme handlingskraft i konstruktionsprocessen. På den måde handler det i analyserne ikke om at studere, hvad der skulle være gjort i henhold til en specifik analysestrategi, men om i de tre casestudier at følge, hvad der faktisk sker i konstruktionen og styringsprocessen, ved at følge de differentierede og tvetydige roller, som styringselementerne gennem alliancer med menneskelige aktører tildeles.

At studere den kontekstuelle bestemte konstruktionsproces handler derfor i denne afhandling om at studere forskellige styringselementer, der bruges af aktører til at styre og organisere forskellige målsætninger, ideer, holdninger og organisatoriske forhold i og mellem SSC og kunderne. Det betyder, at ANT gør det muligt at vise, hvordan dannelsen og styringen af SSC er ensbetydende med udviklingen af nye organisatoriske strukturer. Dette gøres ved at fokusere på, hvordan forskellige menneskelige og ikke-menneskelige elementer sættes sammen og danner netværk. Forklaret på en anden måde følges det i casestudierne, hvorledes fabrikationen af styringselementer igennem relationer med menneskelige aktører faktisk er de tre servicecentre. Ved at sammenstille operationelle og strategiske aspekter fra SSC og kunderne viser de empiriske kapitler på den måde, hvordan skabelsen af disse sammenfiltrede netværk har evnen til at transcendere tid og rum.

Samtidig viser den episodiske tilgang i casestudierne, at det at skabe noget også kan være tvetydigt, og at styringselementer også spiller en afgørende rolle i at destabilisere netværksstrukturer. Det centrale tema i afhandlingen er derfor, at hverken konstruktionen, styringen af et SSC eller styringselementernes rolle heri er alment givet, hvilket betyder, at styringselementer langt fra er entydige. I stedet bliver de til objekter sammenflettet med aktører i en kompleks og kontekstuel konstruktions- og styringsproces, hvor spændinger og alliancer etableres og afvikles fra episode til episode, og dermed også fra oversættelse til oversættelse. Men dette er ikke det samme som, at elementerne udelukkende betinges af lokale betingelser og kontekst. Tværtimod bliver elementer mere end bare effekter af lokale omstændigheder ved, at de spiller en aktiv rolle i at bringe konstruktionen og styringen af SSC i alle mulige og mange gange overraskende retninger.

Det er også denne flydende forståelse af de episodiske alliancer mellem styringselementer og menneskelige aktører i konstruktionen og styringen af SSC, der danner afsæt for bidragene til SSC- og interorganisatorisk styringslitteratur. Som diskuteret i kapitel 8 og efterfølgende kondenseret i kapitel 9 viser denne afhandling, at vi kan lære meget af, hvordan styringselementer indgår i dannelsen og styringen af SSC. Ideer om SSC går gennem forskellige oversættelsesforløb og ender med at være indlejret i forskellige styringselementer, som indgår i at frame hele virkeliggørelsen af SSC. Det er derfor disse elementer, som har en speciel rolle i, at ideer tages for givet, idet de fungerer som stabilisatorer, der gør det muligt at skabe og fastholde intra- og interorganisatorisk sammenhæng på trods af udefrakommende påvirkninger.

Nærværende studie viser også, at dette kun er en del af elementernes praktiske udfoldelse, da de både er involveret i at destabilisere konstruktioner indefra, når kontroverser fremkommer, og udefra, når kontekstuelle forandringer udøvet af makroaktører trænger helt ind i de operationelle og strategiske aspekter af samarbejdet mellem SSC og kunderne. Denne indsigt viser også, hvordan individer både i servicecentrene, kunderne og signifikante andre påvirker processen med at opbygge og styre SSC. De menneskelige aktører skal derfor være innovative og initiativrige for at kunne navigere i en foranderlig og dynamisk verden, hvor ideer og holdninger skal føres frem gennem alliancer med såvel mennesker som styringselementer. Disse alliancer kan assistere med at frame og dermed skabe en bestemt retning for dannelsen og styringen af SSC, men kan også bruges til det modsatte.

Summary

In recent years the public sector has begun focusing more and more on different kinds of collaboration strategies, and one of these strategies that have become increasingly popular, is the construction of Shared Service Centers (SSC). The discussion around SSC in the public sector is that the creation of service centers is a "magic bullet" for solving increasingly complex social and economic problems and social structural challenges. In other words the expectations derived form centralization of non-core support function such as cleaning, catering, payroll, facility management etc. is that it will generate massive savings, and at the same time provide a keener focus on core activities and better operational flexibility.

But as for example discussed in Quinn *et al*. (2000) and later on in Janssen & Joha (2006), it is a misconception to think of SSC as only centralization. Instead it is important to understand that even though the services are offered from a centralized point it doesn't mean that SSC decline to a centralization model. In fact it is up to the local business units (the customers of the SSC) to help determine what services they want. The SSC works in cooperation with the surrounding business units, its customers, and thus do things 'with' them, and not 'to' them. The word service is therefore a key conception of SSC because a SSC is in business only for providing services, not to execute control on behalf of the parent corporation. The central understanding in the SSC literature (e.g. Janssen & Joha, 2006; Farndale *et al*., 2009; McIvor *et al*., 2011) is that in order to reap the benefits from SSC there has to be connection and balance between the intra- and interorganizational aspects, so that the SSC is develop to create value for the end users, and not to enforce or control the customers needs.

In practice, however, there have been some notable failures and management problems associated with the creation and management of SSC in the public sector. Many have related this to poor understanding of the mentioned before intra- and interorganizational aspects related to creating and managing SSC (Janssen & Joha, 2006; Ulbrich, 2006; Dollery & Grant, 2010).

This has lead to several authors advocating for more insight into processes involved in the development, organizing and management of SSC (Farndale *et al*., 2009; McIvor *et*

al., 2011). By following SSC researches such as Farndale *et al*. (2009), Ulbrich (2010b), McIvor *et al*. (2011) and Minnaar & Vosselman (2011), chapter 1 outlines the importance of understanding how the development of different control elements can mitigate management issues between the intra-, interorganizational and contextual aspects involved in creating and managing SSC (Ulbrich, 2010b; Minnaar & Vosselman, 2011). In fact Minnaar & Vosselman (2011) discus how control elements themselves become central actors in the development and management SSC. But the authors also mention that little are known about how elements actually become actors, and they therefore suggest that further studies into the development and management of SSC, should use a relational approach to outline the important role of control elements in this process.

In continuation of the above this thesis uses Actor Network Theory (ANT) to address how the fabrication and use of control elements can assist human actor in constructing and managing SSC in the public sector. To further develop the meaning and relevance of this approach, chapter 2 is used to explaining in depth the meaning and purpose of SSC. The main focus in the chapter is to outline why it is important to address the construction and management of SSC by drawing on SSC literature that connects the missing realization of benefits with a poor overall insight into aspects concerned with construction and managing SSC.

To reinforce this view, chapter 2 will also discus how the complex understanding of control and management in collaborations for many years has been investigated in various forms of analysis in literature concerning interorganizational management and control (see Caglio & Ditillo, 2008; Meira *et al*., 2010). Each of these forms has their own pivotal points and chain of reasoning. The divergence can be explained by more or less explicit assumptions about reality and knowledge, which leads the analysis in different directions, and helps to create different insight into the management problems in collaborations. The inspiration to focus on basic assumptions and forms of analysis comes in this dissertation from, as mentioned before, ANT. The understanding in this dissertation is that the theoretical position of ANT represents a sound point of departure when it comes to generating new insight into the management problems of constructing and managing SSC.

The focus in Chapter 3 is to describe how the development and management of SSC can be seen as a translation process. The investigation of what influences the translationproces is done by using the understanding in ANT of socio-technical symmetry. This involves following the mutual impact of process, people, politics and the fabrication and use of control elements, to shed light on the development in the construction process. The translation of SSC in the public sector is therefore rooted in a discussion of how actual work practices in the SSC and the customer organizations both influence each other and is influenced by the surrounding context. This use of ANT helps to make it more evident how the internal, interorganizational and contextual control challenges juxtapose, and how this affects the understanding of the role of human and non human actors in the construction and management of SSC.

The use of ANT helps to outline what non human actants does in the making and management of SSC since it provides the opportunity to avoid taking the role of accounting for granted. The control elements can be actants which means that control elements as well as humans can 'authorize, allow, afford, encourage, permit, suggest, block, render possible, forbid, and so on' (Latour, 2005, s. 72) in the development and management of SSC. As a guide in studying and describing the episodes when human and control elements meet in the process of build and managing SSC. I have decided to use the concept framing and overflowing (Callon, 1998). Human social interaction has a possibility of framing (Latour, 1996) or overflowing. This means that we, as humans, can move from a complex subsistence into a complicated subsistence understood as framing by using control elements. But this alliance can also be used to generate an overflow by changing the direction of the translationproces. The main understanding outlined with the use of framing and overflowing is that control elements do something as they are involved in designing how humans act and interact within and between SSC and the customers. The two concepts will contribute to show just how dynamic and versatile the construction and management of SSC is in the public sector.

Chapter 4 will address the methods used in this dissertation to analyze and collection data in regards to the three case studies. A central aspect in the chapter is the methological debate in accounting research concerning that research using ANT has

primarily focused on how ANT generates performative studies which differ from other studies within the accounting domain (Hansen, 2011). But this has in many ways distanced the performative studies from the accounting domain so in order to create a stronger connection between the performative studies in this thesis and the SSC and interorganizational management literature. I follow a methological approach outlined by Hansen (2011) designed to show the interdependencies between ANT and other studies. This helps to show how the case studies in this thesis can contribute to both SSC and interorganizational management literature.

Chapter 5, 6 and 7 follows the construction and management of three service centers in the public sector. The opportunity to follow the process of construction and managing service centers offered a way to analyze the various control elements in the effort to manage the creation of intra-, interorganizational and contextual juxtaposition. It is exactly this focus that turns the attention to potentials of the ANT analysis as a way to supplement the insight into the role of control elements in the construction process compared to other kinds of analysis approaches. This is because ANT is founded on a performative understanding that differentiate from the principal explanation provided by for example economical and institutional theory, when it comes to understanding the basic assumption about what influences the character of the analysis of the conditions and effects of the control elements. This also implies that the elements are not naturally given, or connected to a priory causal relationship between structure and control. Instead, the empirical chapters in this dissertation will show how control elements are fabricated, and used and partake in the construction processes, and how multiple and sometimes surprising effects are generated as a consequence. The construction and management of SSC illustrated in the case studies are therefore an on-going process rather than delimited acts which means that any stability achieved is, in principle, temporary and fragile and therefore can be destabilized by overflows. This view helps to nuance the like of transaction cost theory, agency theory or institutional theory that also are deployed in the literature to investigate intra- and interorganizational interdependencies, because it rejects the idea of a priori explanation of reality.

Employing ANT to analyze the fabrication and use of control elements and pinpoint their role in performing the construction and management of SSC, represents an interesting avenue for describing the conditions for and effects of the control elements. A description, where conditions and effects where neither universal nor contingent but episodically. Because the point of departure is a constructionist perspective this leads to the fact that all control elements are given equal rights and a focus on the special condition, which are present to make one control element or idea of a SSC more impressive and durable than others.

The case studies illustrate how different control elements are used by actors to manage and organize the different aspects of SSC. These control elements are fabricated and used to allow managers to see, master and control the construction and management process by embodying ideas, meaning and opinions in materials such as specific measures. This means that the use of ANT in this dissertation enables us to show how the development of new organizational structures such as a SSC is actually about focusing on how different human and non human elements come together and form networks. This means that control elements and human actors are the SSC construction, and the empirical studies shows how this creates interviewed networks that transcend time and space by juxtaposition operational and strategic aspect from the collaboration parties into one single network.

But at the same time, however, the case studies also portray that the creation of a SSC can be ambiguous, and that control elements also play a crucial role in destabilizing know as overflows both the construction and management process. The central theme in the three case studies is that the construction and management of SSC and the role of control elements are studied not as a fixed position and given thing, but rather as a subjective and social issue. This means that control elements are far from unambiguous, but turn into objects intertwined with actors in the complex construction and management process of SSC in the public sector. This allows for tensions and alliances to be established and cancelled from one episode to the other and from translation to translation.

One central aspect in this dissertation is that even through control elements are central to explaining the coordination of activities within and between SSC and the

customers. The elements become more than just the effect of conditions and context even if the control elements derive their existence from the associations between situation and condition. They themselves come to play during the individual episodes and are part of sending the constructions process in all sort of unexpected directions because diverse relations not only creates the control elements but also empower them and give them authority in the construction and management process.

This overall liquid understanding of the episodically alliances between control elements and human actors in the construction and management of SSC also helps to outline how this dissertation contribute to the SSC and interorganizational management and control literature. As discussed in chapter 8 and later on condensed in chapter 9 this dissertation shows that in regards to constructing and managing SSC, we can learn much about the role of control elements in practice and how these elements comes into play as an actant in unexpected ways. Ideas about SSC go through many different translation and shows that details concerning the management of SSC end up embedded in different control elements. These elements therefore plays a special role in making ideas taken for granted, as they work as stabilizers in creating intra- and interorganizational connections.

But the study also shows that this is only one aspects of how the elements work because they are also involved in destabilizing the construction both from within when controversy emergence, and from without when contextual changes imposed by macro actors penetrates and change the operational and strategic aspects of the collaboration. This means that control elements in many different ways play an important role in creating both intra- and interorganizational alignment and trust, but also ambiguity and mistrust. This insight also shows how people from both the SSC and users, and significant others influence the process of building and managing SSC. The consequence of this is that human actors have to learn to be innovative and entrepreneurial in order to navigate in an ever-changing and dynamic environment by using alliances with both humans and control elements to frame the direction for the construction and management of SSC in the public sector. The reason for this is that they are positioned in a reality where the loss of control can generate the opportunity for concerned groups to form an overflow that can alter the translationproces in such a radical way that it can shut down a SSC.

Forord

Denne afhandling om SSC blev igangsat i forbindelse med et møde hos Deloitte Revision i København. Det skal tilføjes, at jeg på dette tidspunkt intet kendte til SSC, og den første tid blev derfor dedikeret til at undersøge, hvorledes SSC kunne omsættes til at indgå i en ph.d.-afhandling. Et afgørende øjeblik i denne omsætning var gennemførelsen af et litteraturstudie kombineret med et forstudie (Harritz, 2011), som gjorde det klart, at dannelsen af et SSC repræsenterer en kompleks konstruktionsproces, hvor støttefunktioner skal omorganiseres og tilrettelægges med henblik på at servicere de organisationer, hvorfra funktionerne var blevet udflyttet.

Det næste springende punkt var, hvordan denne konstruktionsproces skulle analyseres. De adspurgte henviste til, at de oplevede udfordringer, som særligt relaterede sig til opbygningen og styringen af centrene med henblik på at kunne understøtte et godt samarbejde med de organisationer, centrene var tiltænkt at servicere. Denne problemstilling viste sig samtidig at harmonere godt med de udfordringer, SSC-litteraturen både opridsede og udlagde til videre forskning.

Desuden stod det også klart for mig, at interorganisatorisk økonomistyring er et relativt nyt felt, og at der derfor stadig er mange områder, særligt relateret til skabelsen af sammenhænge mellem intern og interorganisatorisk organisering og styring, der endnu mangler at blive undersøgt. Dog er der efterhånden dannet en række veletablerede analysestrategier, der hver især er orienteret om at udvikle ny viden om styring og organisering af forskellige samarbejdsformer. Det var også i forbindelse med identifikationen af disse analysetilgange og gennemgang af udfordringer i nyere SSC-litteratur, at jeg blev bekendt med aktør-netværksteorien (ANT). Valget af ANT blev derfor truffet dels på grund af nysgerrighed, dels fordi ANT præsenterede en mulighed for (jf. Minnaar & Vosselman, 2011) at videreudvikle vores forståelse af styring i SSC. Opsummeret er det forhåbningen, at denne afhandling kan bidrage med ny viden om konstruktionen og styringen af SSC i den offentlige sektor ved at vise, hvor kontekstuel forløbet af den proces er.

Med et ph.d.-forløb, hvor så mange forskellige aspekter af SSC skal bringes sammen i en enhed, lægger det mig meget på sinde at takke de mange personer, som har hjulpet med at skabe den fornødne klarhed. For det første skal min vejleder professor Per Nikolaj Bukh takkes for altid at stille både sin stue, en god kop lakridste og sin ekspertise og indsigt til rådighed i løbet af forløbet. For det andet har to miljøskifte også haft stor betydning for afhandlingens udfald. Det første var ved CBS, hvor særligt professor Jan Mouritsen samt Allan Hansen, Sof Thrane og Carsten Ørts Hansen skal takkes for gunstig kritik af de første resultater fra det første casestudie. Det andet miljøskifte var en lille måned ved Stockholm Handelshøjskole, hvor flere forskere med professor Johnny Lind i spidsen alle stillede deres tid til rådighed i forhold til at diskutere og komme med gode råd til, hvordan jeg havde tænkt mig at gribe afhandlingen an. Der skal i forbindelse hermed rettes en særlig tak til Kalle Kraus, Martin Carlssson-Wall og Ebba Sjögren for at vise mig rundt i Stockholm og for at udvise gæstfrihed og engagement.

For det tredje skal der også finansiering til, og der vil jeg først takke Deloitte Revision for at stille med finansiering og for at lade mig deltage i deres SSC-arrangementer. Dernæst skal Aalborg Universitet også takkes for at supplere med den manglende finansiering, som gjorde det muligt at gennemføre dette studie.

Til sidst skal der rettes en stor tak til alle deltagerne i de tre gennemførte casestudier. I SB-casen skal it-chef TH have en stor tak for at arrangere interviews med hans medarbejdere og ’åbne døre’ til interviews ude i kundeorganisationerne. I SA-casen skal PL takkes for et fantastisk engagement og deltagelyst samt for at tillade tilbagevendende interviews af medarbejdere, efterhånden som behovet meldte sig. Hun skal, ligesom TH, også takkes for at overtale en række kunder til at deltage. I den sidste case, som omhandler Servicecenter C (SC), skal centerledelsen og særligt centerleder HB og IT-chef TK takkes for at åbne døren til servicecenteret og inden for kort tid at have opstillet en udførlig interviewrække med såvel medarbejdere som kunder. Ligeledes skal der også rettes en stor tak til Christel Sunesen for uundværlig hjælp til korrekturlæsning.

Men den største tak skal gå til min familie, hvor min kæreste igennem mange år, Grethe, altid har troet på, at der nok skulle komme en ph.d. ud af alle anstrengelserne. Mens

mine to børn Michelle og Freya fik mig til at huske alle de positive sider ved at arbejde primært hjemme foran computeren. Tak til jer alle.

Daniel Harritz

Aalborg Universitet

Foråret 2013

Indholdsfortegnelse

Forord xv
Kapitel 1 Indledning 1
1.1 SSC-projekter og -udfordringer 4
1.1 Fokus på konstruktion og styring 7
1.2 Afhandlingens problemstilling 12
1.3 Afhandlingens empiriske del 15
1.4 Afhandlingens bidrag 16
1.4.1 Bidrag til SSC-litteraturen 16
1.4.2 Bidrag til økonomistyringslitteraturen 21
1.5 Afhandlingens opbygning 29
Kapitel 2 Shared Service Centre 31
2.1 Introduktion til Shared Service Centre 31
2.2 SSC-definition 34
2.3 Motiver for dannelsen af SSC 36
2.4 Fra teori til praksis 44
2.4.1 Danske erfaringer 44
2.4.2 Udenlandske erfaringer 49
2.5 Fokus på styring og organisering 55
2.6 Styring i et processuelt og konstituerende perspektiv 59
2.7 Delkonklusion 67
Kapitel 3 Teoretisk ramme – aktør-netværksteori 70
3.1 Aktørkonceptet 70
3.2 Oversættelseskonceptet 73
3.2.1 Problematisering 76
3.2.2 Interesseringsfasen 77
3.2.3 Indrulleringsfasen 78
3.2.4 Mobiliseringsfasen 79
3.3 Framing og overflowing 81
3.4 Aktør-netværks-konceptet 83
3.5 Sort boks 85
3.6 Delkonklusion og præcision af analyserammen 86
Kapitel 4 Metodologi 91
4.1 At skabe forbindelse mellem to metodiske tilgange 91

4.1.1 Teori, viden og domænelitteraturens rolle i casestudiet 94
4.1.2 Dataindsamling og datakilder 95
4.2 Casevalg og dataanalyse 98
4.2.1 Servicecenter B ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**
4.2.2 SA ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**
4.2.3 Servicecenter C ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**
4.2.1 Operationaliseringen af dataanalysen 102
4.2.2 Kortlægning af oversættelsesprocesser og aktør-netværk 103
4.3 Evalueringskriterier 105
4.4 Delkonklusion 108
Kapitel 5 Servicecenter B ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**
5.1 De første skridt på samarbejdets vej 111
5.2 Kunsten at bringe samarbejdet videre til SOSU Nord 117
5.3 Behov for deling af viden og struktur i IKT 122
5.4 En styregruppe kommer til 128
5.5 Tilkomsten af VUC får betydning 130
5.6 Større fokus på SLA'en 138
5.7 Fra IKT til SB 140
5.8 Jagten på nye kunder 146
5.9 Sammenfatning 148
Kapitel 6 SA ..... **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**
6.1 Fra vaskeri til servicecenter 156
6.2 Fra linnedmodtager til kunde 163
6.3 Kommunikationsstyring 167
6.4 Samarbejdet med Sygehus 1 effektueres 169
6.5 Et udvalg og en konkurrent bremser vaskeriets fremmarch 172
6.6 En ny kunde kommer til 175
6.7 Kampen for at vinde hjerter og sind 178
6.8 En ny standard og pres på kapaciteten 185
6.9 Lean for sammenhængens skyld 189
6.10 Fremtidens kundekoncept på Sygehus 3 192
6.11 Sammenfatning 196
Kapitel 7 Servicecenter C 202
7.1 Realiseringen af en ide 202

7.2 Første skridt i dannelsen af et servicecenter 207
7.3 IT som frontløber 213
7.4 Praktiske services et fragmenteret område under opbyggelse 217
7.5 Succes med rengøringsservice 221
7.6 Administrative services: potentiale og modstand 224
7.7 Sammenstilling af et servicecenter 230
7.8 Administrative services med vokseværk 235
7.9 Praktiske services fremgang og lukning 237
7.10 Kampen for overlevelse 241
7.11 Sammenfatning 245
Kapitel 8 Diskussion og implikationer af afhandlingens resultater 249
8.1 Positioneringen af en ide 250
8.1.1 Implikationer for SSC-litteraturen 252
8.1.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 254
8.2 Konstruktionen af et servicecenter 255
8.2.1 Implikationer for SSC-litteraturen 258
8.2.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 262
8.3 Dynamisk samarbejdsudvikling 263
8.3.1 Implikationer for SSC-litteraturen 267
8.3.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 269
8.4 Organisering mellem kunder 273
8.4.1 Implikationer for SSC-litteraturen 275
8.4.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 276
8.5 Organisatorisk foranderlighed og ustabilitet 276
8.5.1 Implikationer for SSC-litteraturen 280
8.5.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 281
8.6 Styringselementernes simultanitet 283
8.6.1 Implikationer for SSC-litteraturen 284
8.6.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 284
8.7 Kontekstens dynamik 285
8.7.1 Implikationer for SSC-litteraturen 288
8.7.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 290
8.8 Styringselementer i relation til tillid og magt 294
8.8.1 Implikationer for SSC-litteraturen 295

8.8.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen 296
Kapitel 9 Konklusion 297
9.1 Fra ide til SSC 297
9.2 Samarbejdsdimensionens multiplicitet 302
9.3 Kontekstens dynamiske betydning 305
9.4 Bidrag til SSC- og økonomistyringslitteratur 306
9.4.1 Bidrag til SSC-litteraturen 306
9.4.2 Bidrag til økonomistyringslitteratur 318
9.5 Forslag til fremtidig forskning 324
Litteraturliste 326

Kapitel 1 Indledning

I de senere år har flere (se f.eks. Greve, 2010; Kraus & Lindholm, 2010; Osborne, 2010) advokeret for, at den offentlige serviceproduktion ikke kun skal opfattes som en opgave for den enkelte offentlige virksomhed, men som en koordineret indsats af flere offentlige virksomheder. Ifølge Greve (2010) repræsenterer denne udvikling samtidig et skifte væk fra det mere decentrale fokus, der prægede NPM-bølgen i 80'erne og 90'erne (jf. Hood, 1991). Forstået på den måde, at der nu er kommet større fokus på at forstå, hvordan også tværorganisatoriske synergier indvirker på serviceproduktionen. Osborne (2010) argumenterer derfor for, at offentlige virksomheder dels bør forstå og udbygge disse tværorganisatoriske relationer, dels aktivt bør opsøge muligheden for at indgå i nye samarbejdsformer og partnerskaber.

Selve vigtigheden af at forstå samarbejdsrelationer i serviceproduktionen har også med henvisning til Miller et al. (2008) ført til et stigende akademisk fokus på området i litteraturen om offentlig organisering og ledelse. I disse artikler (se f.eks. English, 2005; Barton, 2006) er omdrejningspunktet netop, hvordan forskellige samarbejdsformer kan benyttes til at optimere serviceproduktionen i den offentlige sektor og dermed sikre en bedre udnyttelse af de tilgængelige ressourcer.

I forlængelsen af det ovenstående omhandler denne afhandling specifikt dannelsen af Shared Service Centre[1] (SSC), som både herhjemme (jf. Deloitte, 2007abc; Finansministeriet, 2004, 2008; KL, 2009) og i udlandet (se f.eks. Janssen & Joha, 2006; Dollery & Grant, 2010) har indtaget en større plads i den offentlige debat om tilrettelæggelsen af den offentlige serviceproduktion. Den primære hensigt med at etablere servicecentre er ifølge en lang række kilder (se f.eks. Janssen & Joha, 2006; Hochstein et al., 2009; Borman, 2010; Herbert & Seal, 2012) at optimere støttefunktioner såsom: it, bogholderi og facility services m.fl. ved at centralisere dem i serviceenheder. Denne adskillelse af kerne- og støttefunktioner gør det i teorien muligt at realisere en række forskellige fordele, herunder: stordriftsfordele (Ulbrich, 2006; Herbert & Seal, 2012),

[1] Omtales også som administrative servicefællesskaber eller administrative fællesskaber. I denne afhandling benyttes betegnelsen SSC for at understrege, at der uanset betegnelsen er tale om den samme fremgangsmåde.

forbedre serviceleveringen (Aksin & Masini, 2008; Dollery et al., 2009b), standardisere og forenkle serviceorganiseringen på tværs af offentlige virksomheder (Becker et al., 2009; Oliveira, 2010), udvikle best practice (Howcroft, 2012) samt skabe samarbejdssynergier gennem dannelsen af partnerskaber mellem SSC og modtagerne af servicerne (Tomkinson, 2007; Minnaar & Vosselman, 2011).

Men en række relativ nye undersøgelser (Ulbrich, 2006; Dollery et al., 2009; Farndale *et al*., 2009; Janssen *et al*., 2009; Paagman, 2012; Hyvönen *et al*., 2012; McIvor *et al*., 2012) har samlet påpeget, at det i praksis har vist sig vanskeligt at realisere de opstillede fordele. Derfor understreger eksempelvis Farndale et al. (2009), at der generelt er behov for mere viden om dette: ”more large scale survey research and in-depth case studies (…) are needed to become more informed about the specifics and underlying processes of SSCs’ (Farndale et al., 2009, s. 558)

Mens McIvor et al. (2011) specifikt efterspørger flere studier, som adresserer dels, hvorledes SSC implementeres i den offentlige sektor, dels hvilke udfordringer man skal være særlig opmærksomme på i denne proces, hvor det er nødvendigt at: ”Understanding the challenges and potential strategies for addressing these challenges” (McIvor et al., 2012 s. 450).

Ifølge Janssen et al. (2009, 2012) og er dannelsen af et SSC et omfattende forandringsforløb, der involverer konstruktionen af en ny, selvstændig serviceenhed med det formål at servicere de organisationer, hvorfra støttefunktioner er blevet udflyttet. Dannelsen af et SSC stiller dermed med henvisning til Janssen et al. (2012), Nasir et al. (2012) og Paagman (2012) store krav til opbygningen af SSC og de involverede kundeorganisationer, som indgår i denne forandringsproces, før eventuelle fordele kan realiseres.

Minnaar & Vosselman (2011) fastslår derfor, at dannelsen af et SSC rejser et naturligt behov for styring og strukturering af på den ene side de intraorganisatoriske forhold knyttet til organiseringen og dannelsen af en ny serviceenhed og reorganiseringen af kundeorganisationer og på den anden side opbygningen og styringen af de interorganisatoriske forhold mellem SSC og kunderne. Faktisk peger Minnaar & Vosselman (2011, s. 29) direkte på, at de komplekse intra- og interorganisatoriske forhold

involveret i dannelsen og styringen af et SSC indebærer, at styringselementer[2] og styringsstrukturer skal opfattes som centrale aktører i denne proces på lige fod med menneskelige aktører. Forfatterne sammenfatter derfor, at processuelle studier af SSC bør inddrage en relationel vinkel ved at følge udviklingen af de nødvendige styringsstrukturer med henblik på at opnå intra- og interorganisatoriske sammenstillinger mellem SSC og kunderne.

Ud over organiseringen og styringen af de intra- og interorganisatoriske forhold involveret i dannelsen af et SSC fremhæver en række studier (jf. Burns & Yeaton, 2008; Ulbrich, 2010b; Hyvönen *et al*., 2012; McIvor *et al*., 2012), at dannelsen og styringen af et SSC også påvirkes af kontekstuelle forhold. Eksempelvis finder Ulbrich (2010b), at skiftende politiske omstændigheder kan have en central betydning for SSC-projekter ved, at udefrakommende politiske tiltag kan være direkte rettet mod at diktere, hvorledes det enkelte SSC skal styres. Derfor er det også vigtigt at inddrage betydningen af den kontekst, SSC-projekter er indlejret i, hvis hensigten er at forstå de forskellige forhold, der påvirker dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor.

Formålet med denne afhandling er derfor at anlægge en mere helhedsorienteret tilgang til konstruktionen og styringen af SSC i den offentlige sektor ved hjælp af tre longitudionale casestudier. Det sker ved at benytte aktør-netværksteori (ANT) til at undersøge betydningen af, hvordan styringselementer kan assistere menneskelige aktører i processen med at organisere og styre de intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold involveret i dannelsen og styringen af SSC. Samlet er det dermed forhåbningen, at de fremførte iagttagelser i denne afhandling kan være til gavn for forståelsen af, hvordan konstruktionen og styringen af SSC forløber i en offentlig sektor-kontekst. I de kommende afsnit frem mod afhandlingens problemstilling vil relevansen af dette fokus blive yderligere uddybet.

[2] Af styringselementer nævner Minnaar & Vosselman (2011) målinger af performance, incitamentsystemer og servicekontrakter (SLA) til at organisere styringen såvel i som imellem SSC og servicecenterets kunder.

1.1 SSC-projekter og -udfordringer

I indledningen blev det kort berørt, at udbredelsen af SSC i den offentlige sektor har været associeret med store forhåbninger om at opnå markante fordele. Specifikt i den danske offentlige sektor forventes det eksempelvis, at dannelsen af Økonomistyrelsens servicecenter (ØSC) og Statens IT ved hjælp af standardiseringer, best practice, stordriftsfordele og samarbejdssynergier kan generere en besparelse på 600 millioner kroner (Finansministeriet, 2008).

Placeringen af SSC på den politiske dagsorden[3] kombineret med udviklingen i den statslige sektor har også medvirket til at skabe interesse for dannelsen af servicecentre i andre dele af den offentlige sektor. I en rapport fra Kommunernes Landsforening (KL) ”Forslag til forenkling” (KL, 2009) peges der på en række forskellige muligheder for at etablere servicecentre både i de enkelte kommunale forvaltninger og på tværs af kommunerne. Af mere regionale og nationale projekter kan det nævnes, at regeringen og KL også er blevet enige om, at oprette fem regionale sagsbehandlingscentre kaldet for Udbetaling Danmark, som skal varetage administrationen af bl.a. folkepensionen og børnebidrag for kommunerne (ATP, 2011).

Ligeledes er dannelsen af SSC i uddannelsessektoren også ved at være udbredt (Danske Erhvervsskoler, 2011). Det skyldes, at undervisningsministeriet igennem de sidste mange år har søgt at få de selvstændige erhvervsskoler til at oprette servicecentre dels gennem nedsættelsen af taksameter-tilskuddet med 300 millioner (Deloitte, 2007a, Undervisningsministeriet, 2009), dels ved at oprette en midlertidig etableringsfond.

Projekternes varighed har i skrivende stund gjort det muligt at evaluere nogle af de første resultater fra de igangsatte projekter. Eksempelvis viser undersøgelsen ”IT i praksis” udført af Rambøll (2012), at her cirka to et halvt år efter at Statens IT blev dannet, er kun 15 % af de adspurgte offentlige it-chefer enige i, at Statens IT har genereret besparelser. Samtidig angiver 61 %, at de enten ikke ved eller ikke tror på, at Statens IT vil føre til en stabil eller sikker it-drift.

[3] Baseret på en udtalelse af tidligere statsminister Lars Løkke Rasmussen i forbindelse med oprettelsen af de to centre i staten, www.oes.dk. Tilgået d. 02-04-2013

Ud over Statens IT viser en tilfredsundersøgelse af ØSC udført i 2011 (Nyhedsbrev, 2011), at kundernes tilfredshed stadig er et stykke fra den aftalte resultatkontrakt. Af kritikpunkter peger kunderne på mangelfuld kommunikation og snitfladeproblematikker, der stadig skal arbejdes med.

I forhold til etableringen af Udbetaling Danmark har en rundspørge foretaget af Danmarks Radio (Ritzau, 2012) vist, at driften indtil videre er dyrere end den tidligere model. I rundspørgen forventer 66,2 procent af kommunerne, at Udbetaling Danmark aldrig kommer til at skabe de besparelser, som den tidligere regering stillede dem i udsigt. Tværtimod forventer kommunerne i rundspørgen en merudgift på 144 millioner kroner alene i 2013. De negative forventninger til Udbetaling Danmark har fået flere til at kalde Udbetaling Danmark for en skandale.[4]

Endvidere har forventningen om, at servicecentre ville kunne generere en besparelse på 300 millioner på erhvervsskoleområdet, mødt hård kritik. Siden beslutningen blev vedtaget, har eksempelvis konsulentbureauet PricewaterCoopers (2009) på foranledning af foreningen Danske Erhvervsskoler udarbejdet et notat, hvori det konkluderes, at tallene indeholder for mange usikkerheder, unøjagtigheder og direkte fejl. Dette underbygges også af en afsluttende rapport over administrative fællesskaber på erhvervsskolerne (Danske Erhvervsskoler, 2011, s. 3-4), hvor resultaterne i perioden 2008-2011 opsummeres på følgende måde: ”Mange skoler har ikke på nuværende tidspunkt kunnet give et bud på deres forventninger til opnåelige besparelser… De skoler, der har besvaret spørgsmålet om forventede besparelser, skønner en samlet besparelse på 41,3 mio. kr.” (Erhvervsskolerne, 2011).

Den samlede forventede besparelse er derfor langt mindre end de 300 millioner, som oprindelig blev forventet realiseret i 2011 (Undervisningsministeriet, 2008). Samtidig skal dette tal sættes i forhold til, at en lang række uddannelsesinstitutioner (Erhvervsskolerne, 2011) netop har fulgt undervisningsministeriets anbefalinger og etableret servicecentre rundt om i landet.

[4] DR Nyheder publiceret d. 12. dec. 2011 kl. 06:00.

Ovenstående gennemgang er blot eksempler på nogle af de reaktioner, dannelsen af servicecentre i den offentlige sektor har afstedkommet. Hovedparten af reaktionerne er især orienteret om, at der fra starten på den ene side har været en mangelfuld indsigt i selve kompleksiteten og tidsrammen for dannelsen af servicecentrene og på den anden side en meget optimistisk forventning til realiseringen af mulige fordele. Denne indsigt er samtidig også med til at understrege, at der netop er behov for mere indsigt i de forskellige intra-, interorganisatorisk og kontekstuelle forhold involveret i dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor (se også Harritz, 2011).

Vendes blikket i retningen af udenlandske studier, fremhæver Hyvönen et al. (2012), at mange af fordelene ved at implementere SSC, som florerer i den offentlige sektor, ikke afspejler virkelighedens kompleksitet. Denne kompleksitet bevirker ifølge Borman (2010) og Hyvönen et al. (2012), at succes ikke er selvskrevet og kan forblive en myte, såfremt dannelsen og styringen af SSC ikke organiseres korrekt. Flere studier fra udlandet understreger denne opfattelse (se f.eks. Cooke, 2006; Janssen & Joha, 2006; Sarikas & Weerakkody, 2007; Wagenaar, 2006, 2009; Dollery et al., 2010; Dollery & Grant, 2010).

Den manglende realisering af de forventede fordele ved SSC i den offentlige sektor har fået Dollery & Grant (2010) til at pege på, at der i den offentlige sektor er et ensidigt fokus på at organisere servicecentrene med henblik på centraliseringsgevinsterne. Konsekvensen af denne tilgang har ifølge Dollery & Grant (2010) været en negligering af dels serviceringen af de organisationer, hvorfra støttefunktioner er blevet udflyttet, dels kundernes enorme betydning i dannelsen af et SSC. Det underbygger forfatterne ved at fremhæve, at dette ensidige fokus har ført til utilfredshed, modarbejdelse, opbygningen af skyggefunktioner samt i mere ekstreme tilfælde til direkte nedlukning af servicecentre (se også Cooke, 2006). Dollery & Grant (2010) konkluderer derfor, at succesfuld opbygning og styring af et SSC kræver en balance mellem centralisering og decentralisering ved at forholde sig til udviklingen og sammenspillet mellem de intraorganisatoriske og samarbejdsmæssige dimensioner. Dette understreges også af Cooke (2006), som finder, at ensidig og dårlig håndteringen af de interne i forhold i et servicecenter, eksempelvis i

forhold til maksimeringen af omkostningsreduktioner, vil påvirke servicekvaliteten og føre til utilfredshed blandt kunderne.

1.1 Fokus på konstruktion og styring

Som nævnt indledningsvis har flere dog påpeget, at der er meget lidt empirisk indsigt i opbygningen og styringen af SSC (Farndale et al., 2009; Maatman et al., 2010; McIvor et al., 2011). I stedet har litteraturen ifølge McIvor et al. (2011) især forsøgt at forstå selve SSC-fænomenet i en bredere forstand. Det har resulteret i dels en bedre viden om motiverne for at etablere SSC (Janssen & Joha, 2006; Redman et al., 2007; Farndale et al., 2009; Dollery & Grant, 2010; McIvor et al., 2011), dels indsigt i nogle af de negative konsekvenser ved SSC. Med henvisning til Farndale et al. (2009) og McIvor et al. (2011) er der derfor et stort behov for processuelle studier af dannelsen af SSC både i private og i den offentlige sektor.

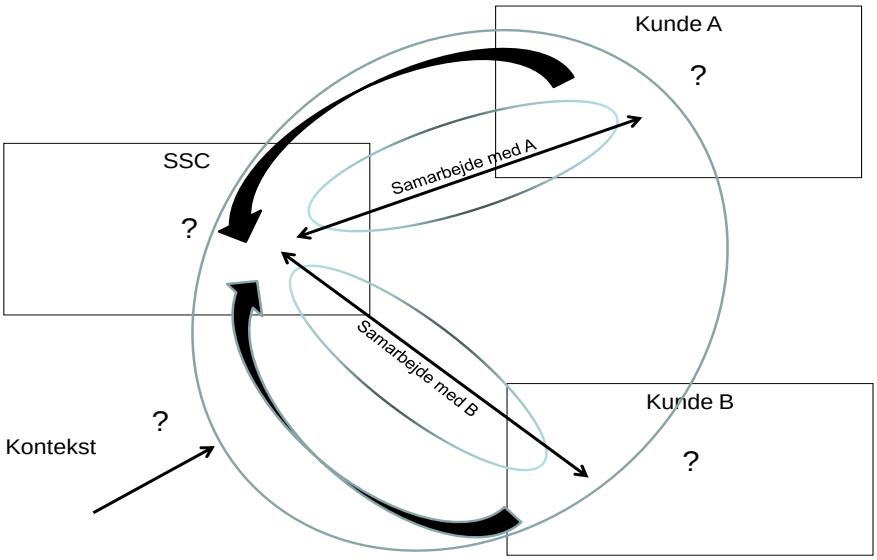
Men der findes enkelte studier, som mere direkte har berørt behovet for indsigt i styringen af SSC (se f.eks. Nazri et al., 2011; Minnaar & Vosselman, 2011). Eksempelvis belyser Herbert & Seal (2012), hvordan forskellige styringselementer såsom kontrakter, KPI'er og betalingsmodeller indgik i konstruktionen og styringen af SSC. De forskellige styringselementer viste sig vigtige i forhold til at skabe servicecentre, kundeorganisationer og samarbejdsrelationer ved at institutionalisere centrale SSC-aspekter såsom servicecenterforståelse, samarbejde, kundefokus, serviceorientering, kvasi-marked og ekstern benchmarking. Andre studier (Ulrich, 1995; Cooke, 2006; Farndale et al., 2010; Aman et al., 2012), har i den sammenhæng især fokuseret på betydningen af 'service level agreements' (SLA'en) til at organisere forholdet mellem SSC og kunderne. I Farndale et al. (2010) og Aman et al. (2012) beskrives det, hvordan SLA'en kan benyttes til at decentralisere styringen af SSC, da denne kontrakt gør det muligt for kunderne at udøve indflydelse på SSC.

De forskellige studier viser samlet, hvordan styringselementer opnår en betydningsfuld rolle i at udvikle og ensrette forholdene såvel internt som imellem SSC og kunderne, da de indgår i at sammenstille strategiske og operationelle forhold på tværs af parterne. Minnaar & Vosselman (2011) uddyber dette yderligere ved at fremhæve:

> [Management control structures] radually emerge as a consequence of day-to-day interaction in the network. They are not the results of purposeful decision making by an actor outside the network, but of purposeful interaction within the network. Management control structures, then, are not primarily instruments in the hands of top management, but are non-human actors (Minnaar & Vosselman, 2011, s. 29)

Minnaar & Vosselman (2011) konkluderer på baggrund af ovenstående citat, at styringselementerne opnår centrale positioner i de netværk, der kommer til at udgøre SSC og dermed også eksplicit kundeorganisationerne. Men forfatterne påpeger samtidig, at denne rolle endnu er uudforsket, og skriver derfor, at: ”We suggest that a relational approach could provide additional insights into the change of management control related to the development of SSC’s.” (Minnaar & Vosselman, 2011, s. 30)

Med udgangspunkt i de ovenstående afsnit kan behovet for viden om dannelsen og styringen af SSC ses illustreret i figur 1.1.



Figur 1.1: Forskellige konstruktionsdimensioner involveret i dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor

I henhold til figur 1.1 kan det fastlægges, at dannelsen af et SSC indebærer centraliseringen af støttefunktioner med tilhørende ressourcer fra en række organisationer, hvilket i figuren

er illustreret med de buede pile fra henholdsvis kunde A og kunde B til SSC. De forskellige spørgsmålstegn i kasserne, som repræsenterer SSC og kundeorganisationerne, illustrerer behovet for mere viden om organisering og styringen af de interne og interorganisatoriske forhold i og mellem SSC og kunderne.

Dernæst er der også usikkerheder om, hvordan processen med at danne og styre et SSC påvirkes af at være indlejret i en offentlig sektor-kontekst (jf. Ulbrich, 2010b). Det er markeret i figur 1.1 med et spørgsmålstegn og en pil, der peger ind på den ovale cirkel, hvori selve konstruktionen og styring af de intra- og interorganisatoriske rum foregår. Dannelsen og styringen af et SSC er dermed en intra-, interorganisatorisk og kontekstuel proces, hvilket bevirker, at vi kan definere SSC som: *en kontekstuel betinget organisatorisk model, hvor støttefunktioner centraliseres med henblik på at udøve interorganisatorisk service af en række kunder.*

Til at videreudvikle den betydning, som de forskellige styringselementer kan have i relation til styringssituationen (jf. Minnaar & Vosselman, 2011), følges Kurunmäki & Miller (2010), som finder, at studier af samarbejdsrelationer i den offentlige sektor med fordel kan tage afsæt i interorganisatorisk økonomistyringslitteratur. Denne forskningsgren repræsenterer ifølge Caglio & Ditillo (2008) et relativt nyt område inden for økonomistyring, som kan dateres tilbage til en artikel af Otley i 1994. I artiklen beskriver Otley (1994), hvordan opfattelsen af styring, styringselementer og opbygningen af egentlige styringssystemer kaldet for ’management control systems’, ikke længere kun drejer sig om at skabe intern sammenhæng i de enkelte organisationer. I stedet skal forståelsen af styring flyttes ud over de organisatoriske grænser ved, at der tages hensyn til de samarbejdsrelationer, den enkelte virksomhed måtte have: ”The scope of the activity of management control is enlarged and it no longer confines within the legal boundaries of the organization” (Otley, 1994 s. 293).

Vurderet ud fra en gennemgang af den interorganisatoriske styringslitteratur (jf. Håkansson & Lind, 2007; Kraus & Lind, 2007; Caglio & Ditillo, 2008; Meira et al., 2010) har de sidste mange år budt på en række forskellige studier, som har forsøgt at adressere betydningen af mange forskellige styringselementer i samarbejdsrelationer (se f.eks. Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008; Johansson & Siverbo, 2011; Wall et al., 2011; Cäker

& Siverbo, 2011). Af disse har særligt transaktionsomkostningsteori (TOT) (Williamson, 1975) og til dels også agent-teori (Jensen & Meckling, 1976) været dominerende teoretiske tilgange (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006; Dekker & Anderson, 2010; Scapens & Varoutsa, 2010). Disse studier fokuserer på udviklingen af styringsstrukturer for at minimere henholdsvis opportunistisk adfærd mellem principalen og agenten og mindske transaktionsomkostninger ved at designe styringselementer ud fra identifikationen af forskellige transaktionskarakteristika.

Men disse analyser baseret på økonomisk teori er samtidig også blevet kritiseret for dels en ensidig instrumentel opfattelse af styringselementerne (jf. Minnaar & Vosselman, 2011), dels et afgrænset fokus på dyadic-relationer (et afgrænset 1:1-forhold mellem køber og leverandør). Dette er ifølge Håkansson & Lind (2004) og Lind & Thrane (2010) uhensigtsmæssigt, hvilket Håkansson & Lind forklarer på følgende måde:

> There is a need for more intensive case studies of business relationships where the role of different organisational units and the relationships between them are investigated in detail. The interaction between companies seems to have a substance and a variety that need to be conceptualised and modelled in much more elaborate ways than has been done to date. (Håkansson & Lind, 2004, 68)

Med hensyn til den instrumentelle opfattelse af styringselementer i økonomisk teori konkluderer Anderson & Dekker (2010) følgende: ”A recurrent critique of the explanatory power of TCE in the study of inter-firm relationships concerns its essentially static nature; it does not provide much guidance when examining relationship dynamics, processes, and change.” (Dekker & Anderson, 2010, s. 250).

De ovenstående konstateringer har banet vejen for alternative teoretiske tilgange i form af institutionel teori (Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006) og aktør-netværksteori (ANT) (jf. Mouritsen, 1999; Mouritsen et al., 2001; Quattrone & Hopper, 2005; Mouritsen & Thrane, 2006; Chua & Mahama, 2007; Miller & O’Leary, 2007). Disse teorier er mere rettet mod at undersøge, hvad Chua & Mahama (2007, s 51) kalder for ”the complex reality of practice”.

Gennem disse teorier er der blevet sat mere fokus på forskellige styringselementers betydning i reguleringen af forskellige menneskelige aktørers aktiviteter i samarbejdsrelationer (Mouritsen et al., 2010; Scapens & Varoutsa, 2010). Styringselementerne har på den ene side vist sig at spille en afgørende rolle i at skabe omkostningsreducerende aktiviteter (Mouritsen et al., 2001), etablere relationel tillid (Coad & Cullen, 2006) samt udviske grænserne mellem samarbejdende enheder (Seal et al., 2004). På den anden side har disse studier ligeledes vist, at styringselementer også kan være en kilde til konflikter og tvetydigheder, der kan påvirke stabiliteten i interorganisatorisk samarbejde (Mouritsen & Thrane, 2006; Chua & Mahama, 2007).

På trods af, at litteraturen om den interorganisatoriske økonomistyring efterhånden har bidraget til en dybere forståelse af styring i samarbejdsrelationer, fastslår Caglio & Ditillo (2008) og Meira et al. (2010), at meget endnu mangler at blive undersøgt i forhold til at forstå de forskellige måder, styringselementer kan fungere på i og imellem samarbejdende enheder. Særligt mangler der mere fokus på betydningen af styringselementer i netværksrelationer (Håkansson & Lind (2004); Lind & Thrane (2010); Mouritsen et al. (2010).

Sættes dette i forhold til styring og dannelsen af servicecentre (jf. figur 1.1), argumenterer Minnaar & Vosselman (2011) for, hvordan forskellige materialiteter såsom styringselementer antager positioner i de skabte relationer mellem de involverede individer. Denne opfattelse omtaler de som ’drifting’:

> The notion of a drift reflects that in the process of reaching desired ends the decision maker is not able to control all contextual factors. They contend that entities (such as for instance management control structures) attain their form ‘performatively’ in, by and through ties of varying strength and durability in networks of human and non-human elements. (Minnaar & Vosselman, 2011, s. 15)

I relation til figur 1.1 vil det betyde, at opfattelsen af styringselementer som centrale aktører i dannelsen og styringen af SSC også skal sættes i forhold til indflydelsen fra signifikante andre (kunder, interessenter, politik osv.) på forholdet mellem den enkelte kunde og SSC.

Denne tilgang til forståelsen af styringselementer er forenelig med forestillingen om performativitet i ANT. Det betyder, at ANT, som nævnt tidligere, bidrager med en anden tilgang til opfattelsen af styringselementer end eksempelvis i TOT. Men det er ikke det samme som, at de forklaringer forkastes, som såvel økonomisk som institutionelteori bidrager med (jf. Hansen, 2011; Lukka & Vinnari, 2011). I stedet er der tale om, at ANT åbner op for en performativ opfattelse, der tager udgangspunkt i den praktiske virkelighed. Det betyder konkret, at alle mulige forklaringer kan gøre sig gældende, såfremt de kan spores i den relationelle udfoldelse af, hvordan SSC opbygges og samarbejdsrelationer skabes. Til at konkretisere dette peger Chua & Mahama (2007, s. 52) på, at ANT kan bruges på følgende måde:

> The concept of agency (be it associated with individual actors or the systems in which they work) is theorized not as a characteristic of the actor per se but as an effect of the dispersed network of co-actors, connections, and interdependencies. The actors cannot then be studied without at the same time paying attention to the network through which their identities are defined. (Chua & Mahama, 2007, s. 52)

Den alsidige og tvetydige opfattelse af virkelighedens performativitet betyder også ifølge Chua & Mahama, at ”not enough is presently known of the actors ‘interpretation/definitions or use of accounting and other managerial control systems (Scapens and Macintosh, 1996) within specific normative contexts” (Chua and Mahama, 2007, s. 52).

Denne opfattelse deles også af Berry et al. (2009) og Meria et al. (2010), som konkluderer, at der er behov for flere studier, der eksempelvis anvender ANT til at forklare betydningen af styringselementer i konstruktionen af relationer i og mellem samarbejdende enheder. Men Mouritsen et al. (2010) og Mouritsen & Justesen (2011) påpeger i den forbindelse, at der stadig er mangelfuld viden om, hvad der ender med at blive aktører og aktanter (styringselementer) i opbygningen af samarbejdsrelationer.

1.2 Afhandlingens problemstilling

Det vil derfor være interessant og til nytte for både forskningen i SSC og i interorganisatorisk styring at undersøge dels den komplekse multidimensionelle

konstruktion af servicecentre (jf. figur 1.1), dels hvordan disse forskellige forhold organiseres og styres af forskellige aktører og aktanter i form af styringselementer. Dette vil ske ved at bruge ANT til at følge både, hvad der gør konstruktionen sammenhængende, og hvad der modsat gør den ustabil. Disse forhold kan relateres til struktureringen af samarbejdsnetværk, hvor der skal skabes relationer i og mellem SSC og kunderne, samtidig med at der tages hensyn til, at hele sammenstillingsprocessen er indlejret i en dynamisk kontekst.

Ved at benytte ANT som teoretisk referenceramme bliver det muligt at forstå, hvad der indgår i disse netværk, ved at følge, hvilken rolle aktanter og aktører får. Det betyder specifikt for forståelsen af styringselementer, at de inddrages med henblik på at forstå hvad der har medieret processen med at danne og styre SSC.

Denne anskuelse af elementernes betydning handler derfor om at følge ”accounting in action” (Hopwood, 1983, s. 287). De bliver derfor en del af de komplekse organisatoriske processer, der formes i praksis, og udøver ifølge Miller (1994) ”an influence on, and in turn [are] influenced by, a multiplicity of agents, agencies, institutions and processes” (Miller, 1994, s. 1).

Styringselementerne har hermed ikke kun en instrumentel betydning (Minnaar & Vosselman, 2011), men en performativ indvirkning, som kan mobiliseres af menneskelige aktører til at antage forskellige roller i forskellige kontekster (Ahrens & Chapman, 2007).

Den performative opfattelse af virkelighedens beskaffenhed betyder også, at et udelukkende indadvendt eller topdown-orienteret perspektiv kan give bagslag (Miller et al. (2008). Derfor er det vigtigt i en netværkstilgang at være åben for de påvirkninger, som udefrakommende tiltag kan have på dannelsen og styringen af SSC (jf. Ulbrich 2010b). Forståelsen af styringselementernes betydning i sammenstilling med de menneskelige aktører handler derfor om på en og samme tid at anskue ’op og ned’, men også om at ’se på tværs’ (Hopwood, 1996) og ud over det, der kan opfattes som samarbejdets grænser. Dette betyder med andre ord, at der ikke er geografiske eller distancemæssige begrænsninger, såfremt der kan spores en relationel tilknytning.

Brugen af ANT er derfor valgt for fuldstændig åbent at kunne følge, hvad Kurunmäki & Miller (2010) kalder ”the everyday doings of practitioners” (s. 229) i

processen med at konstruere og styre servicecentre i den offentlige sektor. Det betyder også, at der ikke a priori tages stilling til, hvordan forskellige aktører og aktanter indgår i at regulere og udvikle de nævnte konstruktionsdimensioner. I stedet følges alene den praktiske performative udfoldelse af relationerne og opbygningen af netværk. Den ANT'ske ikke-reduktionistiske tilgang åbner derfor op for en præsentation af, hvad der skaber og styrer servicecentre og dermed eksplicit kundeorganisationer og samarbejdsrelationer over tid i en omskiftelig kontekst. Det sker ved at følge effekten af konstellationer, der består af fabrikerede og anvendte styringselementer og deres multiple forbindelser med menneskelige aktører. Kondenseret handler denne afhandling derfor om at belyse: ***hvordan styringselementer og aktører involveres i konstruktionen og styringen af servicecentre i en offentlig kontekst, og hvilke resultater der kan udledes heraf.***

Hermed tildeles styringselementer en handlingskraft på tilnærmelsesvis lige fod med menneskelige aktører forstået på den måde, at de også kan flytte noget og dermed blive aktanter gennem andres handlinger. Elementerne kan stabilisere og give kraft og retning til en ide om i det her tilfælde et SSC. De kan fylde ideen ud med substans og kan iscenesætte løsninger på bekostningen af andre. Alt dette sker i mødet mellem mennesker og ikke-menneskelige elementer, hvor der sker en oversættelse (Latour, 2005). Det vil sige, at når mennesker og styringselementer indgår i relationelle forbindelser med hinanden, sker der en bevægelse, som fører til dannelsen og styringen af servicecentre. Hele dette setup kalder Callon (1998) for en framing, i og med at denne konstellation repræsenterer en fælles tilpasning og stabilisering af retning og mening for de involverede individer.

Der er dog ingen garanti for stabilitet, tillid og sammenstilling, og derfor kan mødet mellem mennesker og styringselementer også skabe ustabilitet, mistillid og grænser imellem parterne. Dette kan resultere i egentlige overflow (Callon, 1998), som kan sende chokbølger igennem både forsøget på at opbygge og styre forholdet i og mellem SSC og kunderne og i allerede veletablerede samarbejdsforhold. Der sættes dermed i afhandlingen fokus på, hvordan forskellige styringselementer og menneskelige aktører i tid og rum indgår i multiple konstellationer, som både kan diktere intra- og interorganisatoriske sammenstillinger eller modvirke forsøg på samme.

Indsigt i disse konstellationer er derfor også indsigt i en kampskueplads, hvor mennesker og styringselementer integreres, indrulleres og mobiliseres i en kontinuerlig proces. Mange har i den forbindelse forsøgt at beskrive, hvad styringselementer er eller ikke er, eksempelvis gennem brugen af TOT eller institutionel teori. I denne afhandling vil svaret på dette spørgsmål i stedet være, hvad fabrikationen og brugen af styringselementer gør i de konstruktionsprocesser, der er knyttet til dannelsen, organiseringen og styringen af servicecentre i en offentlig sektor-kontekst. Hermed brydes der også med de dele af SSC-litteraturen og økonomistyringslitteraturen, hvor der på forhånd er en opfattelse af styringselementernes funktioner. I stedet vil sådanne forklaringer kun godtages i denne afhandling, såfremt dette kan påvises i praksis.

1.3 Afhandlingens empiriske del

Omdrejningspunktet i afhandlingens empiriske del er konstruktionen og styringen af tre servicecentre; Servicecenter B (SB), Servicecenter A (SA) og Servicecenter C (SC). Fælles for alle tre empiriske studier er, at der anvendes en longitudional metode, hvor fremgangsmåden er at følge de historiske spor tilbage til de afgørende beslutninger, som førte til dannelsen af de tre servicecentre. Dette gør det muligt at følge, hvad der har indvirket på dannelsen af de konstellationer af mennesker og styringselementer, som gør det ud for servicecentrene, og dermed også kundeorganisationer og samarbejdsforhold i de tre cases.

Dette fokus medvirker til at belyse en meget dynamisk, procesorienteret multidimensionel konstruktionsproces, som bidrager med interessante perspektiver i forhold til at forstå styringselementernes multiple roller udtrykt gennem deres fabrikation og brug. Fælles for de tre cases er derfor, at de forskellige processer, der knytter sig til de tre konstruktionsdimensioner (jf. figur 1.1), alle belyses episodisk ved at følge dannelsen af netværk. Inddragelsen af en episodisk tilgang er netop med til at vise, hvor alsidig, dynamisk og flydende dannelsen og styringen af et SSC er ved, at der løbende opstår spændingsforhold mellem de tre forskellige dimensioner. Dette skaber en kontinuerlig kamp mellem stabilitet og ustabilitet iscenesat af konstellationer af aktører og aktanter med henblik på at fremføre forskellige agendaer i og imellem SSC og kunderne.

1.4 Afhandlingens bidrag

I dette afsnit vil nogle af de mere fremtrædende bidrag, som denne afhandling har givet anledning til, blive præsenteret. I det første underafsnit vil bidragene til SSC-forskningen blive gennemgået, mens det efterfølgende afsnit vil opridse bidragene til litteraturen om interorganisatorisk styring.

1.4.1 Bidrag til SSC-litteraturen

I forhold til SSC-litteraturen er der blevet efterspurgt dybdegående studier af konstruktionen af SSC (se f.eks. Farndale et al., 2009; McIvor et al., 2011; Janssen et al., 2012; Nasir et al., 2012; Paagman, 2012).

I den henseende bidrager afhandlingen først og fremmest ved at være det første studie, som præsenterer læseren for en mere udførlig beskrivelse af de intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold, der knytter sig til dannelsen og styringen af et SSC. Dette bygger samtidig videre på de empiriske resultater i Ulbrich (2010b) og Hyvönen et al. (2012) ved på den ene side at følge forløbet med at gennemføre de komplekse organisatoriske forandringer, det kræver at oprette SSC, og på den anden side at adressere udviklingen og styringen af samarbejdsrelationer mellem de tre servicecentre og en række kunder. Den genererede indsigt viser, hvordan konstruktionen og styringen af et SSC i casestudierne antager karakter af en socio-teknisk proces, hvilket bevæger sig ud over den oversættelsesproces, der præsenteres i Ulbrich (2010b). Med det menes, at det fremhæves, hvordan forskellige styringselementer gennem deres fabrikation og brug indgår ’in the making’ af servicecentrene i lighed med menneskelige aktører.

Denne indsigt bidrager for det andet til opfattelsen af kontekstens betydning for adoptionen af en ide om et SSC (jf. Ulbrich, 2010b; Hyvönen et al., 2012) ved at vise, at der netop sker en lokal oversættelse af de udefrakommende beslutninger som følge af en sammenstilling med lokal viden. Dette sammenstød fører til fabrikationen af strategiudkast i forhold til formål og hensigt med servicecentrene, hvori de udefrakommende påvirkninger bearbejdes og rekonfigureres, så de kommer til at fungere efter lokale ønsker.

Det tredje bidrag til SSC relaterer sig til McIvor et al. (2011), som efterspørger studier, hvor motiver og fordele ved at implementere SSC ikke kun opremses, men også

undersøges. I den forbindelse kan de empiriske resultater i denne afhandling ikke bekræfte den del af SSC-litteraturen, hvor der peges på, at de opnåede fordele i høj grad er koblet sammen med centraliseringsgevinster (se f.eks. Dollery & Akimov, 2007; Janssen et al., 2009; Dollery & Grant, 2010). I de tre casestudier er der ganske vist eksempler på stordriftsfordele, omkostningsbesparelser og standardiseringsgevinster, men hovedparten af disse fordele blev genereret i mødet mellem SSC og kunderne og var derfor ikke et resultat af en fastlagt agenda. Denne konstatering er derfor mere på linje med den SSC-litteratur, som peger på, at kombinationen af centraliseringen og dannelsen af samarbejdsrelationer er medvirkende til at skabe fordelene ved SSC (se f.eks. Redman et al., 2007; Farndale et al., 2009).

Indsigten i den relationelle og dynamiske udvikling og styring af de tre servicecentre bidrager derfor også til at nuancere en række SSC-studier (Becker et al., 2009); Grant & Ulbrich, 2010), hvor den interne konstruktion af SSC diskuteres i et principielt og rationelt lys. I afhandlingens empiriske studier erstattes denne opfattelse med selve oversættelsesprocessen ved at følge bevægelsen fra ide til praksis. Kendetegnende for denne bevægelse er, at det ikke er muligt på forhånd at opstille principielle forklaringsmekanismer, da det handler om blot at forholde sig til, hvad der bringes ind i denne proces. I mange tilfælde skete der komplekse og utilsigtede ændringer i samarbejdsforholdene, hvilket førte til, at styringen i og mellem SSC og kunderne mere kom til at minde om iværksætteri og improvisation (jf. Hyvönen et al. (2012). Der blev dermed brugt meget tid på at bearbejde lokale organisatoriske forhold med henblik på at tilpasse de muligheder, som parterne hver især søgte realiseret. I denne proces trådte mere rationelle ønsker som politiske ideer om omkostningsreduktioner i baggrunden til fordel for pragmatikken og mulighedernes kunst.

Selv om analyserne derfor handler meget om, hvad der kan lade sig gøre, bidrager de trods alt med en række kendetegn i forhold til, hvad der skal til for at danne og styre servicecentre. I lighed med Herbert & Seal (2011) samt Borman & Janssen (2012) viser casestudierne, hvordan processen med at skabe et SSC kræver en inkluderende tilgang, hvor medarbejdere på tværs af servicecentrene samles omkring den operationelle og strategiske udvikling. Dernæst skal der også tilbydes uddannelsesmuligheder og

kompetenceplaner med henblik på at kunne agere i et kunde-leverandør-forhold. Disse observationer kan sammenkædes med Kim & Hatcher (2007), som også understreger behovet for at udvikle nye medarbejderidentiteter og kulturer, når et SSC skal dannes, for at sikre, at der sker en distancering i forhold til den tidligere organisering. Men kampen for at skabe disse mere generelle organisatoriske og styringsmæssige kendetegn på succes kom i analyserne i høj grad til at handle om de initierende aktørers innovative og entreprenante evner.

På den måde kan oprettelsen og styringen af et servicecenter opfattes som en normativ udvikling, hvor ideen iscenesættes på baggrund af beregninger og analyser. Men som herefter gennem et oversættelesesforløb (jf. Latour, 1987) skal kombineres med individer med det formål at forme handlingsforløb og styre forandringsprocessen i den retning, som centrale menneskelige aktører ønsker det. Det at danne og styre et servicecenter er et magtspil, der handler om at kunne organisere i tid og rum ved hele tiden at forstærke og forøge selve det aktør-netværk, som reelt set er SSC. I alle tre cases skildres forsøgene på at skabe dette samt holde det sammen som en ganske langvarig og omskiftelig proces.

Dette fokus på styringselementernes betydning i at organisere og styre SSC leder frem til det femte bidrag ved at følge op på Minnaar & Vosselmans (2011) forespørgsel om mere viden om betydningen af styringselementer i dannelsen og styringen af SSC. De performative analyser i denne afhandling viser netop, hvorledes forskellige styringselementer opnår status af aktanter og dermed tildeles en central position i at forstå de forhold, der indvirker på både dannelsen og den efterfølgende styring af SSC. Mere konkret er styringselementerne filtret ind i de handlinger og centralisering af magt, det kræver at sammenstille forskellige holdninger, normer, værdier og meninger fra mange organisationer og interessenter til én fælles opfattelse af retning og mål i et SSC. Dannelsen af et SSC er derfor både en konstellationskamp, hvor aktører med forskellige synspunkter kolliderer, samt en konstellationsdannelse. Integrationen af styringselementer i aktørernes verdensbillede er derfor også vigtig for at forstå processen fra dannelsen af et SSC til, at der bliver skabt meget tætte forhold med kunderne.

Netop det at kunne balancere opbygningen og styringen af relationer i og mellem SSC og kunderne fører frem til det sjette bidrag. I SSC-litteraturen belyses det, hvordan dannelsen af et SSC er tiltænkt at give kunderne adgang til ekspertise i form af mennesker, kompetencer, services og teknologi (se f.eks. Redman et al., 2007; Wang & Wang, 2007; Sako, 2010; Nasir et al., 2011). Det har ført til, at en stor del af de empiriske kapitler i denne afhandling omhandler, hvordan udviklingen og brugen af forskellige styringselementer er direkte koblet sammen med muligheden for at sammenstille de intra- og interorganisatoriske forhold.

Det bærende element i at forstå, hvordan centrale aktører opnår og fastholder magten til at opbygge og vedligeholde de relationer, der opbygges i og imellem SSC, handler derfor om at følge, hvordan SSC og kunderne kan antage karakter af et stort netværk, som hele tiden kobles tættere sammen gennem indrulleringen af aktanter og aktører. Denne indsigt breder også forståelsen af styringselementernes betydning præsenteret i Howcroft & Richardson (2011) og Aman et al. (2012) ud ved at vise, hvordan opbygningen af ikke kun SLA'en, men mange forskellige styringselementer er vigtige for at kunne sikre stabile relationer, performance og forventningsafstemninger på tværs af SSC og kunderne.

I forlængelse af det ovenstående bidrager indsigten i, hvordan styringselementer er involveret i at udvikle samarbejdsrelationer, også til at videreudvikle Herbert & Seals (2012) empiriske resultater. Der sker ved at nuancere den forståelse af progression, som Herbert & Seal (2012) gennemgår. Dette gøres ved at fremhæve, hvordan indlejringen af nye regler og rutiner i SLA'en sikrer en stabil samarbejdsudvikling. I modsætning til Herbert & Seal (2012) viser denne afhandling, hvordan håndteringen af flere forskellige kundeforhold også kræver forskellige konfigurationer af styringselementer for at kunne skabe intra- og interorganisatorisk sammenstilling. Derfor er der ikke tale om generiske styringsløsninger, men om fleksible og adaptive tilgange, hvor aktørerne både hos kunderne og i SSC arbejder på at skabe løsninger, som passer til hver enkelt unik samarbejdsrelation.

Det syvende bidrag relaterer sig til den del af SSC-litteraturen, hvor styringselementer kun beskrives som redskaber, der mindsker risici og mistillid og skaber sammenstilling (Murray et al., 2008; Howcroft & Richardson, 2011; Minnaar &

Vosselman, 2011; Herbert & Seal, 2012; Aman et al., 2012). De empiriske kapitler viser, at tillid er processuel og udvikles over tid. Samtidig er tillid ikke en ensartet størrelse på tværs af de samarbejdende parter. Med det menes, at der i nogle interaktioner ses, at tillid ”goes hand in hand with trustworthiness” (Özer et al., 2011, s. 1114). Det betyder mere direkte, at den indsigt, som forskellige styringselementer bidrager med samt den måde, disse informationer forvaltes på af aktørerne, fører til stor troværdighed og hermed også magten til at sætte en agenda, hvorom der hersker konsensus. Det er eksempelvis tilfældet i forbindelse med de mange styringstiltag, som vaskerichefen gennemførte i SA-casen, hvilket var med til at stadfæste en stor tillid blandt medarbejderne til, at SA organiseres og ledes på den rigtige måde.

I tilknytning hertil kan det også konkluderes, at styringselementerne ikke kun indgik i at udvikle grænser og tillid mellem SSC og kunderne; de indgik også, når der opstod uenighed om den rigtige kurs. Med det menes at aktørerne ikke anvendte tale i forbindelse med kontroverser, de mobiliserer også forskellige styringselementer til både at danne grænser og modsætningsforhold og tillid og sammenstilling

Det ottende bidrag handler om den indsigt, casestudier giver i forhold til den del af SSC-litteraturen, hvor det fastslås, at skiftende politiske forhold kan have en indvirkning på driften af et SSC (Burns & Yeaton, 2008; Ulbrich, 2010b; Paagman, 2012). I henhold til Ulbrich (2010b) og Hyvönen et al. (2012) viser de tre caseanalyser, at makroaktører dels har mulighed for at påvirke driften mellem SSC og kunderne, dels at de disse tiltag kan kontrolleres og neutraliseres gennem nye styringsmæssige modsvar, såfremt de lokale aktører har magten til det. I analyserne er det tydeligt, hvordan de udefrakommende tiltag ’skubber’ til etablerede relationer, hvilket sætter gang i lokale processer, som eksempelvis i SA-casen førte til implementeringen af Lean for at fastholde den opbyggede framing. Dermed kan de udefrakommende påvirkninger også føre til, at en aktør, som før var i besiddelse af relativ stor magt til at diktere udviklingen, pludselig kan sættes uden for indflydelse af eksempelvis en evalueringsrapport som i SC-casen, der går imod hele den opbyggede forståelse af et SSC og på den måde kan danne grundlag for et overflow.

1.4.2 **Bidrag til økonomistyringslitteraturen**

Det første bidrag til den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur er i forhold til Kurunmäki & Miller (2010), som beskriver, at der også inden for økonomistyringsdomænet er brug for at forstå, hvordan kontekstuelle faktorer indvirker både på skabelsen og styringen af et tværorganisatorisk samarbejde. Ved at gennemgå hele den initierende proces om ide-adoption og tilpasning understreges det, hvordan mange af de indledende tanker om styring og styringselementer opstod i denne periode. Det skete ved, at lokale ideer og erfaringer med tidligere organisatoriske forandringsprojekter blev koblet sammen med udefrakommende strømninger om fordelene ved at skabe et SSC.

Endvidere er det også interessant, hvordan de ovenstående betragtninger i et vist omfang understøtter ideen om diffusion fremført i Seal et al. (2004) og mimeriske forhold i Coad & Cullen (2006). Med det menes, at det i alle tre cases var makroaktører, som ved at kontrollere ressourcer på forskellige måder fik indvirkning på ideen om et servicecenter i de tre cases.

Analyserne i denne afhandling viser dog, at oversættelsesprocessen med at positionere ideen om et SSC som et passagepunkt bevæger sig ud over forståelsen af diffusion. I SC-casen er man ganske rigtigt kraftigt inspireret af Koncernservice, men selve processen med at fastlægge rammen for SC endte med at blive præget af positionsspil med det formål at tilkæmpe og fastholde magten til at diktere, hvad dannelsen af SC indebærer. I aktørernes forsøg på at organisere og dominere dette magtspil opnår forskellige styringselementer en afgørende rolle for retning og resultater på måder, som de enkelte aktører ikke havde forudset. Hele det indledende forløb i eksempelvis SC-casen viser ved hjælp af framing og overflowing, hvordan adoptionsprocessen i flere tilfælde flyder uforudsigeligt frem og tilbage, hvilket konstant tvinger aktørerne til at foretage aktioner for at fastholde en smule styring af situationen. Det betyder mere nøjagtigt, at det, som ender med at blive ideen om et servicecenter, er resultatet af en lang og indviklet proces med at organisere såvel menneskelige som ikke-menneskelige elementer i tid og rum.

Netop sammenkoblingen mellem det sociale og det tekniske i casestudierne viser, at selv meget stærk historik opbygget gennem adskillige år kan neutraliseres og sågar substitueres med en ny opfattelse ved at erstatte hidtidige koblinger mellem

styringselementer og menneskelige aktører med nye. Opfattelsen af styringselementer som elementer, der skal ensrettes i forhold til en given institutionel praksis eller identificerede transaktionskarakteristika, handler derfor i virkeligheden om, hvorvidt det er muligt at opbygge tilstrækkelig med relationel magt gennem sammenstillingen af menneskelige og ikke-menneskelige elementer til at forme og fastholde en bestemt framing af virkeligheden. Resultatet af, at kun oversættelsesprocessen og intet andet betyder noget, bevirker også, at hvor Seal et al. (2004) netop lægger vægt på, hvordan menneskelig handling påvirkes og begrænses af strukturer, som er ”liftet out” eller ”disembedded” (Seal et al., 2004 s. 73) fra den sociale kontekst, fokuseres der i denne afhandling kun på de faktorer, som påvirker oversættelsesprocessen. Det betyder, at ideen om at ’holde noget uden for’ selve oversættelsesprocessen ikke harmonerer med en performativ vinkel (se også Mouritsen & Justesen, 2011), fordi det fratager en flydende og alsidig indsigt i den praktiske udfoldelse af forholdet mellem struktur og individ i dannelsen og styringen af SSC.

Forløbet med at skabe de tre servicecentre bidrager for det andet til den interorganisatoriske styringslitteratur ved at følge op på litteraturens diskussion af styringselementers betydning for identitetsdannelsen (Mouritsen et al., 2001; Thrane & Hald, 2006; Chua & Mahama, 2007; Free, 2007). De tre casestudier viser, at en SSC-identitet skal tilkæmpes og ikke er statisk, men derimod dynamisk. I begyndelsen herskede der eksempelvis i SA- og SC-casen mange forskellige identiteter relateret til tidligere måder at agere på. Disse identiteter skulle derfor først nedkæmpes og erstattes med en integreret opfattelse af en specifik servicecenteridentitet, før det lykkedes at skabe en egentlig SSC-enhed.

Dannelsen af en sammenstilling i og mellem organisatoriske enheder handler om, at fragmenterede identiteter skal domineres og ensrettes gennem brugen af styringselementer for at udbrede opfattelsen af den ’rigtige’ identitet. I modsætning til andre studier, hvor sammenhængen mellem identitet og styringselementer er blevet opfattet som en tilfældighed (jf. Mouritsen et al., 2001), viser mine undersøgelser, at de initierende aktører i høj grad forstod, at identitet var afgørende for at danne og styre et SSC, da det medførte et behov for at de ansatte i centrene både forstod og kunne agere i den organisatoriske virkelighed, som de nu var blevet en del af. Det ses eksempelvis i SA-casen ved dannelsen

af ledestjerne som identitetsforvalter med det formål at understrege såvel indadtil som udadtil, at vaskeriet nu var blevet et servicecenter og SB gennem navnet SB og brugen af uniformer til at visualisere at SB nu var en selvstændig serviceenhed. I den forstand kan identitet betragtes som et kulturelt redskab materialiseret ved hjælp af styringselementer såsom ledestjernen, helpdesk og forretningsplaner, der kan medvirke til at opnå organisatoriske målsætninger, hvilket i casene handlede om at skabe selvstændige servicecentre.

Ligeledes bidrager de empiriske studier også for det tredje med værdifuld viden i forhold til en række artikler, som alle har efterspurgt mere viden om de intraorganisatoriske optimeringer og ændringer i arbejdet med at sammenstille organisationer (Cugenesan & Lee, 2006; Kraus & Lind, 2007; Wall et al., 2011). I modsætning til de nævnte studier, hvor optimeringen af enheder til at indgå i samarbejdsforhold foregår i selve samarbejdsforløbet, viser resultaterne fra casene i denne afhandling, at servicecentrene først og fremmest skal igennem en intern integrationsproces for at blive gearet til at kunne samarbejde med kunderne.

Denne konstatering af, at muligheden for at skabe interaktion og sammenstilling mellem SSC og kunder i særdeleshed afhænger af, hvorvidt servicecenteret fremstår som en organisation, understreges af forløbet i SC-casen. Her foregik udviklingen af kundeforhold fragmenteret og asynkront, indtil det efter halvandet år lykkedes at få skabt en servicecenterenhed organiseret om en operationalisering af forretningsplanen. Man kan derfor opsummerende sige, at et servicecenter skal institutionaliseres indadtil, før det er muligt at danne ensartede relationer med kunderne.

Det fjerde bidrag til den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur følger op på en række artikler af Mouritsen et al. (2001), Cuganesan & Lee (2006) og Kraus & Lind (2007), der har efterspurgt flere studier, som undersøger den simultane funktion af interne og interorganisatoriske styringselementer. I studiet vises det, hvordan man i SSC forsøger at udvikle styringselementer, der gør det muligt at servicere de mange forskellige kunder. Gennem en episodisk skildring af de forskellige kundeforhold vises det, hvordan forskellige aktører og styringselementer indgår i netværkskonstruktioner i og imellem SSC og kunderne.

Det følges også, hvordan disse sammenstillinger igen kan destabiliseres grundet pludseligt ændrede betingelser. De episodiske beskrivelser er derfor en konkret måde at studere mikrodynamik og styring på i et samarbejde, da der opnås indsigt i, hvordan specifikke relationer mellem styringselementer og aktører altid er kontekstuelt betinget. Denne inddragelse af kontekst som en sammensmeltet del af konstruktionsprocesser bidrager også til at illustrere en ikke-lineær intern og interorganisatorisk sammenstillingsproces, som indvirker på styringselementernes multiplicitet og simultanitet knyttet til både dannelsen og styringen af SSC.

På den måde bidrages med viden i forhold til forespørgslen fra Caglio & Ditillo (2008) om, hvordan specifikke kundeforhold udvikles. I denne afhandling gennemgås det, hvordan forhold helt nede på det operationelle niveau har betydning for, hvordan kunderne indgår i et samarbejde, og at styringselementerne både bruges proaktivt og reaktivt med henblik på at opnå positioner og gennemtrumfe krav i et samarbejde. Mere konkret konstateres det, at nogle af serviceområderne i SC i tid og rum opnåede en større grad af intern såvel som interorganisatorisk sammenstilling end andre områder. Denne forskel skyldes især meget veldefinerede opgavebeskrivelser, muligheden for hurtigt at omsætte den opstillede forretningsplan til en form for arbejdskodeks og en opgavetilpasset rekrutteringsstrategi.

I forhold til Chua & Mahama (2007) og Miller & O'Leary (2007), som fokuserer udelukkende på et organisatorisk niveau i behandlingen af mange forskellige kundeforhold, belyses det derfor i denne afhandling, hvordan organisering af samarbejdsrelationer også handler om mikrodynamikker ved at forstå, hvorledes den interne styring skal opbygges for at kunne skabe sammenstilling. Dermed kan det i lighed med Van der Meer-Kooistra & Scapens (2008) konstateres, at de forskellige styringselementer bruges som platforme til at identificere og forhandle fælles samarbejdskompromisser og forståelser.

Dette fører også frem til det femte bidrag til den interorganisatoriske styringslitteratur, som relaterer til diskussion om det uformelle kontra det formelle (jf. Coad & Cullen, 2006; Cäker & Siverbo, 2011). I de tre casestudier er det faktisk først, når parterne får materialiseret alle de forskellige behov ind i styringselementer, at stabilitet kan fastholdes og forankres i netværkene. Styringselementer formår dermed gennem deres

stigende antal og materialiseringer at tilpasse forholdene i og mellem kunderne og SSC til at fungere under nye forhold ved at skabe rum for, at relationer mellem aktører kan finde sted og vedligeholdes. Det er samtidig også denne proces, som gør det muligt for de samarbejdende parter overordnet set at kanalisere de organisatoriske enheder frem mod et fælles mål, som egentlig først åbenbarer sig i det øjeblik, hvor effekten af relationerne kan identificeres. De samarbejdende parter og styringselementernes betydning fremstår derfor ikke drevet af en a priori-forståelse af strukturer, men udvikler sig til de bærende strukturer i samarbejdet, efterhånden som aktanter og aktører i og på tværs af SSC og kunderne bringes sammen i stabile netværkskonstellationer.

For det sjette kan casestudier også bidrage til de få studier inden for interorganisatorisk økonomistyring, som har berørt betydningen af koordination mellem kunder i forhold til at forstå den overordnede styringsdynamik i et samarbejde (Lind & Thrane, 2010; Cäker & Siverbo, 2011). I forhold til Cäker & Siverbo (2011) er det interessant, hvordan det i SB-analysen, som var den eneste case, hvor det i større omfang blev forsøgt at skabe en vertikal sammenhæng, ikke kan genfindes denne separation af vertikale og horisontale rum. I stedet foldes de horisontale og vertikale rum sammen i styregruppen ved hjælp af operationelle møder og indgår dermed i samme netværk. Denne indsigt bidrager også i forhold til at forstå styringen af netværk ved at vise, hvor flydende og alsidig udviklingen og betydning af de forskellige styringselementer blev i styringen og sammenstillingen af de tre konstruktionsdimensioner (jf. Håkansson & Lind, 2004; Håkansson & Lind, 2010; Lind & Thrane, 2010; Mouritsen et al., 2010). Særligt er det interessant, hvordan forskellige styringselementer i den ene episode kan vise sig afgørende i arbejdet med at skabe intern og interorganisatorisk sammenstilling og tillid mellem kunderne og SSC, mens de samme styringselementer i en anden episode pludselig indgik i at vende ellers stabile associationer i netværket med ustabilitet og mistillid til følge mellem det samme SSC og andre kunder.

Denne alsidige opfattelse af styringselementernes betydning danner grundlag for afhandlingens syvende bidrag, som omhandler de mange forskellige roller, styringselementer kan antage. I Mouritsen & Thrane (2006) fastlåses elementerne i to roller: de orkestrerende og de selvregulerende. Derimod argumenterer Free (2007) for

styringselementernes tvingende og muliggørende roller. Ved hjælp af framing og overflowing vises det i analyserne, hvordan et element kan svinge mellem forskellige roller alt afhængig af, hvordan de mobiliseres i den enkelte episode. Mobiliseringen af stadig flere styringselementer er derfor ikke nødvendigvis med til at skabe en stadig stærkere sammenstilling, men kan også i sig selv danne fundament for ustabilitet, da disse elementer kan åbenbare ukendte forhold, som kan give anledning til tvivl og usikkerhed.

Denne konstatering er også interessant i forhold til de artikler både inden for SSC og økonomistyring, hvor der anvendes transaktionsomkostningsteori (Dekker, 2004; Cäker & Siverbo, 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Johansson & Siverbo, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Aman et al., 2012). I disse artikler fokuseres der på, at graden af formalisering i sig selv kan skabe en større tillid og stabilitet. I SB-casen viste det sig ikke at være tilfældet, da stærkere formalisering gennem implementering af en mere udviklet betalingsmodel og bedre budgetstyring førte til en mistanke om, at TCA fik en bedre service end de andre skoler. Dermed nuanceres den principielle opfattelser af forholdet mellem tillid og formalisering i denne afhandling.

Styringselementerne fremstår hermed som nøglen til at forstå koordinationsproblematikker mellem samarbejdende parter, hvilket repræsenterer det ottende bidrag ved at nuancere forklaringerne i både de institutionelle og de økonomiske analyser (se hhv. Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006, og f.eks. Tomkinson, 2001; Cäker & Siverbo, 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Johansson & Siverbo, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Aman et al., 2012). I caseanalyserne er der eksempler på, at forskelle i transaktionskarakteristika udvandes, og der er derfor ikke noget, som på forhånd kan forklare, at lige netop et bestemt rum eller en bestemt opfattelse er endegyldig relevant i forhold til indsigt i samarbejdsudvikling og effektivitet. Selv stærke institutionelle kræfter bringes under kontrol, og kompromisser opbygges i takt med aktørernes evner til at demonstrere tilstrækkelig med magt til at skabe en forandring ved hjælp af forskellige styringselementer.

Denne indsigt fører også frem til det niende bidrag, der handler om, at brugen af ANT gør det muligt at anlægge en helt anden opfattelse af betydningen af magt og tillid end i artiklerne eksempelvis baseret på økonomisk teori (Tomkins, 2001; Dekker, 2004;

Johansson & Siverbo, 2011; Cäker & Siverbo, 2011). I disse artiklen handler det om at forstå dikotomien mellem formel styring og tillid, hvilket i henhold til Cäker & Siverbo (2011) på mange måder har ført til en stadig mere kompleks tilgang til sammenhængen mellem formel styring og tillid.

I denne afhandling er forståelsen af tillid mere forenelig med Mouritsen & Thrane (2006), da der er flere eksempler på, at tillid er skrøbelig og kan nedbrydes af nye erfaringer. Det åbner op for en mere mangfoldig forståelse af, hvordan tillid og reelt også mistillid er koblet direkte sammen med de handlinger, styringselementer giver anledning til. Dette viser, at man skal være påpasselig med at konkludere, hvorvidt graden af formalisering enten skaber fundament for at opbygge tillid eller er med til at reducere nødvendigheden af tillid. I stedet er det interessant, hvordan associationer i selv tilsyneladende stærke formaliserede systemer, som det ses i SA-casen om ledestjernen, pludselig kan vende og skabe grundlag for mistillid, når betingelserne ændrer sig.

Det tiende bidrag til den interorganisatorisk styringslitteratur handler om forståelsen af kontekstens betydning for opbygningen og styringen i og imellem organisatoriske enheder (jf. Håkansson & Lind, 2004; Lind & Thrane, 2010). Denne type af analyser er især domineret af TOT, hvilket medvirker til en fikseret og statisk opfattelse af konteksten udtrykt ved hjælp af forskellige transaktionskarakteristika (jf. Caglio & Ditillo, 2008).

Der findes også et antal studier med en mere dynamisk opfattelse af konteksten (Mouritsen & Thrane, 2006; Kurunmäki & Miller, 2010; Wall et al., 2011). I artiklen af Wall et al. (2011) anskues forståelsen af kontekstuel dynamik ud fra en fastlagt systematik ved, at ændrede betingelser kun diskuteres i forhold ud fra en fastlagt kategoriseret af forskellige styringselementers organisatoriske betydning[5]. Selve forståelsen af kontekstuelle ændringer reduceres derfor til at handle om den rette balance mellem de forskellige kategoriseringer.

I modsætning til Wall et al. (2011) er tilgangen til kontekstuelle begivenheder i denne afhandling mere på linje med Mouritsen & Thrane (2006) samt Kurunmäki & Miller (2010), i og med det følges, hvordan udefrakommende tiltag 'rejser' ind og påvirker lokale

[5] (social control), (administrative control) eller (selfcontrol) (Wall et al., 2011, s. 15-16).

forhold. Denne ’rejse’ følges ved at fokusere på, hvad Kurunmäki & Miller (2010, s. 229) kalder ”the everyday doings of practitioners” for på den måde at opnå føling med hele det rum og dermed de forskellige dimensioner, der påvirker dannelsen og styringen af SSC. Derfor er det vigtigt at pointere, at varierende kontekstuelle forhold ikke skal opfattes som noget, der foregår separat fra dannelsen og styringen af SSC, men indlejres i de netværk, der opbygges.

Det interessante i den sammenhæng er også, hvordan framing og overflowing viser, hvordan det at ’flytte’ konteksten helt ind i det konstituerende rum ikke er det samme som at fastfryse individerne i et ”iron cage” (Latour, 2005, s. 191-217). Med det menes, at den principielle ophøjelse af samfundsstrukturer (Seal et al., 2004) til at være principielt determinerende for begivenhedernes udfald nuanceres i den performative analyse. Det understreges ved, at der i stedet for en diffusion sker en differentieret reaktion lokalt på makroaktørers forsøg på at præge de lokale samarbejdsforhold i en given retning. Konteksten kan på den måde foldes helt ind i de intra- og interorganisatoriske konstruktionsdimensioner, som det eksempelvis sker i forbindelse med udrulningen af Den Danske Kvalitets Model (DDKVM) eller beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri i SA-casen.

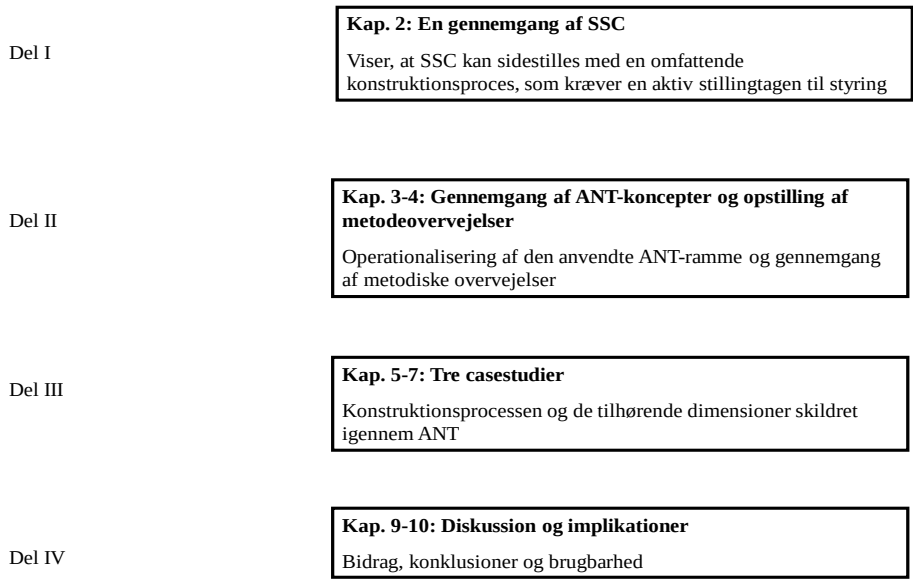
Det sidste bidrag handler om, at der inden for interorganisatorisk styring i mange år har været fokus på at opstille meget komplekse referencerammer, hvori forskellige styringselementer indlejres efter funktionalitet (se f.eks. Tomkins, 2001; Dekker, 2004; Johansson & Siverbo, 2011). Disse referencerammer har bidraget med et overskueligt overblik over, hvordan forskellige styringselementer kan kobles sammen med de forskellige styringsmæssige aspekter i et samarbejde. I modsætning hertil viser analyserne i lighed med Chua & Mahama (2007), hvordan styringselementer såsom beregninger og budgettering via deres praktiske virke over tid opnår en direkte påvirkning af muligheden for at fastlægge og fastholde en social og kulturel framing. Det betyder også, at positioneringen af styringselementernes performativitet er relationel, og det gør det tilnærmelsesvis umuligt at generalisere i forhold til, hvordan sammenlignelige styringselementer opfattes i de tre cases. Eksempelvis viser processen om lukningen af SC, hvordan beregninger, budgetter og priser gennem deres relationelle kobling med

evalueringen af SC mod forventning førte til lukningen af SC. Derimod var det modsatte tilfældet i SB-casen, hvor de samme elementer endte med at styrke samarbejdsrelationerne.

Disse ovenstående eksempler viser, at elementerne i de ’pakker’ af styringselementer, der identificeres i de tre cases, ikke kan klassificeres ud fra en på forhånd opstillet formodning om deres styringsmæssige virke. Dermed er det til sidst kun det enkelte elements performativitet, der kan diktere, hvad et element er og ikke er. Denne diskussion af elementernes performativitet er også relevant i forhold til den del af den interorganisatoriske styringslitteratur, hvor det argumenteres for valget af den ene referenceramme frem for den anden. Det ses eksempelvis ved, at Dekker (2004) og Johansson & Siverbo (2011) advokerer for valget af en referenceramme udviklet af Ouchi (1979), mens Vélez et al. (2008) mener, at Merchant & van der Stede (2007) ”object of control”, som repræsenterer en videreudvikling af referenceramme af Ouchi, er mere anvendelig. Denne diskussion synes ud fra en performativ opfattelse at være reduktionistisk, da inddragelsen af en processuel forståelse af elementernes udfoldelse i tid og rum bevirker, at elementernes performativitet ikke kan låses fast til én bestemt referenceramme. Fordelene ved at bruge én referenceramme kan være, at det bliver nemmere at anskueliggøre en ’hvor og hvordan’-tilgang til undersøgelsen af styringselementer. Men i praksis synes det mere hensigtsmæssigt blot at betragte elementernes performativitet, altså deres praktiske udfoldelse i en foranderlig kontekst.

1.5 Afhandlingens opbygning

Besvarelsen af afhandlingens problemstilling og hovedspørgsmål er søgt opnået gennem en femtrins analyse (jf. figur 1.2).



Figur 1.2: Afhandlingens fem dele

Den første del af afhandlingen præsenterer mere udførligt, hvad SSC er, og hvilke styringsmæssige forhold dannelsen af et SSC udløser. I dette kapitel vil der derfor også være et indblik i, hvorledes opfattelsen af styring i og mellem SSC og kunderne både kan nuanceres ved hjælp af SSC-litteratur og litteratur om interorganisatorisk styring. Herefter vil der være en gennemgang af de ANT-koncepter, som anvendes i afhandlingen.

Del II vil også være en gennemgang af de metodologiske antagelser, som casestudierne bygger på. I den tredje del er hver case tildelt et analysekapitel, som afrundes med en opsamling, hvor de forskellige implikationer for dannelsen og styringen af SSC opridses. I den fjerde og sidste del af afhandlingen diskuteres implikationerne af afhandlingens resultater i forhold til SSC og interorganisatorisk styringslitteratur udførligt, og afhandlingen afsluttes med en overordnet konklusion.

Kapitel 2 Shared Service Centre

I kapitlets indledende afsnit gennemgås udviklingen af SSC fra de begyndende forestillinger tilbage i 80'erne og frem til den komplekse intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle konstruktion, SSC repræsenterer i dag. Denne kompleksitet benyttes også som afsæt til at gennemgå de efterhånden mange motiver og fordele, som dannelsen af et SSC er tiltænkt at kunne realisere.

Herefter vil afsnittet "Fra teori til praksis" belyse, hvordan de reelle resultater fra både danske og udenlandske SSC-projekter viser en diskrepans mellem den teoretiske fremstilling af SSC og de faktiske resultater. Det er også denne diskrepans, der benyttes i SSC-litteraturen til at opstille en række styringsmæssige faktorer, som skal adresseres i relation til implementeringen og styringen af et SSC med henblik på at højne sandsynligheden for realiseringen af de ønskede fordele.

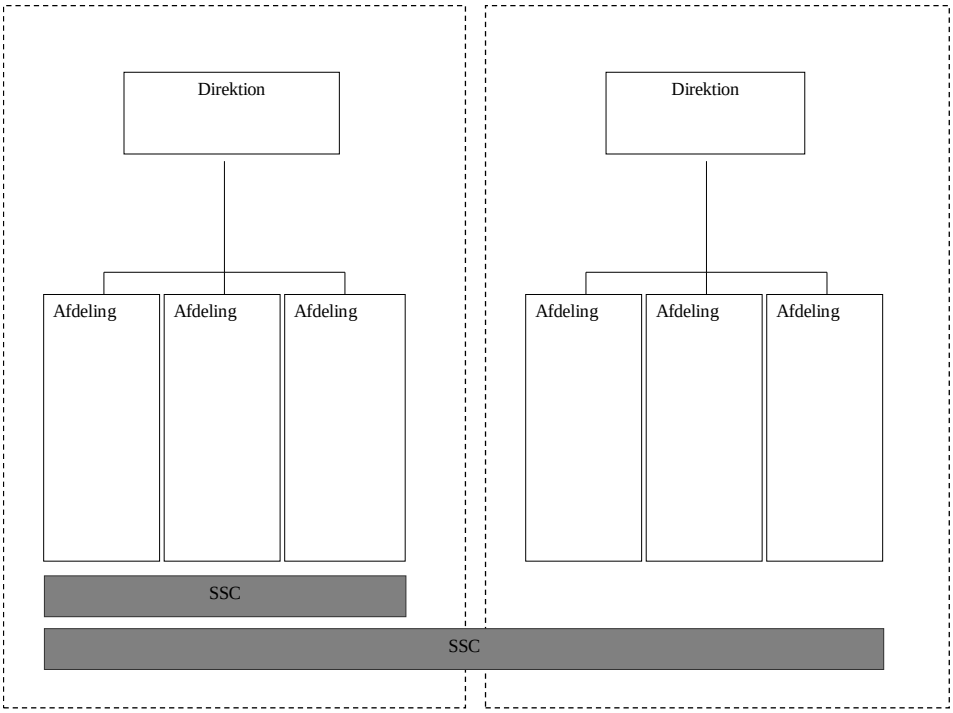
I forlængelse heraf vil en række afsnit udvikle og uddybe tilgangen til styring i SSC ved at inddrage såvel SSC-litteratur som interorganisatorisk økonomistyringslitteratur til at forklare betydningen af styringselementer. Hermed er det muligt at give indsigt i, dels hvorledes komplekse intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle konstruktionsdimensioner medvirker til at determinere såvel dannelsen som styringen i SSC, og dels hvilken rolle og betydning brugen og udviklingen af forskellige styringselementer kan have i den sammenhæng. Kapitlet afsluttes med en opsamling, hvor det også belyses, hvordan behovet for mere forskning på dette område har medvirket til valget af aktørnetværksteori (ANT) som teoretisk referenceramme i denne afhandling.

2.1 Introduktion til Shared Service Centre

Ideen med at samle støttefunktioner i et center opstod ifølge Ulbrich (2005) i USA i 80'erne. Mere præcist beskriver Quinn et al. (2000), hvordan General Electric i 1986 oprettede en organisatorisk enhed kaldet Client Business Services, som kan sidestilles med den organisationsform, der i dag kaldes for SSC. I forlængelse heraf opremser Quinn et al. (2000), hvordan en række andre amerikanske virksomheder såsom Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa og Shell i begyndelsen af 90'erne også var i gang med at danne lignende serviceenheder. Siden

dengang er der sket en eksplosiv udvikling i antallet af servicecentre med det resultat, at 80 % af firmaerne på Fortune 500-listen omkring 2000 havde etableret servicecentre (Ulbrich, 2005). Specifikt i Danmark har det især fra midten af 90'erne været populært at etablere SSC i danske virksomheder, hvilket understreges af, at signifikante virksomheder som Carlsberg, Danske Bank, Lego, Berlingske Media m.fl. alle har servicecentre.

Dannelsen af servicecentre fremstår dermed som en udbredt organiseringsform, der ifølge Kagelmann (2001) overordnet handler om at udflytte forskellige støttefunktioner såsom bogholderi, facility services, HR m.m. fra enkelte eller flere virksomheder og reorganisere disse i en ny serviceenhed (jf. figur 2.1).



Figur 2.1: To forskellige placeringsmuligheder for et SSC, som i begge situationer indebærer dannelsen af en ny selvstændig serviceenhed

På den måde gøres der op med funktionsmæssige overlap, hvilket gerne skulle medvirke til at skabe optimeringer både gennem bedre ressourceudnyttelse ved at gennemtænke og optimere støttefunktionerne og ved at opbygge tilstrækkelig volumen til at opnå stordriftsfordele.

Endvidere har Griffin & Adams (1981) påpeget, at opnåelsen af optimeringer ikke kun finder sted i forbindelse med centraliseringsprocesser, men også sker i selve samspillet mellem servicecenteret og virksomheden. Griffin & Adams (1981) adresserer dermed den centralisering og decentraliserings diskussion, som stadig i dag præger forståelsen af SSC i litteraturen (jf. Janssen & Joha, 2006; Janssen et al., 2012). Denne opfattelse bevirker også, at Griffin & Adams (1981) konkluderer, at SSC ikke kun handler om de intraorganisatoriske forandringer, der finder sted i forbindelse med centralisering af støttefunktioner, men også om, hvorledes de samarbejdsmæssige aspekter mellem den nye selvstændige serviceenhed og kunderne håndteres.

I en senere artikel af Frese (1995) udvides forståelsen af samspillet mellem det intra- og interorganisatoriske ved, at forfatterne henviser til, at et servicecenter både overtager serviceforpligtigelsen og de medarbejdere og kompetencer, som følger med udflytningen. Konsekvensen af at oprette et SSC er derfor ifølge Frese (1995), at der skabes et indbyrdes afhængighedsforhold mellem centeret og den eller de virksomheder, som skal serviceres, da udflytningen af kompetencer og ressourcer reelt betyder, at det fremadrettet kun er servicecenteret, der kan løfte serviceopgaven.

Denne opfattelse af SSC som en selvstændighed enhed med en relationel tilknytning til den eller de virksomheder, som skal serviceres, diskuteres også af Ulrich (1995). Han henviser til, at dannelsen af SSC egentlig indebærer oprettelsen af et kunde-leverandørforhold, hvilket betyder, at det enkelte servicecenter skal opfattes som en forretningsenhed på lige fod med andre leverandører. Til at sikre, at dette kunde-leverandørforhold udvikles, understreger Ulrich (1995), at der skal indføres markedsprincipper og benchmarking med eksterne leverandører for at styrke tilliden til, at SSC leverer konkurrencemæssige ydelser af høj kvalitet. Dette fokus på selve betydningen af samarbejdet bevirker også, at Ulrich (1995) foreslår, at SSC snarere er det modsatte af centralisering. Det underbygger han ved at hævde, at såfremt SSC var udtryk for en centralisering, ville det betyde, at servicecenteret styrede hele beslutningsprocessen om, hvilke services der skal tilbydes. Men det vil ifølge Ulrich (1995) bryde med hele ideen om, at kunderne og ikke SCC skal diktere, hvilke ydelser de ønsker. Quinn et al. (2000) videreudvikler dette fokus ved at fastslå, at kunder skal have medbestemmelse i forhold til

”The type, level and quality of services they want from the center, at the price they are willing to pay” (Quinn et al., 2000, s. 13).

2.2 SSC-definition

De gennemgåede artikler fra 80- og 90’erne har i forhold til den nyere litteratur om SSC medvirket til at sætte rammerne for forståelsen af SSC. Det er sket ved at anvise, at et SSC handler om at danne en ny forretningsenhed bestående af udflyttede støttefunktioner med det formål at servicere de organisationer, hvorfra støttefunktioner er blevet udflyttet som kunder. Det voksende antal SSC-artikler siden år 2000 har især været med til at nuancere og uddybe de forhold, der knytter sig hertil.

Dette understreges også af, at der i dag anvendes forskellige betegnelser for SSC. I Ulrich (1995, s.12) omtales det som ”shared service”, mens betegnelsen ”shared service centre” (jf. f.eks. Corradine et al., 2005, s.3) er meget udbredt i nyere litteratur om SSC grundet et større fokus på SSC som en selvstændig enhed dannet med det formål at servicere en række kunder. Derfor har dele af SSC-litteraturen også adopteret andre betegnelser for SSC i takt med, at forståelsen af SSC er blevet udviklet i retningen af at forstå de relationelle aspekter mellem SSC og kunderne. Disse betegnelser er eksempelvis ”shared service network” (Becker et al., 2009, s. 116; Ulbrich, 2010b, s. 260) eller ”shared service organization” (Hochstein et al., 2009, s.2).

Sammenstilles forståelsen i de forskellige betegnelser, er omdrejningspunktet stadig, at der skal dannes en serviceenhed med henblik på leveringen af støttefunktionsydelser. De forskellige betegnelser dikterer dermed mere rammerne for, hvilke forhold der belyses i relation til de intra- og interorganisatoriske konstruktionsdimensioner. Det er derfor blevet valgt i denne afhandling at fastholde betegnelsen ’shared service centre’ (SSC) som en samlende betegnelse for litteraturen om SSC.

Selvom der kan spores et grundlæggende udgangspunkt i SSC-litteraturen, viser to gennemgange af SSC-litteraturen udført af Hochstein et al. (2009) og Schultz & Brenner (2010), at det er vanskeligt at kondensere disse i én samlet mening om dannelsen og driften af SSC: ”In both literature and practice, the term SSC does not hold a standardized

meaning. It is therefore important to identify common accepted characteristics that describe the concept "SSC"." (Schultz & Brenner, 2010, s. 210).

På baggrund af den ovenstående konstatering opstiller Schultz & Brenner (2010) følgende karakteristika for SSC, som de mener gælder for 50 % af den indsamlede litteratur:

- Konsoliderer processer med henblik på at undgå redundans
- Leverer services
- Er en separat organisatorisk enhed
- Skal ensrettes i forhold til eksterne konkurrenter
- Har omkostningsreduktion som det primære formål
- Skal organiseres med henblik på kundefokus
- Skal organiseres og styres som en forretning

Det skal i den forbindelse nævnes, at Schultz & Brenner (2010) opstiller de syv karakteristika på baggrund af litteratur indsamlet i perioden 1995 til 2009.

Endvidere har de forskellige opfattelser af SSC også givet anledning til, at der florerer en række forskellige definitioner af SSC i litteraturen (Paagman, 2012). En af de mere anvendte definitioner blev udarbejdet af Bergeron i 2003:

> Shared services is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semi-autonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market. (Bergeron 2003, s. 3)

Dannelsen af et SSC handler således om at opbygge en ny organisatorisk enhed med henblik på at servicere en række virksomheder. Derudover er definitionen også interessant i forhold til, at den indeholder alle de syv karakteristika, som Schultz & Brenner (2010) mener kendetegner SSC.

I en række nyere definitioner af SSC kan mange af de syv karakteristika i større eller mindre grad også genfindes. Eksempelvis definerer Miles (2011) SSC på følgende

måde: ”An organizational arrangement for providing services to a group of public or private sector clients via a service provider which replaces the previous in-house or contracted-out function.” (Miles, 2011, s. 1)

Ligesom i Bergerons definition (2003) indebærer SSC ifølge Miles (2011), at der dannes en separat organisatorisk enhed, som uafhængigt af, om det foregår i den private eller offentlige sektor, er tiltænkt at levere serviceydelser til kunder. Miles’ definition er endvidere stort set identisk med en definition præsenteret i Miskon et al. (2010), hvor formålet med SSC er: ”The internal provisioning of services by a semi-autonomous organizational unit to multiple organizational units involving the consolidation of business functions supported by a sharing arrangement.” (Miskon et al., 2010, s. 378)

I denne afhandling tages der ikke stilling til, hvorvidt den ene definition er mere anvendelig end den anden. I stedet benyttes de forskellige definitioner og centrale karakteristika, præsenteret både i afsnit 2.1 og i dette afsnit, til at skabe en bred forståelse af, hvad dannelsen og styringen af et SSC handler om. Det betyder, at man overordnet set kan definere SSC som en *organisatorisk model, hvor støttefunktioner centraliseres med henblik på at udøve interorganisatorisk service af en række kunder*.

Først og fremmest indebærer denne definition, at der dannes en ny organisatorisk enhed, hvor omdrejningspunkterne er *effektivitet, kundefokus, frivillighed* og *selvstændighed*. Det forventes med andre ord, at der skal opbygges en effektiv, selvstændig serviceforretning, som tager udgangspunkt i kundernes servicebehov. Dette indebærer, at der skal skabes et dynamisk partnerskab, hvor servicecenterets forretningsfokus, selvstændighed og samarbejdsfokus skal medvirke til at skabe en situation, hvor centeret dels pålægges et større ansvar for korrekt servicelevering ved at blive vurderet i forhold til konkurrenter, dels at ledelsen i SSC forventes at handle ansvarligt og opbygge en stabil og sund organisation.

2.3 Motiver for dannelsen af SSC

Selve det intra- og interorganisatoriske omdrejningspunkt i dannelsen og styringen af SSC fremført i afsnit 2.2 har også givet anledning til, at der i SSC-litteraturen er blevet udviklet

en lang række forskellige motiver og fordele ved SSC. [6] Overordnet set er der en udbredt forhåbning i litteraturen om, at samlingen af støttefunktioner kan skabe *stordriftsfordele* (Griffin & Adams, 1981; Schulz & Brenner, 2010; Selden & Wooters, 2011) og dermed også *omkostningsreduktioner* (Dollery et al., 2011). Konkret konkluderer Schulz & Brenner (2010) efter at have gennemgået en række indsamlede spørgeskemaer om motiverne for implementeringen af SSC, at: ”Several surveys revealed that cost cutting is a primary motivation for implementing SSC.” (s. 215)

Netop besparelserne ved at gennemføre en udflytning og centraliseringsmanøvre har også været meget diskuteret i den del af litteraturen, som har adresseret anvendeligheden af SSC i den private sektor. I Schulman et al. (1999) og Quinn et al. (2000) nævnes et besparelsespotentiale på helt op til 30-40 % i forhold til at fastholde støttefunktionerne i de enkelte forretningsenheder.

Selvom muligheden for omkostningsreduktioner har været det primære motiv for introduktionen af SSC, er der forbavsende få empiriske beviser for opnåelsen af besparelser (jf. Dollery & Akimov, 2008; Dollery et al., 2009; Miskon et al., 2010). Ifølge Miskon et al. (2010) forholdet det sig samtidig sådan, at mange af de offentliggjorte eksempler på besparelser enten er rapporter fra de virksomheder, som har dannet servicecentre, eller er subjektive fortolkninger af data fra casestudier, interviews eller spørgeskemaer (se også Zeynep et al., 2008). Men som Dollery & Akimov (2008) også noterer, er der heller ikke noget, der indikerer, at besparelsespotentialet ikke kan realiseres: ”However, from existing ‘soft-core’ evidence it seems that shared service arrangements can be beneficial for councils both in terms of cost savings and enhanced service quality.” (s. 95)

Ud over muligheden for omkostningsreduktioner fremhæves en forbedret *servicekvalitet* som et andet centralt motiv. Eksempelvis noterer Goh et al. (2007), at: ”All interviewees noted that ….. improved quality of service would be strong motivations for adopting a shared services model.” (s. 262)

[6] Til at finde artiklerne om SSC har jeg anvendt Scopus, Web of Science, Google Scholar og diverse tidsskrifter. Fællesnævnere i søgningen var ”shared service”. Herefter blev artiklerne sorteret efter, hvorvidt shared service blev forklaret som en organisatorisk enhed med det formål at levere støttefunktioner til kunder.

Selve forbedringen af servicekvaliteten kan med henvisning til Zeynep et al. (2008) foregå ved, at SSC kan medvirke til at skabe rammerne for bedre organisering og styring af støttefunktioner, hvilket reflekterer tilbage på kundeorganisationerne. Denne opfattelse støttes af Nasir & Abbott (2011), der understreger, at centraliseringen af støttefunktioner dels gør det muligt at bruge procesforbedringsstrategier til at forbedre afviklingen af støttefunktioner, dels sikrer bedre konsistens og præcision over for kunderne (se f.eks. Reilly, 2010).

Selve centraliseringen af støttefunktioner hænger også sammen med et tredje centralt motiv, som samlet omhandler *efficiens, effektivitet og produktivitetsforbedringer*. Ved at samle støttefunktioner belyser Wagenaar (2006), hvordan det er muligt at højne produktiviteten, fordi proces- og funktionsforløb bliver synlige og derfor kan forbedres. Miskon et al. (2010) videreudvikler dette ved at notere, at højere produktivitet også promoverer efficiens og effektivitet: ”Shared Services implementations often have stated goals of increased efficiency and effectiveness. These goals are realized through consolidation, integration and standardization of processes.” (s. 5)

Miskon et al. (2010) mener, at konsolideringen, integrationen og standardiseringen af støttefunktioner gør det muligt at skabe en mere effektiv organisering samt sikre, at de udførte handlinger og aktiviteter også skaber en højere værdi for kunderne og dermed en bedre efficiens. Janssen (2005) samt Arya (2011) behandler også muligheden for at fremme efficiensen ved, at dannelsen af et SSC medvirker til at fjerne duplikerende systemer på tværs af organisationer og forretningsenheder, hvilket medvirker til skabelsen af en mere strømlinet og enkel organisering i forhold til, hvad der skal udføres, og hvordan det skal udføres. Denne opfattelse giver også anledning til, at Arya (2011, s. 290) omtaler SSC som en ’downsizing’-strategi med det formål at forenkle og strømline det samlede organisatoriske billede.

En af de få undersøgelser, hvor forbedringer af produktiviteten ved at danne et SSC undersøges, er Farndale et al. (2009). I deres kvantitative undersøgelse har SSC gennemsnitlig medført produktivitetsforbedringer på 12 %. Det viser ifølge Miskon et al. (2010), at skabelsen af strømlinede og ensartede serviceleverancer til kunderne gennem

standardiseringer bør være en af de tre mest fremtrædende målsætninger, da der eksisterer konkrete beviser for, at SSC faktisk kan medvirke til produktivitetsforbedringer.

Et fjerde centralt motiv nævnt i litteraturen er, at koncentrationen af støttefunktioner og ressourcer i et SSC kan give adgang til *ekstern ekspertise* i form af mennesker, kompetencer, services og teknologi. Det eksterne består i, at samlingen af ressourcer kan blive tilgængelig for alle centerets kunder (Redman et al., 2007). Redman et al. (2007) argumenterer for, at det kan være vanskeligt for mindre organisatoriske enheder at opnå et højt kompetenceniveau på tværs af alle funktioner og processer grundet begrænsede ressourcer. Men ved at indgå i dannelsen af et SSC sammen med andre virksomheder er det muligt at kombinere ressourcerne fra flere organisationer, hvilket kan gøre det enkelte SSC i stand til at kunne skabe og levere en højere ekspertise til hver enkelt kunde (Ulbrich, 2010a).

Dette motiv er også centralt i andre studier (jf. Dollery et al., 2009; Rothwell et al., 2011; Hyvönen et al., 2012), hvor dannelsen og korrekt styring af serviceenheder kan skabe bedre karrieremuligheder og fleksibilitet for medarbejderne og på den måde forøge deres motivation med henblik på at yde en bedre arbejdsindsats. Dollery et al. (2009) sammenfatter disse muligheder på følgende måde:

> The South Australian report identified seven ‘financial and non-financial benefits for councils working together: lower ‘staff costs’; ‘access to skills and expertise’; ‘exchange of best practice’; ‘procurement savings’ from scale economies; improved ‘community outcomes’; ‘coordinated services’; and ‘improved compliance with legislation and standards. (Dollery et al., 2009, s. 209)

For at realisere de fordele, Dollery et al. (2009) opstiller, er det ifølge Herbert & Seal (2010) samt Borman & Janssen (2012) vigtigt, at medarbejderne tilbydes uddannelsesmuligheder og kompetenceplaner, og at der iværksættes en aktiv rekrutteringsstrategi. Ideen med disse tiltag er at skabe en situation, hvor tidligere kollegaer bliver i stand til at kunne indgå i kompetente kunde- og leverandørforhold. I Sako (2010) og Nasir et al. (2011) sammenkobles denne opfattelse af, at SSC og kunderne skal indgå i et tæt integreret partnerskab, med den førnævnte diskussion om effektivitet. Dette gøres ved at

pege på, at koncentrationen af ressourcer knyttet til støttefunktioner gør det muligt for kundeorganisationer at optimere deres *kernekompetencer*. Nasir et al. (2011) noterer følgende: ”The motivation for a shared services approach stems from the strategic move towards an organisational focus on “core competencies”.” (Nasir et al., 2011, s. 175)

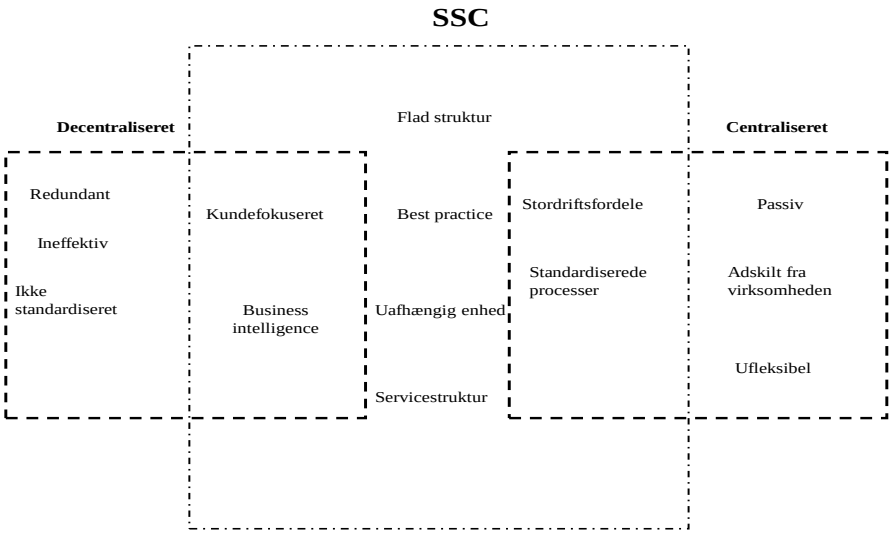
Dette styrkede fokus på kernekompetencer handler derfor om, at kundeorganisationerne efter dannelsen af et SSC skal ensrette såvel finansielle som menneskelige ressourcer mod løsningen af kundeorganisationens hovedopgave. Servicecentreres rolle er derfor gennem optimeringen af støttefunktioner at medvirke til, at dette kan finde sted ved eksempelvis at tilbyde mere omfattende IT-løsninger, standardiserede løsninger og større informationsgrundlag.

Denne orientering om udvikling af kernekompetencer og støttefunktioner i og imellem SSC og kunderne kan med henvisning til Borman & Janssen (2012) også medvirke til at skabe *innovation*: ”The principal objective of shared services at SURFnet is to be a driving force behind ICT-based innovation in higher education and research in the Netherlands.” (Borman & Janssen, 2012, s. 2516)

Før dette kan finde sted, påpeger Wang & Wang (2007), at de førnævnte uddannelses- og rekrutteringsstrategier skal målrettes mod dannelsen af nye kulturer og værdier, som understøtter en innovativ tankegang. Ved at indarbejde en iværksætterkultur kan servicecenteret på den ene side medvirke til at udvikle og afprøve ny teknologi samt videreudvikle og nyudvikle serviceydelser og på den anden side kontinuerligt arbejde med standardiseringer (jf. Ulbrich, 2006; Borman & Janssen, 2012; Hyvönen et al., 2012). I den forbindelse understreger Grant et al. (2007), at denne modellering, nyudvikling og standardisering af processer er noget, der foregår i et tæt samspil i og mellem SSC og kunderne.

Dermed er den intra- og interorganisatoriske sammenkobling et femte centralt motiv for dannelsen af SSC, da det muliggør *udvekslingen af kapabiliteter* mellem SSC og kunderne (Wang & Wang, 2007; Dollery et al., 2011). Dollery et al. (2011) beskriver motiverne knyttet til partnerskab og samarbejdsmuligheder på følgende måde: ”Cooperation through shared service provision could be ‘a practical and cost-effective way for councils to share experience and resources.” (Dollery et al., 2011, s. 161)

Dannelsen af en tæt forbindelse mellem SSC og kunderne er derfor tiltænkt at sikre udveksling af viden, arbejdsmetoder og 'best practice' mellem de involverede organisatoriske enheder. Hermed opstår der med henvisningen til Wang & Wang (2007) et vidensnetværk, hvor alle de organisatoriske enheder skal ses som sammenkoblet med mulighed for at transportere viden rundt mellem enhederne. Dette fokus på sammenhæng og fælles interesser mellem SSC og kunderne er derfor ifølge Janssen & Joha (2006) vigtigt for at sikre en balance mellem centralisering og decentraliserings motiver. Med andre ord vil eksempelvis gennemførelsen af procesoptimeringer uden fælles koordination mellem SSC og kunderne medføre, at SSC blot bliver en centraliseringsstrategi. Nøglen til at få det optimale ud af dannelsen af et SSC er dermed hele tiden at have fokus på at forstå, hvordan de forskellige centraliserings- og decentraliseringsmotiver balanceres (jf. Janssen & Joha, 2006; Paredes, 2007). Denne opfattelse har også givet anledning til, at Paredes (2007) illustrerer (jf. figur 2.2), hvordan de forskellige motiver knyttet til dannelsen og styringen af et SSC er centreret om en balancering af centralisering og decentralisering.



Figur 2.2: Balancering af centraliserings- og decentraliseringsmotiver

Figuren viser også, at balancen mellem centralisering og decentralisering skal sikre, at nogle af de ulemper både centralisering og decentralisering repræsenterer, ikke bliver toneangivende i forholdet mellem SSC og kunderne. Denne sammenkobling af

selvstændige organisatoriske enheder skal derfor også sørge for, at der skabes en bedre *kontrol* ved at koncentrere støttefunktioner et sted og samtidig organisere denne enhed med henblik på service (Janssen & Joha, 2006; Farndale et al. 2009; Maatman et al., 2010). Faktisk beskriver Janssen & Joha (2006) muligheden for at fastholde kontrol over støttefunktionerne fra kundernes side som et centralt motiv for dannelsen af et SSC: "By bundling and concentrating services the SSC provides a means for retaining services in-house, still keeping a high degree of control over the services, however, also be able to reduce the complexity of control and to better focus on the core-business." (Janssen & Joha, 2006, s. 114)

Det er derfor vigtigt, at kunderne inddrages i både dannelsen og i driften af SSC, fordi det er medvirkende til at sikre, at SSC bliver ensrettet i forhold til kundernes ønsker.

Forståelsen af kontrol mellem partnerne i forhold til retning og mening for de involverede organisatoriske enheder mener Turle (2010) også kan medvirke til mere konsistent ledelsesinformation. Det skyldes, at SSC bidrager med en centralisering af information, som sikrer en større transparens af omkostninger samt bedre muligheder for monitorering i og imellem parterne (se også Cooke, 2006).

Et syvende centralt motiv, som diskuteres i forlængelse af det ovenstående, er håndteringen af *risici* relateret til udviklingen og anvendelsen af nye services. I den forbindelse mener Janssen & Joha (2006), at SSC sikrer, at investeringer i tid og ressourcer centraliseres ét sted, hvilket optimerer udnyttelsen af ressourcer. Det skyldes, at dette mindsker risiciene i forhold til at sprede investeringerne ud over flere forretningsenheder. Derudover kan selve samarbejdsorienteringen også medvirke til at fordele risici på tværs af de samarbejdende parter gennem formaliserede kontrakter (Murray et al., 2008).

Den nedenstående tabel 2.1 illustrerer de forskellige motiver ved dannelsen af SSC, som jeg har gennemgået i afsnit 2.1-2.3. I relation hertil skal det understreges, at de forskellige motiver primært er orienteret om såvel de intra- som de interorganisatoriske konstruktionsdimensioner ved at danne og styre SSC med henblik på at yde service til kunderne.

Kolonnen 'praktisk svar på policy spørgsmål' relaterer til den kontekstuelle konstruktionsdimension, da litteraturen om SSC-projekter i den offentlige sektor (jf.

Ulbrich 2010b; Hyvönen et al., 2012) i flere tilfælde kobler udbredelsen af SSC sammen med politiske ønsker om opnåelsen af særlig omkostningsbesparelser og effektiviseringer.

Forfatter	År	Omkostningsreduktion	Forbedre servicekvalitet	Forbedre effektivitet/efficiens og produktivitet	Tilgang til eksterne/akkumulering af ressourcer	Standardisering/simplifikation	Fokus på kernekompetencer	Fokus på serviceinnovation	Forbedre kundeservice	Udveksling af interne kompetencer og viden	Forbedre styring/formalisering	Praktisk svar på policy spørgsmål	Mindske risiko
Borman & Janssen	2012	X		X		X	X	X					
Janssen et al.	2012	X	X		X		X						
Arya	2011			X			X						
Boglind	2011	X	X	X		X					X		
Dollery et al.	2011	X			X					X		X	
McIvor	2011	X	X	X		X						X	
Nasir et al.	2011	X	X	X		X	X		X				
Rothwell et al.	2011	X			X		X		X				
Selden & Wooters	2011	X	X	X	X				X				
Joha & Janssen	2010	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Miskon et al.	2010	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sako	2010	X	X				X	X					
Schulz & Brenner	2010	X	X	X		X	X		X	X			
Ulbrich	2010a	X	X		X							X	
Dollery et al.	2009	X	X	X	X	X	X			X		X	
Dollery & Grant	2009	X	X									X	
Janssen et al.	2009	X	X	X					X			X	
Hochstein et al	2009	X	X	X	X	X	X	X	X				
Dollery & Akimov	2008	X	X		X							X	
Murray et al.	2008	X		X	X	X			X	X		X	X
Goh et al.	2007	X	X			X		X	X	X			
Grant et al.	2007	X	X						X			X	
Redman	2007	X	X										
Janssen & Joha	2006	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cooke	2006	X					X			X		X	
Wagenaar	2006	X										X	
Davis	2005	X	X			X			X				
Bergeron	2003	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Kagelmann	2001	X	X		X					X	X		X
Quinn et al	2001	X	X	X			X	X		X	X		X
Schulman	1999	X	X	X			X	X		X	X		X
Frese	1995	X		X				X		X	X		
Ulrich	1995										X		
Griffin & Adam	1981	X					X						X

Tabel 2.1: Motiver for SSC baseret på udvalgt litteratur

Tabellen viser også, i lighed med Hochstein et al. (2009) og Schultz & Brenner (2010), at med undtagelsen af mulighederne for omkostningsreduktion og forbedret servicekvalitet mangler der en konsistent opfattelse af, både hvad SSC indebærer og kan give anledning til på tværs af SSC-litteraturen.

2.4 Fra teori til praksis

Det rejser et naturligt spørgsmål om, hvorledes SSC er blevet omsat fra teori til praksis. I det ovenstående afsnit var der eksempler på, at SSC tilsyneladende havde medvirket til at højne produktiviteten og sikre besparelser. Men det fremhæves også, at der dels herskede stor usikkerhed om disse resultater, dels at de mange motiver derfor stadig ikke er tilstrækkelig underbygget af akademiske undersøgelser. På den baggrund vil de to næste underafsnit afdække både forventninger til SSC og de første resultater såvel herhjemme som i udlandet for på den måde at koble motiverne til reelle SSC-projekter i den offentlige sektor. Denne sammenkobling skal medvirke til at synliggøre de risikofaktorer, litteraturen fremhæver, og dermed videreudvikle indsigten i de forhold, der knytter sig til dannelsen og styringen af SSC.

2.4.1 Danske erfaringer

Tages der i første omgang udgangspunkt i de danske erfaringer, fremgik det i kapitel 1, at det forventes, at dannelsen af SSC kan medvirke til at omallokere 5 milliarder kr. om året i 2015 fra administration til borgernær service (Regeringsgrundlag, 2007). Denne hensigt med SSC har også ført til, at en række forskellige offentlige projekter er blevet igangsat. Blandt de mest iøjnefaldende initiativer på nuværende tidspunkt er, som også nævnt i kapitel 1, dannelsen af to store tværministerielle servicecentre, Statens IT (serverestrukturer, pc'er, netværk, kapacitets- IT-systemer) og Økonomistyrelsens Service Center (ØSC) (løn, rejser, bogholderi og regnskab) (Finansministeriet, 2008). Faktisk vurderes potentialet præcist, når det handler om it, til at udgøre 2/3 af de forventede besparelser på 600 millioner ved dannelsen af ØSC og Statens IT. Det førte også til, at tidligere skatteminister Kristian Jensen udtalte følgende til Computerworld i 2009: "Der er ingen tvivl om, at vi vil få en markant synergieffekt ved at samle statens it-opgaver. Vi får

mulighed for at gennemføre nogle effektiviseringer, som vi i langt højere grad kan gøre i et samlet forløb."[7]

Ud over dannelsen af servicecentre i den statslige sektor har Kommunernes Landsforening (KL, 2009) også anvist en række forskellige muligheder for at etablere servicecentre både i de enkelte kommunale forvaltninger og på tværs af kommunerne. I rapporten nævnes en række eksempler, såsom etableringen af SC, der indgår som case i denne afhandling, og samlingen af administrative funktioner på tværs af daginstitutioner i Odense. Selve potentialet ved at udbrede SSC i den kommunale sektor gennemgås i en beregning lavet af Deloitte (2010), hvor det fremgår, at kommunerne kan spare 600 millioner ved at effektivisere og ensrette regnskabs- og bogføringsområder. Denne konstatering fik den forhenværende finansminister Claus Hjort Frederiksen (Finansministeriet, 2010) til at opfordre kommunerne til at organisere arbejdet anderledes eksempelvis i servicecentre:

> I staten har vi gode erfaringer, som kommunerne kan finde inspiration i. Der er ingen undskyldning for ikke at løse opgaverne smartere og klogere. Større administrative servicecentre giver både effektiviseringer og lettelser i arbejdet. Fx får den enkelte daginstitutionsleder mulighed for at koncentrere sig om det pædagogiske arbejde og lade administrationsmedarbejdere i servicecentre håndtere regnskaber, regninger og trækprocenter. (Finansministeriet, 2010)

Af mere regionale og nationale projekter kan det nævnes, at regeringen og KL også er blevet enige om at oprette fem regionale sagsbehandlingscentre kaldet Udbetaling Danmark. Det er hensigten, at de fem centre fra slutningen af 2012 skal varetage administrationen af folkepensionen, førtidspension, familieydelser, barselsdage og boligstøtte for kommunerne (ATP, 2011). Beregninger udarbejdet af KL og regeringen (ATP, 2011) viser en forventet besparelse på 300 millioner efter to års drift (Finansudvalget, 2012).

---

[7] Publiceret d. 19. marts 2009 kl. 15.58 i *Computerworld.*
http://www.fm.dk/publikationer/arbejdspapirer/2010/administrative-udgifter-i-kommuner-og-regioner/
Tilgået marts 2013

Endvidere har fremførelsen af SSC som en del af den tidligere nævnte ’2015-plan’ også medført, at Undervisningsministeriet igennem de sidste mange år har haft fokus på at udbrede SSC i uddannelsessektoren. I første omgang bestilte ministeriet en række rapporter af Deloitte (2007a, 2007b, 2007c) med det formål på den ende side at undersøge besparelsespotentialet og på den anden side anvise de støttefunktioner, som med fordel kunne placeres i servicecentre. Konklusionen på denne proces var, at Undervisningsministeriet valgte at nedsætte taksametertilskuddet (Undervisnings-ministeriet, 2009) med 300 millioner, hvilket ifølge rapporterne fra Deloitte var besparelsespotentialet. Samtidig blev der oprettet en midlertidig etableringsfond, hvorfra der kunne søges etableringsmidler til dannelsen af servicecentre. En gennemgang af initiativer på området foretaget af Erhvervsskolerne (2009, 2010, 2011) viser, at mange skoler enten selvstændigt eller i samarbejde med andre skoler har etableret servicecentre. De samlede forventning til udbredelsen af SSC i den samlede offentlige sektor er derfor ganske omfattende.

Men allerede inden etableringen af eksempelvis Statens IT var der kritik af de anvendte beregninger, hvilket den tidligere skatteminister Kristian Jensen også erkendte tilbage i december 2008: ”Vi må erkende, at den første dataindsamling manglede en del. Vi er i gang med en ny indsamling af data.”[8]

Samtidig stod det også klart, at gennemførelsen af projektet blev en del dyrere end forventet: ”Det eneste, vi kan sige, er, at opgaven er større, end den oprindeligt blev vurderet til. Vi har nu 46.000 brugere, vi skal servicere, hvor det oprindeligt var 35.000.”[9]

På trods af de store startvanskeligheder endte Statens IT efter en reorganisering og udarbejdelsen af en ny forretningsplan med at blive oprettet. Det interessante spørgsmål er derfor, hvordan de to store servicecentre fungerer, og om det har været muligt at realisere de store forventninger. I forhold til Statens IT viser undersøgelsen ”IT i praksis” udført af Rambøll i 2012, at kun 15 % af de adspurgte offentlige it-chefer er enige i, at Statens IT har

[8] Publiceret d. 5. december 2008 kl. 14.30 i *Computerworld*. http://www.computerworld.dk/art/49280/skatteminister-erkender-tyndt-grundlag-for-statens-it. Tilgået 12 marts 2013

[9] Publiceret d. 5. december 2008 kl. 14.30 i *Computerworld*. http://www.computerworld.dk/art/49412/statens-it-direktoer-traekker-i-land. Tilgået 12 marts 2013

genereret besparelser. Samtidig angiver 61 %, at de enten ikke ved eller ikke tror på, at Statens IT vil føre til en stabil eller sikker drift. Det har fået direktøren for Moderniseringsstyrelsen til at udtale følgende til Version2: ”Vi er ikke i tvivl om, at driften ikke er tilfredsstillende. Så det ville undre mig meget, hvis brugerne er rigtig glade.”[10]

Direktøren forklarer videre, at etableringen af Statens IT har vist sig at være en meget stor og kompleks proces, og at etableringen har taget længere tid og været mere omfattende end forventet. Ud over Statens IT viser en tilfredsundersøgelse af ØSC udført i 2011 (Nyhedsbrev, 2011), at kundernes tilfredshed stadig er et stykke fra det aftalte niveau i resultatkontrakten. Eksempelvis peger kunderne på mangelfuld kommunikation og snitfladeproblematikker som de væsentligste årsager til den manglende tilfredshed.

Det er dog ikke kun de statslige projekter, der har oplevet vanskeligheder med at realisere de store forventninger. En undersøgelse lavet af Danske Erhvervsskoler (2009) blandt lederne på erhvervsskolerne viser et realiseret besparelsespotentiale på 10 pct. af udgifterne i 2009 svarende til 17 mio. kr., hvilket er 150 millioner mindre end forventet. Det har fået nuværende minister for børn og uddannelse Christine Antorini til at fremsige følgende kritik af de rapporter, som blev udarbejdet af Deloitte i forbindelse med beslutningen om at reducere taksametertilskuddet til erhvervsskolerne:

> Det her er nummer tre eksempel, hvor Deloitte bliver brugt i et ærinde, der rejses massiv kritik af. I rapporterne om statens indkøb og de administrative fællesskaber var kritikken præcis den samme. Ufuldstændigt, dårligt metodegrundlag og alt for opstrammede konklusioner. Derfor rejser det en generel kritik.[11]

De store usikkerheder angående beregningsgrundlaget fik i 2009 Danske Erhvervsskoler til at bede konsulentbureauet PricewaterCoopers (2009) om at udarbejde et notat herom. I notatet konkluderes det, at rapporterne fra Deloitte indeholder mange usikkerheder, unøjagtigheder og direkte fejl. Denne usikkerhed om potentialet er også blevet bekræftet af

---

[10] Publiceret d. 17. september 2012 kl. 6:29 i Version2. http://www.version2.dk/artikel/staten-indroemmer-statens-it-koerer-daarligt-47741. Tilgået marts 2013

[11] Publiceret d. 12. november 2009 kl. 12:20 i *Altinget*. http://www.altinget.dk/usa/artikel/s-stiller-minister-til-ansvar-efter-kritik-af-deloitte. Tilgået marts 2013

en afsluttende rapport over administrative fællesskaber i og imellem erhvervsskolerne (Danske Erhvervsskoler, 2011), hvori der konkluderes følgende: ”Mange skoler har ikke på nuværende tidspunkt kunnet give et bud på deres forventninger til opnåelige besparelser… De skoler, der har besvaret spørgsmålet om forventede besparelser, skønner en samlet besparelse på 41,3 mio. kr.” (Erhvervsskolerne, 2011, s. 3-4)

Den samlede forventede besparelse er derfor langt mindre end de 300 millioner, som oprindelig blev forventet realiseret i 2011 (Undervisningsministeriet, 2008). Desuden tyder meget på, at de manglende besparelser ikke skyldes en manglende udbredelse, da en række rapporter viser, at servicecentre mellem erhvervsskoler er meget udbredte rundt om i landet (Undervisningsministeriet, 2009; Erhvervsskolerne, 2011).

I forhold til etableringen af Udbetaling Danmark viser en rundspørge foretaget af Danmarks Radio[12], at driften indtil videre er dyrere end den tidligere model. I rundspørgen forventer 66,2 procent af kommunerne, at Udbetaling Danmark aldrig kommer til at skabe de besparelser, som den tidligere regering ellers stillede dem i udsigt. Tværtimod forventer kommunerne en merudgift på 144 millioner kroner alene i 2013. Specifikt i Aalborg Kommune forventes det, at Udbetaling Danmark vil medføre en ekstraudgift på 10 millioner kroner om året. Det har fået en rådmand fra Aalborg Kommune til at udtale følgende til DR nyheder: ”Det er ikke i nærheden af, at der kommer en besparelse. Det kommer der aldrig nogensinde. Selv efter den besparelse de har lagt ind, så vil Aalborg Kommune stadig skulle betale et ekstra millionbeløb for en ringere service.”[13]

Ifølge direktøren for Udbetaling Danmark Lillian Mogensen skal der snart fyres 500 medarbejdere, og denne manøvre vil medvirke til at skaffe kommunerne de 300 millioner kroner i besparelser. Denne vurdering er flere af de adspurgte kommunaldirektører i rundspørgen bestemt ikke enige i. Vardes kommunaldirektør Max Kruse udtaler i den forbindelse følgende til DR nyheder: ”Regnestykket for Varde Kommune er, at vi har

[12] Publiceret d. 12. dec. 2011 kl. 06:00. http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/12/09/142900.htm. Tilgået marts 2013

[13] Publiceret d. 12. dec. 2011 kl. 06:00. http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/12/09/142900.htm. Tilgået marts 2013

rationaliseret, vi har sparet og for nu at komme op på udbetaling Danmarks Niveau, så skal vi betale fire millioner det første år og derefter 3,8 millioner kroner de følgende år."[14]

Ovenstående gennemgang er blot eksempler på nogle af de reaktioner, dannelsen af servicecentre i den offentlige sektor har afstedkommet. Hovedparten af reaktionerne er især orienteret om, at der fra starten har været en mangelfuld indsigt i selve kompleksiteten, tidsrammen og potentialet for dannelsen og styringen af servicecentrene. Det har medført manglende indfrielse af forventninger og skabt stor usikkerhed. Der synes derfor at herske en diskrepans mellem ideen og motiverne for at implementere SSC og så de faktisk realiserede resultater. Dog skal det understreges, at eksempelvis Udbetaling Danmark stadig er under etablering, og at Statens IT har undergået en rekonstruktion, hvilket tilsammen har hæmmet mulighederne for at realisere de opstillede forventninger.

Samlet understreger de danske erfaringer derfor et stort behov for at forstå de forhold, der indvirker på dannelsen og styringen af servicecentre i den offentlige sektor. Dette behov understreges også af en gennemført forundersøgelse (Harritz, 2011) udarbejdet i forbindelse med præciseringen af afhandlingens problemstilling. I denne forundersøgelse udtrykker de adspurgte et stort behov for mere viden om de organisatoriske aspekter knyttet til dannelsen og styringen af SSC, da flere følte, at de var nødsaget til 'learning by doing'.

2.4.2 Udenlandske erfaringer

I udlandet har der også været en række undersøgelse af SSC i den offentlige sektor. Eksempelvis har Spoehr et al. (2007) gennemført en større undersøgelse af de australske erfaringer med servicecentre. I rapporten konkluderer forfatterne, at dannelsen af SSC ikke bør være motiveret af besparelsesønsker, fordi disse er meget vanskelige at opnå. Ifølge Dollery & Grant (2010), som også i flere artikler har undersøgt SSC i den australske offentlige sektor, er det kendetegnende for de projekter, hvor der har været et ensidigt fokus på at generere centraliseringsgevinster, at der også er blevet konstateret utilfredshed, modarbejdelse og opbygningen af skyggefunktioner.

[14] Publiceret d. 12. dec. 2011 kl. 06:00. http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2011/12/09/142900.htm. Tilgået marts 2013

Dollery & Grant (2010) konkluderer derfor, at der er behov for at revidere opfattelsen af SSC fra kun at blive betragtet som en centraliseringsstrategi til også at blive betragtet som en samarbejdsform. Dette skifte vil ifølge forfatterne muligvis indebære en reduktion i de forventede centraliseringsgevinster, men vil samtidig skabe større tilfredshed med SSC. Denne opfattelse underbygges af Cooke (2006), som gennemgår, hvordan utilfredsheden med servicerne fra et SSC netop var funderet i meget begrænsede serviceydelser grundet ønsket om besparelser (se også Redman et al., 2007; Bondaruk et al., 2010). Denne opfattelse understøttes også af Dollery et al. (2010), der fandt, at kendetegnende for de succesfulde cases var et balanceret syn på decentraliserings- og centraliseringsgevinsterne.

Denne revurdering af de meget høje forventninger til SSC i den offentlige sektor har også været en central del i andre udenlandske undersøgelser. Janssen & Joha (2006, s. 109) beskriver, hvordan motivationen for at danne SSC i den hollandske offentlige sektor var: omkostningsreduktion, tilgang til højere kompetencer, reduktion af kompleksitet, og højere serviceniveau. Men forfatterne konkluderer, i lighed med Dollery & Grant (2010), at disse fordele ikke er blevet realiseret i det ønskede omfang.

I et andet hollandsk studier understreger Janssen et al. (2009), at det undervurderes, hvor vanskeligt det kan være at opnå fordelene fra både centralisering og decentralisering. Denne konstatering bygger Janssen et al. (2009) ligeledes på en række SSC-studier i Holland, hvor konklusionen var, at projekter med stort fokus på at optimere samarbejde og imødekomme kundernes behov ikke til fulde formåede at indfri forventninger til besparelser og effektiviseringer. Mens omvendt projekter med et stærkt fokus på centraliseringsgevinster oplevede utilfredshed med serviceniveauet. Denne opfattelse uddyber Janssen et al. (2009) på følgende måde: ”In our case study, the municipalities needed to negotiate the objectives because they did not agree on what was more important: maximum cost efficiency or customer-orientation and service levels.” (Janssen et al., 2009, s. 22)

Ud over at det er tvivlsomt, hvorvidt de ønskede fordele kan realiseres, påpeger Paagman (2012) også, at det i mange tilfælde tager meget lang tid, før det kan vurderes, om et projekt har været en succes. Det betyder ifølge Burns & Yeaton (2008) og Ulbrich

(2010b), at projekternes tidshorisont sat i forhold til skiftende politiske forhold kan have en stor betydning for hele implementeringsgrundlaget ved, at forventningerne ikke harmonerer med den kompleksitet, der knytter sig til dannelsen og den efterfølgende drift af SSC. Dette argumenterer Oliveira (2010) også for ved at gennemgå, hvordan dannelsen af et SSC ikke kun er en simpel 'transaktionsfabrik', men en omfattende reorganisering af individer, ressourcer og kompetencer fra adskillige organisationer. Derfor skal der påregnes en lang tidshorisont, før eventuelle fordele kan realiseres, hvilket synes at være en central problemstilling i såvel den danske (jf. Harritz, 2011) som i andre offentlige sektorer. Paagman (2012) sammenfatter derfor, at fremtidige projekter både skal være baseret på realistiske tidsrammer, og der skal allokeres tilstrækkelig med midler til at danne en ny organisation, gennemføre nødvendige standardiseringer og optimeringer samt opbygge interne såvel som interorganisatoriske relationer.

Tilgangen til SSC skal derfor være yderst fleksibel for at kunne rumme forskelligartede målsætninger og organisatoriske udfordringer i og mellem SSC og kunderne. Det kræver ifølge Hesketh (2008) en inkluderende forandringsstrategi og ledelse, da der skal arbejdes målrettet med opbygningen af en ny organisatorisk virkelighed (se også Wang & Wang, 2007). I den forbindelse viser studier af Dollery & Grant (2010) og Herbert & Seal (2012), at nogle af barriererne med at få skabt den nødvendige sammenstilling og ensretning af de involverede organisatoriske enheder har været en tendens til at anvende en form for "command and control"-tilgang (s. 84). Kendetegnende ved denne tilgang er en topdown-orientering i forhold til at sikre opnåelsen af særligt centraliseringsgevinster i stedet for en balanceret forståelse gennem inddragelsen af kundebehov.

Som også studiet af Janssen et al. (2009) viser, er det ensidigt og uhensigtsmæssigt ikke at inddrage alle parter i forandringsprocessen, da det vil gøre det vanskeligt at skabe det rette engagement i forhold til at få igangsat arbejdet med at standardisere og redesigne processer. Aksin & Masini (2008) komplementerer denne opfattelse ved at fortolke SSC som en strategi, der homogeniserer, reformerer og styrker etablerede forretningsfunktioner og -processer i alle involverede organisationer. Det betyder, at der skal arbejdes med integration, hvor der skal tages hensyn til sammenstillingen og håndteringen af

støttefunktioner, mennesker, strategier og forventninger i og mellem SSC og kunderne, før eventuelle fordele kan realiseres.

I relation til det ovenstående belyser McIvor et al. (2011), hvordan de signifikante organisatoriske omvæltninger, som dannelsen af et SSC medfører, kan gøre det svært dels at opretholde momentum i konstruktionsprocesser, dels at håndtere modstand mod sådanne forandringer. McIvor et al. (2011) gennemgår, hvordan særligt ”nostalgia for the old way” (s. 450) kan være en vigtig kilde til modstand og mistillid fra medarbejdere, når de står over for nye organisatoriske realiteter i forbindelse med dannelsen af et SSC. Derfor er forandringsstrategier såsom deltagelse og engagement på alle niveauer i både SSC og kunderne gennem teambuilding og anerkendelse et centralt aspekt i at opnå succes med SSC. I den forbindelse beskriver Ehrhart et al. (2011) direkte, hvordan den interne styring af et SSC gerne skal føre til, at medarbejderne bliver engageret og tager ejerskab over en servicecenterforståelse rettet mod at servicere en række kunder. Sker dette ikke, kan der meget nemt opstå utilfredshed med servicekvaliteten og modstand mod SSC.

Udfordringen er dermed ifølge McIvor et al. (2011) at sikre det rette fokus på de redskaber og de kompetencer, som kan sørge for en stabil dannelse og styring af SSC. Der skal opbygges leveringsmodeller, håndteres forventninger og igangsættes processer, som kan drive og fastholde forandring (se også Lacity & Fox, 2008). Men skabelsen af den rette styringsinfrastruktur til at opnå integration i og mellem organisatoriske enheder kan være meget tidskrævende, (jf. Borman (2009); Domingues & Gomes (2011)). Det skyldes, at de mange forskellige holdninger, meninger, normer, værdier og forventninger skal indbygges i de nødvendige styringsstrukturer herunder IT-system, kontrakter, betalingsmodeller og KPI’er m.m. for at sikre stabilitet, sammenstilling og udvikling.

Herbert & Seal (2012) argumenterer derfor for, at netop skabelsen af disse styringsstrukturer kan sikre implementeringen af en række af de teoretiske forestillinger om SSC. Forfatterne fremhæver, hvordan betalingsmodeller og kontrakter kan bruges til at skabe kvasi-markedsrelationer mellem parterne, samtidig med at disse styringselementer også kan indgå i processen med at udarbejde best practice, standardiseringer og vidensudvikling. De forskellige styringselementer antager dermed en vigtig position i at sikre omsætningen af balancen mellem de intra- og interorganisatoriske forhold ved, ifølge

Nazri et al. (2011), at indgå i at udvikle og sammenstille strategiske og operationelle forhold internt og imellem parterne. Borman (2009) argumenterer ligefrem for, at brugen af teknologiske komponenter i form af IT-systemer er nødvendige for overhovedet at gøre ideen om et SSC til virkelighed (se også Minnaar & Vosselman, 2011; Harritz, 2011).

Ud over selve den nødvendige strukturering og styringen af de intra- og interorganisatoriske forhold mellem SSC og kunderne fremhæver Ulbrich (2010b) og Paagman (2012) også, hvorledes de kontekstuelle forhold kan indvirke på både dannelsen og driften af et SSC. Ulbrich (2010b) kobler i den forbindelse driften af et SSC direkte sammen med makroaktører i den offentlige sektor. I artiklen følger forfatteren, hvordan udefrakommende politiske processer flyder ind i lokale servicecentre og ender med at få stor betydning for tilrettelæggelsen af styringen af SSC. Ulbrich (2010b) konkluderer på den baggrund, at den kontekstuelle situation og dynamik er en central del af SSC-projekter i den offentlige sektor og derfor skal inddrages på linje med de intra- og interorganisatoriske forhold, når formålet er at forstå de forhold, der indvirker på dannelsen og driften af SSC

Nedenstående tabel 2.2 er en opsummering af både de udfordringer og potentielle strategier, som nærværende afsnit har identificeret, når det kommer til SSC i den offentlige sektor.

	Potentielle udfordringer	**Potentielle strategier til at overkomme udfordringer**
Beslutning om at danne et SSC	Dårlig intern styring Dårlig HR-styring Dårligt performanceniveau i forhold til konkurrenter/ eksterne servicecentre Manglende intern viden Manglende interne kompetencer	Informationsindsamling og benchmarking Fælles indsats i kravspecifikation Engagere og fastholde alle nøgleinteressenter

	Manglende realisering af omk.-reduktioner	
Standardiseringer og procesredesign	Håndtering af redesignprocessen Modstand mod procesændringer fra personale særligt hos kunderne Modstand mod forandringer Manglende konsistens på tværs af enhederne Tidskrævende grundet omfattende korrespondance intra- og interorganisatorisk	SSC og kundeorganisationer skal udnytte muligheder for best practice og tillade dette at tage tid Designe kontrakten, så den tillader procesredesigns Minimere redundans og opbygge fælles strategi for at modvirke modstand Involvere de forskellige organisatoriske niveauer fra ledelse til operationelt niveau Stærk styring til at sikre standardisering og udvikling samt kontinuerlig kommunikation med interessenter
Implementeringen og styringen af SSC	Dårlige intra- og interorganisatorisk performancestyring Manglende evner til at opbygge og bruge SLA'er For stort ansvar i samarbejdet placeres hos SSC Uoverensstemmelser og politik belaster samarbejdet	Opbygge eller opsøge ekspertviden til konstruktion af kontrakter Fokus på ydelsesforbedringer Implementere styringselementer til at opbygge et effektivt samarbejde En fleksibel tilgang til SLA'en og betalingsmodeller
Intraorganisatorisk forbedring og funktionsstyring	Manglende forandringsledelse og styring	Udarbejde uddannelse og karrieremuligheder i både SSC og hos kunderne

	Manglende tilpasning til nye arbejdsformer i forhold til at agere køber/sælger	Stærk styring og lederskab til at sikre ibrugtagning af nye systemer og nye uddannelses-, trænings- og udviklingsmuligheder Giv engageringen af personale og mellemledere stor opmærksomhed

Tabel 2.2: Identificere udfordringer og potentielle strategier for at overkomme disse udfordringer i litteraturen om SSC

Tabel 2.2 viser med tydelighed såvel bredden og dybden af den kompleksitet, der er involveret i dannelsen af et SSC. Farndale et al. (2009) og Janssen et al. (2012) pointerer derfor, at der er brug for flere dybdegående studier af, hvorledes SSC implementeres. I tillæg hertil finder McIvor et al. (2011), Minnaar & Vosselman (2011) og Aman et al. (2012), at sådanne studier dels bør være procesorienteret, dels bør inddrage udviklingen af styringsstrukturer til at sikre relationsopbygning og sammenstilling i og imellem SSC og kunderne. Mens Ulbrich (2010b) argumenterer for at fremtidige studier af SSC også bør inddrage, hvilken betydning det har, at de enkelte SSC-projekter indgår som en del af den politiske kontekst i den offentlige sektor. Mere specifikt fremhæver Ulbrich (2010b), hvordan skiftende politiske agendaer og målsætninger kan påvirke styringsforholdene i et SSC og derfor bør inddrages som en forklaringsfaktor.

2.5 Fokus på styring og organisering

I forlængelse af det ovenstående er der derfor kun relativt få studier, der eksplicit har undersøgt betydningen af styringselementer i relation til dannelsen og styringen af SSC. Faktisk uddyber Minnaar & Vosselman (2011) dette behov ved at fremhæve, at styringselementer ligefrem antager karakter af aktører på lige fod med menneskelige individer i den processuelle skabelse og styring af servicecentre. Det skyldes, at de er med til at skabe infrastruktur, udvikling, tillid og relationel tilknytning i en situation præget af stor kompleksitet.

Et af de få studier, som eksplicit belyser betydningen af styring og styringsstrukturer, er Aman et al. (2012). I artiklen diskuteres det, hvorledes transaktionsomkostningsteori (TOT) kan anvendes til at illustrere, hvorledes opbygningen af kontrakter kan medvirke til at minimere transaktionsomkostninger og risici, når støttefunktioner udflyttes, og relationer skal opbygges. Ved at opbygge kontrakter, hvori fremtidige forventninger og performance indlejres, er det ifølge Aman et al. (2012) muligt at mindske omkostningerne dels i forhold til usikkerheder om samarbejdsforhold, overvågning og opstilling af forventninger og udviklingsmuligheder, dels aktivspecificitet i relation til de investeringer, der skal foretages, når en ny enhed skal opbygges.

Farndale et al. (2010) og Howcroft & Richardson (2011) diskuterer en lignende opfattelse af SLA'en og performancemålingers betydning i forhold til at regulere samarbejdsforhold og mindske risici, dog uden at henvise konkret til TOT. Det sker ved, at forfatterne konstaterer, at de forskellige KPI'er (Farndale et al., 2010) indlejret i SLA'en reelt medvirkede til at måle og fremme produktivitet og performance. Samtidig gennemgår Howcroft & Richardson (2011) også, hvordan SLA'en blev brugt til at benchmarke i forhold til eksterne konkurrenter.

Selve brugen af TOT i forhold til at undersøge betydningen af styringselementer i dannelsen og styringen af SSC udvikles yderligere af Minnaar & Vosselman (2011). De undersøger, hvordan styringsstrukturen afhænger af transaktionskarakteristika. Disse karakteristika findes ved at følge Williamson (1979), som identificerer tre karakteristika: serviceegenskaber, frekvens og volumen samt usikkerhed og kompleksiteten ved transaktionen. De opstiller herefter en referenceramme, som dikterer valget af styringsstrukturer bestående af en kombination af marked, hierarki og hybrid i forhold til identificerede transaktionskarakteristika. I den forbindelse påpeger de særligt, at efterhånden som et SSC bliver stadig mere selvstændigt, skal opbygningen af styringsstrukturerne tage højde for en mulig "exit threat" (markedsmekanisme), som ifølge Minnaar & Vosselman (2011, s 11) er en hidtil uset transaktionsomstændighed ved SSC. Endvidere fremhæver Minnaar & Vosselman (2011), at deres forståelse og anvendelse af TOT ikke er komplet, idet der eksempelvis mangler inddragelsen af tillid.

Det betyder, at brugen af TOT i SSC-litteraturen med fordel kan suppleres med den måde, TOT er blevet anvendt på inden for interorganisatorisk styring, hvor tillid i mange år har været en central del. Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) foreslår eksempelvis tre typer af interorganisatoriske styringsstrukturer: markedsbaseret, bureaukratibaseret og tillidsbaseret, hvilket gør, at tillid indgår som transaktionskarakteristika, der skal tages i betragtning, når styringsstrukturer i og imellem samarbejdsenheder skal udvikles. I forlængelse af dette fandt Langfield-Smith & Smith (2003), at styring i forbindelse med outsourcing blev udviklet gennem brugen af outcome-styring, socialstyring og tillid.

Endvidere var det også Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000), som introducerede ideen om, at tillid, tidligere kontraktuelle forhold eller omdømme muligvis kunne erstatte mere formaliserede styringstiltag. Siden denne sammenkobling af TOT og tillid har det været en fast del af TOT-analyserne at forstå dikotomi mellem formel og uformel styring i form af tillid (se f.eks. Tomkins, 2001, Dekker, 2004; Cäker & Siverbo, 2011). Det kan derfor med rette også forventes, at tillid i en eller anden form vil have en betydning i styringen af SSC.

Selvom brugen af TOT på den måde har bidraget med mange eksempler på omfanget af de styringselementer (se f.eks. Dekker 2004; Cäker & Siverbo, 2011; Johansson & Siverbo, 2011), der anvendes til at sikre sammenstilling både i og imellem virksomheder, har der også løbende været en kritik af økonomisk teori (Anderson & Dekker, 2010; Scapens & Varoutsa, 2010) for ikke at forklare den dynamik og diversitet, der er knyttet til såvel udviklingen af de enkelte styringselementer som hele processen med at sammenstille samarbejdende organisationer.

Enkelte studier af eksempelvis Dekker (2004) og Cäker & Siverbo (2011) har forsøgt at videreudvikle TOT for at kunne indfange en bedre forståelse af styring, dynamik og samarbejdsproces. I Dekker (2004) komplementeres TOT med organisatorisk teori med henblik på at identificere to styringsproblemer og deres løsninger. Det første problem relaterer til håndteringen af opportunistisk adfærd, som er centralt i TOT. Det andet handler om koordinationskrav, hvilket har været meget undersøgt i organisatorisk teori (se f.eks. Vosselman, 2012).

I forhold til Dekker (2004) anvender Cäker & Siverbo (2011) et procesperspektiv til at vise, hvordan der over tid kan opstå en direkte kobling mellem den vertikale styringspakke[15] (mellem ejerne og et joint venture) og den horisontale (mellem ejerne) styringspakke. Men de illustrerer også, at en løs vertikalstyring kan ødelægge den horisontale styring, og hvis den vertikale tillid bryder ned, skal der være en stærk horisontal styringspakke til at hindre, at samarbejdet bryder sammen. Konklusionen i artiklen er derfor, at det ifølge Cäker & Siverbo (2011) er umuligt at designe en formel styringspakke, som kan håndtere alle de usikkerhed og koordinationsbehov, der opstår over tid i et samarbejde. Derfor er det nødvendigt at komplementere den formelle styringsmodel med uformelle elementer, som kan være med til at promovere fælles interesser, tillid, værdier og overbevisninger.

Cäker & Siverbo (2011) formår derfor at præsentere en moderne variant af transaktionsomkostningsteorien, hvor tid og skabelsen af relationer er centrale for at forstå interaktionen og tillid på tværs af organisatoriske grænser. Men på trods af at Dekker (2004) og Cäker & Siverbo (2011) har forsøgt at gøre brugen af TOT mere dynamisk, sker det stadigvæk ud fra generelle betingelser såsom parternes størrelse, tillid, graden af formalisering samt en generisk opfattelse af menneskelig adfærd (jf. Minnaar & Vosselman, 2011). Denne mangel ved økonomisk teori noteres også af Langfield-Smith & Smith (2008), når de peger på, at disse analyser mangler den dybe processuelle indsigt, som eksempelvis institutionelle analyser kan bidrage med.

Specifikt i forhold til brugen af TOT i SSC-studier argumenterer Minnaar & Vosselman (2011) for, at forståelsen af forandring både kommer til at fremstå relativt uproblematisk og som et resultat af visionære og fremsynede individer. Minnaar & Vosselman (2011) uddyber dette ved at påpege, at den kompleksitet, som dannelsen og styringen af SSC indebærer, bryder med opfattelsen i TOT om, at aktørerne er i stand til at gennemskue fremtidige muligheder og udfordringer og herefter inkorporere disse forhold i designet af organisationer og styringsstrukturer. Som et eksempel herpå belyser Minnaar & Vosselman (2011, s. 4), hvad de omtaler som ’drift’, der beskriver ukomplette forsøg på at

[15] En samling af forskellige styringselementer organiseret efter funktionalitet se f.eks. Malmi & Brown (2008).

organisere komplekse organisatoriske forandringer i forbindelse med konstruktionen af et SSC. Dette ’drift’ udfordrer ifølge Minnaar & Vosselman (2011) den netop instrumentelle opfattelse i TOT. Forfatterne konkluderer derfor, at det vil være mere hensigtsmæssigt at anvende en relationel forståelse i forhold til dels udformningen af styringsstrukturer, dels deres betydning i dannelsen og styringen af SSC.

Denne relationelle tilgang mener Minnaar & Vosselman (2011) bidrager med mulighed for at følge konstruktionen af et SSC som dannelsen af netværk bestående af menneskelige og ikkemenneskelige aktører i form af styringselementer. Indlejret i disse netværk er der ikke kun intentioner fra ’economic man’ som i TOT, men også magtpositioner fra iboende motivationer fra alle involverede parter. Det er i dette netværk, at styringsstrukturer langsomt vokser frem som en konsekvens af dag til dag-interaktioner. Styringselementerne er hermed ikke kun instrumenter for topledelsen, men er i en konstant tilstand af flux ved at blive bragt ind i nye relationer. Men med henvisning til Minnaar & Vosselman (2011) mangler der indsigt i disse forhold og særligt, hvordan styringselementer kan ende med blive aktører i dannelsen og styringen af SSC: ”We suggest that a relational approach could provide additional insights into the change of management control related to the development of SSC’s.” (Minnaar & Vosselman, 2011, s. 30)

2.6 Styring i et processuelt og konstituerende perspektiv

Selve den mere dynamiske tilgang til dannelsen og styring af SSC er i mindre omfang blevet undersøgt i SSC-litteraturen. Men kendetegnende for disse artikler er, at der ikke er det eksplicitte fokus på betydningen af styringselementer og styringsstrukturer, som Minnaar & Vosselman (2011) efterspørger. På trods af dette kan disse artikler medvirke til at udvide forståelsen af styringselementer i et SSC.

I Herbert & Seal (2012) anvendes en institutionel referenceramme udviklet af Burns & Scapens (2000) til at organisere identificerede faktorer involveret i konstruktionen af et SSC, som de i lighed med Helper & Sako (2010) definerer som at skulle: ”Involve a combination of internal restructuring (concerning the structure and hierarchy of the firm), ‘make-or-buy’ decisions (concerning firm boundaries), and the development of internal resources (concerning capabilities)” (Herbert & Seal, 2012, s. 92)

Til at forstå implementeringsprocessen introducerer Herbert & Seal (2012) en tidslinje til at beskrive for det første, hvordan der eksisterer en institutionel virkelighed før dannelsen af SSC, og for det andet at vise, at SSC er et opbrud med en ”path dependency”, som Herbert & Seal (2012, s. 91) mener kan forklares ved hjælp af isomorfi (DiMaggio & Powell, 1983). Med det menes, at beslutningen om at adoptere ideen om et SSC kan kædes sammen med opnåelsen af ekstern legitimitet gennem mimeriske handlinger. En konstatering, som også understøttes af Farndale et al. (2009), som fandt en høj grad af homogenitet blandt hollandske HR-servicecentre.

Herefter følger forfatterne dannelsen af et SSC, som ifølge Herbert & Seal (2012) medfører nye styringsbehov i form af kvasimarkedsmekanismer såsom kontrakter og betalingsmodeller. Disse styringselementer viste sig at være en medvirkende årsag til, at medarbejderne i SSC oplevede et pres for at retfærdiggøre centerets eksistens gennem maksimeringen af output til kunderne, da kunderne nu havde indsigt og økonomiske argumenter til at forlange værdi for pengene. Samtidig var kunderne også under pres for at demonstrere deres velvillighed som forretningspartnere gennem overholdelsen af kontrakter og KPI’er.

Herbert & Seal (2012) fandt derfor, at dannelsen og driften af et SSC både indebærer en formel forandring, som understøttes af styringselementer, og en uformel forandring af mere ceremoniel karakter. Eksempelvis gennemgår forfatterne, hvordan begrebet kunde eller klient manglede den fulde markedslignende karakteristika beskrevet i litteraturen om SSC (jf. Quinn et al., 2000; Bergeron, 2003).

Endvidere bruger Herbert & Seal (2012) også tidslinjen til at vise, at udviklingen af et SSC er progressiv. Denne progression afspejles også i, at der løbende blev iværksat nye regler og rutiner, som indlejres i SLA’en. Derudover resulterede interaktionen mellem SSC og kunderne også i operationelle rutiner med henblik på standardisering af processer. SLA’en blev desuden en central brik i de årlige budgetmøder ved at indgå i ressourceallokering og fastlægge serviceniveau. De forskellige styringselementer var på den måde med til at skabe partnerskab og kommunikation mellem SSC og den enkelte kunde, der følges i artiklen.

Selvom Herbert & Seal (2012) nævner betydningen af eksterne faktorer (jf. også Hyvönen et al., 2012) for selve beslutningen om et SSC, tillægges disse ikke en direkte betydning i den videre drift af et SSC. I den henseende tilbyder Ulbrich (2010b) ved hjælp af oversættelsesteori (Czarniawska & Sevón, 1996) en begyndende indsigt i, hvordan udefrakommende styringsdekreter kan påvirke driften af et servicecenter i nye retninger. Eksempelvis belyser Ulbrich (2010b), hvordan det i forbindelse med udrulningen af SSC-ideen blev vedtaget, at servicecentrene skulle have lov til at fungere som semi-autonome enheder organiseret efter ”management-by-objectives-and-results principle” (Ulbrich, 2010b, 257).

Indførelsen af dette princip betød også, at samarbejdet kun måtte eksistere, så længe alle parter var enige heri. Men efterhånden som stadig flere centre blev oprettet, blev der indført mere og mere specifikke regler for adoptionen af SSC-ideen. Ulbrich (2010b) understreger dette ved at beskrive, hvordan det førnævnte ’management-by-objectives’-princip blev forkastet til fordel for en række regler om, hvordan serviceringen af forskellige organisationer skulle gennemføres. Det drejede sig konkret om regler for kompensation samt regler for, hvor centrene skulle placeres. Den gradvise reduktion af selvstændighed førte til, at SSC-ideen både blev opfattet stadig mere topstyret samt dermed mindre attraktiv lokalt, og færre ønskede at arbejde i centrene.

De præsenterede SSC-artikler medvirker til en begyndende indsigt i den betydning, som styringselementer kan have i såvel dannelsen som i den løbende drift af et SSC. Men inden for den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur er der eksempler på, at teoritilgange som institutionel og aktørnetværksteori er blevet anvendt til eksplicit at undersøge udviklingen og betydningen af styringselementer i og mellem samarbejdende virksomheder. Indsigten fra disse artikler kan dermed medvirke til at udvikle forståelsen af styring i et SSC yderligere.

Et centralt punkt i artikler baseret på disse teorier har været at følge de forskellige processer og aktiviteter, som dikterer de styringsmæssige omstændigheder i et samarbejde (se f.eks. Mouritsen et al., 2001; Cugenesan & Lee, 2006; Miller & O’Leary, 2007). Denne tilgang beskriver Van der Meer-Kooistra & Scapens (2008) på følgende måde: ”Thus, we need to move beyond simple notions of control – as a linear process, in which objectives

are formulated, target set and performance monitored" (Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008, s. 382).

Håkansson et al. (2010) bygger videre på denne argumentation ved at pege på, at indsigten i styring og styringselementer er et spørgsmål om at forstå den dynamik, proces og alsidighed, der karakteriserer et samarbejde. Disse faktorer kræver en kontinuerlig tilpasning og udvikling af de forskellige styringselementer, som anvendes. Derfor argumenterer flere (se f.eks. Håkansson & Lind, 2004; Mouritsen & Thrane, 2006; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006; Håkansson et al., 2010) for, at indsigt i styringsmæssige processer og dynamikken i et samarbejdet bør ske ved hjælp af en netværkstilgang (jf. Lind & Thrane, 2010). Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2006) skriver herom:

> In practice companies have a variety of relationships and each relationship has impacts on the other ones and vice versa. Therefore, […] the complex network of relationships has to be taken into account; although some relationships are more of the arm' s length type, while others are more close-knit. Such an approach also implies that the perspective of all related parties are scrutinised, whereas in the existing management accounting literature the studies mostly focus on the perspective of one of the parties. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006, s. 228)

I Coad & Cullen (2006), der anvender institutionel teori, indføres begrebet 'evolutionstænkning' som en samlende betegnelse for processer knyttet til adoptionen af styringselementer med henblik på at regulere netværksrelationer i en værdikæde. Forfatterne diskuterer, hvordan styringselementer i form af regler og rutiner, performance-målinger, target costing, ABC m.fl., fremkommer over tid og kan opnå status af at være taget-for-givet som handlingsstyrende elementer for parterne i et samarbejde. På den måde bidrager Coad & Cullen (2006), i modsætning til analyserne baseret på økonomisk teori, også med indsigt i betydningen af sociale aspekter ved at pege på, at styringselementerne netop bliver legemer, hvorigennem forskelligartede institutionelle processer på tværs af en værdikæde skal forstås.

I en artikel af Seal et al. (2004) baseret på Giddens (1984) strukturationsteori opnår initiativer fra makroaktører på relationerne i et værdikædenetværk en større signifikans end i artiklen af Coad & Cullen (2006). Det bevirker, at den dynamiske forståelse af, hvordan samarbejdet udvikles, og hvilken rolle styringselementer har i den sammenhæng, skærpes. Konkret går Seal et al. (2004, s. 75) så vidt som til at konkludere, at hele styringen i et samarbejde skal ses som ”a fruitful way of understanding inter-firm accounting is to see it as involved in the wider changes in the social relations of production that are characteristic of modernity” (Seal et al., 2004)

Som citatet indikerer, retter Seal et al. (2004) fokus mod, hvordan styringselementer kan bliver indlejret i institutionaliseret praksis. Det sker ved at belyse dannelsen af styringselementer som ekspertsystemer, der medierer interaktioner mellem handlinger udført af aktørerne i samarbejdet og bredere sociale institutioner over tid. Seal et al. (2004) advokerer for, at institutionelle arrangementer er særlig vigtige eksempelvis på tværs af en værdikæde, da styringsmæssige handlinger foregår både uden for og imellem konventionelle organisatoriske hierarkier. Seal et al. (2004) viser dermed, at styringselementer bliver ”a set of institutionalised practices that may be employed both within and between firms” (s. 89).

Tilgangen i de institutionelle analyser bevirker også en ændret opfattelse af tillid i forhold til analyserne baseret på økonomisk teori. I både Seal et al. (2004) og Coad & Cullen handler tillid om magten til eksempelvis at sætte en framing eller hvad Coad & Cullen (2006) kalder for ’våbenhvile’ ved at institutionalisere selv meget forskellige interesser og ideer. Styringselementer anses derfor som centrale redskaber i dette magtspil ved både at højne gennemsigtighed i et samarbejde og agere magtmiddel til at presse parterne i et samarbejde til at overholde institutionelle overbevisninger udøvet af en dominerende part i samarbejdet (Seal et al., 2004).

Men brugen af styringselementer til at skabe synlighed har også vist sig at bidrage med flere fordele til et interorganisatorisk samarbejde ud over en konstituerende og tillidsskabende rolle (Seal et al., 1999; Coad & Cullen, 2006). Informationer genereret gennem brugen af styringselementer kan medvirke til udviklingsaktiviteter og dermed øge engagementet i et samarbejde (Free, 2007). Endvidere kan brugen af styringselementer

medvirke til at fremme ”self-enforcing agreements” mellem partnere i et samarbejde, fordi styringselementer kan virke som selvregulerende mekanismer, der sikrer interaktion og diskussioner (Mouritsen & Thrane, 2006, s. 273).

Netop den alsidige opfattelse af styringselementernes betydning i et netværk videreudvikles i en række artikler inspireret af aktør-netværksteori (ANT). Eksempelvis gennemgår Mouritsen & Thrane (2006), hvordan økonomistyring medvirker til at konstituere et netværk af entiteter, hvilket harmonerer med den indsigt, Minnaar & Vosselman (2011) efterspørger i forhold til SSC. Mouritsen & Thrane beskriver dette på følgende måde:

> There are plenty of market transactions in the networks because all those transactions where partners simply engage directly with each other – and this is the vast majority of instances – are direct and market based. They attempt to ensure resources and use the network to accomplish this, but to do this, a complex array of market and bureaucratic relations are developed. (Mouritsen & Thrane, 2006, s. 272)

Thrane & Hald (2006) demonstrerer ligeledes ved hjælp af ANT, hvordan økonomistyring fremkommer som en aktør, der konstruerer og rekonstruerer grænserne i et samarbejde. Det er med til at skabe en samlet identitet, der holder de samarbejdende enheder sammen. Men de konstaterer også, at elementernes roller ikke er stabile, da de både kan fragmentere organisationernes interne og eksterne relationer såvel som sikre en integration med deres interne og eksterne relationer.

Elementernes utilsigtede konsekvenser diskuteres også i Mouritsen et al. (2001). Eksempelvis var det meningen, at ’open book accounting’ skulle skabe synlighed over leverandørernes produktionsprocesser og dermed reducere informationsasymmetri imellem dem. Men en utilsigtet konsekvens var, at denne information medfølte redefinition af ’the buying firms’ kernekompetencer.

Mens Mouritsen et al. (2001) fokuserer på styringselementernes muliggørende rolle, illustrerer Chua & Mahama (2007) processen med at udvikle styringselementer i langsigtede værdikæde-alliancer. De gennemgår, hvordan flere målingsteknikker blev afprøvet for at forbedre den samarbejdsmæssige performance. I artiklen fandt de, at kunden

i et kunde-leverandørsamarbejde brugte styringselementer til at tvinge leverandører til at overholde kundens forventninger. Det viste sig dog også, at forskellige forventninger, meninger og opfattelser af, hvad der konstituerede gode målinger af performance, skabte konflikt mellem parterne.

Forståelsen af styringselementernes konstituerende roller i de ANT-inspirerede analyser af interorganisatorisk samarbejde har også medvirket til indsigt i identitetsskabelse (jf. Mouritsen et al., 2001; Thrane and Hald, 2006; Chua & Mahama, 2007). Mouritsen et al. (2001) demonstrerer, at adoptionen af styringselementer både reducerede informationsasymmetri mellem samarbejdende partnere og skabte nye muligheder for organisatorisk identitet i virksomhederne. Hvor Mouritsen et al. (2001) demonstrerede en forbindelse mellem styring og organisatorisk identitet, viste Chua & Mahama (2007) forskellige måder, hvormed økonomistyringsinformation kan påvirke identitet. De studerede, hvordan styringselementer fremkom i et samarbejde og indvirkede på identitetsdannelse. Der var ”poor relationship business performance indicator” (Chua & Mahama, 2007 s. 57), som skabte kontroverser mellem køber og leverandører, der ellers oprindelig var præget af stor tillid. Processen med at udvikle styring og styringselementer kan derfor også associeres med forandring af identitet fra tillid til mistillid (Chua & Mahama, 2007).

Styringselementernes evner til at agere aktører og forandre samarbejdende virksomheder beskrives også af Cugenesan & Lee (2006). De gennemgår, hvordan en australsk stålproducent med en nedadgående profitabilitet ændrede den interne styring ved at implementere monetære begrænsninger på rekvisitioner fra kunderne. På samme tid indførte stålproducenten også interorganisatorisk styring ved at gennemføre en større performancemåling af kunderne. Det medførte, at der blev skabt relationer, der koblede de interne forhold på tværs af virksomheder sammen. Herefter belyses det i artiklen, hvordan denne sammenkobling og de oplysninger, der blev genereret, førte til, at der blev udviklet KPI’er og mere detaljerede kontrakter med leverandører, hvilket gjorde det nemmere at styre samarbejdsforholdene. Dermed bliver grænserne mellem ellers uafhængige virksomheder pludselig mere utydelig og punkterede ved, at de interne og interorganisatoriske aktiviteter gensidigt påvirker hinanden.

Endvidere har brugen af ANT også medvirket til at sætte spørgsmålstegn ved hele forståelsen af tillid inden for interorganisatorisk økonomistyring. Mouritsen & Thrane (2006) peger i deres artikel på flere situationer, hvor tillid er skrøbelig og kan brydes ned af nye erfaringer, hvilket netop stiller krav til formalisering. Dermed åbnes der også op for en mere mangfoldig forståelse af, hvordan tillid og samtidig også manglende tillid reelt er koblet direkte sammen med de handlinger, som styringselementer giver anledning til. Det viser, at man skal være påpasselig med at konkludere, hvorvidt graden af formalisering enten skaber fundament for at opbygge tillid eller er med til at reducere nødvendigheden af tillid.

Brugen af ANT og institutionel teori har derfor bidraget med at udvide forståelsen af styringselementernes alsidige betydning i forhold til økonomisk teori. Særligt ANT har ifølge Berry et al. (2009) anvist, hvorledes styringselementer på lige fod med menneskelige aktører hjælper med at bygge, forme og sammenstille relationer i og mellem samarbejdende organisationer. Men Berry et al. (2009) fastslår samtidig, at der stadig mangler meget forskning på området:

> More recently, actor network theories have drawn our attention to issues which mirror tensions evident in the domain of internal hybrids; where management control systems help build, shape and mediate inter-organisational relationships (…) However, much remains to be done to improve our understanding of control in both internal and external hybrid organisational arrangements. (Berry et al., 2009, s. 11)

Videre i forhold til undersøgelser af styring i interorganisatoriske arrangementer mener Caglio & Ditillo (2008), at der er et stort behov for studier, som fokuserer på processer og dynamikker (se også Meira et al., 2010). Caglio & Ditillo (2008) begrunder dette med, at et samarbejde kan forventes at ændres løbende, hvilken kan føre til nye udviklingsmuligheder. Dermed er det vigtigt at følge, hvilken rolle opbygningen og den løbende udvikling af styringselementer har i et dynamisk samarbejde.

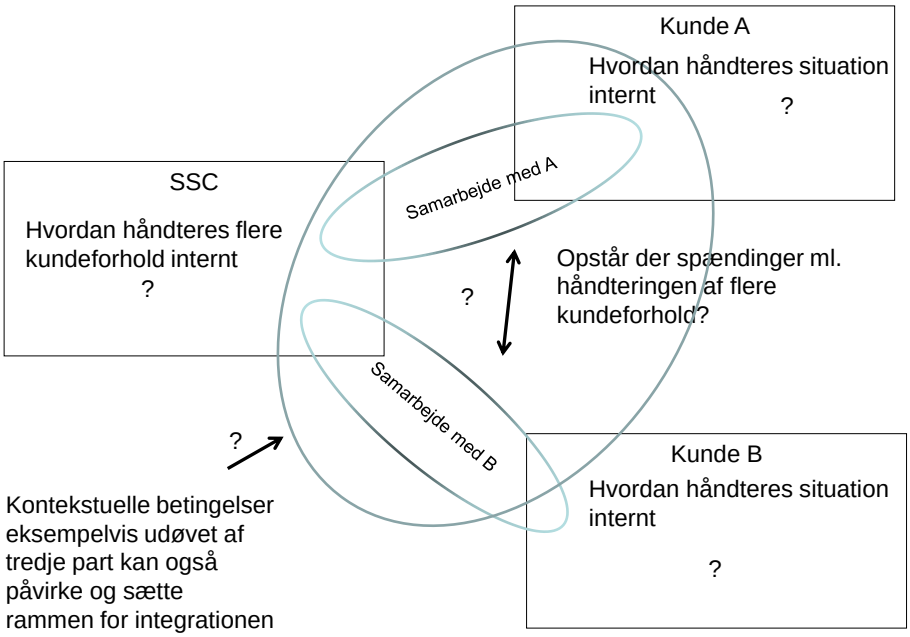
2.7 Delkonklusion

I kapitlet er dannelsen af et SSC blevet repræsenteret som et komplekst forandringsprojekt bestående af tre konstruktionsdimensioner. I forhold til den intraorganisatoriske konstruktionsdimension er den betinget af, at når beslutningen om at danne et SSC gennemføres, medfører det udflytningen af støttefunktioner med dertilhørende personale og ressourcer til en ny enhed. Det stiller krav til lokale ledere og medarbejdere med henblik på at organisere forandringsledelsen og styre konstruktionsprocessen.

Den interorganisatoriske konstruktionsdimension relaterer til, at dannelsen af et SSC skaber et indbyrdes afhængighedsforhold mellem de organisationer, hvorfra støttefunktioner er blevet udflyttet, og den oprettede serviceenhed. Med andre ord er kundeorganisationerne nødt til at erhverve services fra SSC for at understøtte deres egen produktion. I den henseende er det i løbet af dette kapitel blevet gennemgået, hvordan udviklingen og brugen af forskellige styringselementer kan medvirke til at organisere og styre de intra- og interorganisatoriske forhold relateret til dannelsen og styring af et SSC.

Ud over de intra- og interorganisatoriske konstruktionsdimensioner har flere også understreget, at SSC-projekter i den offentlige sektor er indlejret i en dynamisk politisk kontekst (jf. Ulbrich, 2010b; Paagman, 2012). Det betyder, at forskellige politiske beslutninger både kan påvirke den lokale beslutning om at danne et SSC og indvirke på driften af servicecentrene på forskellige måder.

I figur 2.3 er tilgangen til styring i denne afhandling opridset. De forskellige spørgsmålstegn i figuren relaterer til, at det netop ikke vides, hvordan hele konstruktions- og sammenstillingsforløbet kommer til at foregå, samt hvilken betydning forskellige styringselementer har i den forbindelse af både positiv og negativ karakter.



Figur 2.3: Netværksopfattelse af styringsbetingelser i et SSC

Som figur 2.3 illustrerer handler denne afhandling derfor om at forstå, hvilket fundament et servicecenter styringsmæssigt etableres på, og hvordan det videre samarbejde mellem kunderne og SSC egentlig struktureres og koordineres. Hele denne konstruktionsproces opfattes samtidig som indlejret i en dynamisk kontekst, hvor både forskellige kundeforhold og beslutninger foretaget af offentlige instanser kan påvirke hele styringssituationen i og mellem SSC og kunderne.

I skrivende stund har kun et relativt lille antal SSC-artikler bidraget med en begyndende indsigt i betydningen af styringselementer knyttet til styringen af SSC. Men ingen af studierne har eksplicit undersøgt, hvordan dette indebærer et processuelt fokus på intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle faktorer. I henhold til figur 2.3 har det givet anledning til at følge op på opfordringen fra Minnaar & Vosselman (2011) angående anvendelsen af en relationel tilgang til at adressere, hvordan styringselementer bliver en aktiv part i dannelsen og styringen af et SSC i den offentlige sektor.

En sådan tilgang til styring har med henvisning til den interorganisatorisk økonomistyringslitteraturen været praktiseret i relativt mange år (jf. Mouritsen et al., 2001;

Mouritsen & Thrane, 2006; Mouritsen et al., 2009). På trods af dette konkluderer en række review af økonomistyringslitteraturen, at der er behov for flere studier, som anvender eksempelvis ANT til at forklare betydningen af styringselementer i konstruktionen af relationer i og mellem samarbejdende enheder (Caglio & Ditillo, 2008; Berry et al., 2009; Meria et al., 2010).

Ved konkret at anvende ANT i denne afhandling gøres dannelsen og styringen af SSC til en oversættelsesproces, hvor såvel menneskelige som ikkemenneskelige elementer er involveret. Den indsigt, de ANT-inspirerede artikler (jf. Mouritsen et al., 2010; Vosselman, 2012) bidrager med, repræsenterer en anderledes forståelse end transaktionsomkostningsteori (TOT) og institutionel teori. I stedet for eksempelvis at være informeret af et teoretisk perspektiv som TOT er ANT-studierne styret af en række forskellige koncepter, der benyttes til at forstå betydningen af styringselementer, mens de indgår i at virkeliggøre opbygningen af organisationer og samarbejdsrelationer. Det betyder ligeledes, at det følges, hvilke konsekvenser dette har, når styringselementer ikke opnår den tiltænkte position og måske ligefrem bliver involveret i at skabe mistillid og kontroverser. Styringselementer eller styringen af SSC for den sags skyld tages derfor ikke for givet eller opfattes som færdiglavede strukturer eller institutioner, men anses som kontinuerligt at være 'in the making'. Netop denne alsidige forståelse af styringselementer og deres indvirkning på menneskelige aktører i ANT har også været en central del af begrundelsen for valget af ANT til at undersøge dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor i denne afhandling.

Kapitel 3 Teoretisk ramme – aktør-netværksteori

Dette kapitel introducerer afhandlingens teoretiske analyseramme i form af aktør-netværksteori (ANT). I forlængelsen af det forrige kapitel skal ANT anvendes i de kommende casestudier, hvor omdrejningspunktet er konstruktionen og styringen af tre servicecentre i den offentlige sektor.

Med afsæt i det ovenstående vil de følgende afsnit belyse den samling af koncepter fra ANT-litteraturen, som anvendes i denne afhandling. Selvom kapitlet er delt op i underafsnit, er det vigtigt at påpege, at koncepterne udtrykker en samlet begrebsramme og derfor ikke skal opfattes uafhængigt af hinanden. De udvalgte koncepter er: aktør, oversættelse, framing og overflowing, netværksmetaforen og til sidst konceptet sort boks. Til at eksemplificere disse koncepter vil der løbende blive inddraget relevant litteratur samt beskrivelser af, hvorledes koncepterne søges anvendt i denne afhandling med henblik på at forstå styringen og dannelsen af SSC. Kapitlet afrundes med en delkonklusion, hvor de valgte koncepter præciseres frem mod de kommende casestudier.

3.1 Aktørkonceptet

Der hersker forskellige begrebsvalg fra forfatter til forfatter i forhold til, hvorvidt der tales om aktører/aktanter (Latour, 1987), entiteter (Callon, 1986a) eller materialiteter (Law, 1992). Umiddelbart synes der at være tale om det samme, og derfor er det blevet valgt at holde fast i ordene aktører og aktanter, som defineres af Latour (1996) således: ”That is, something that acts or to which activity is granted by others (…) An actant can literally be anything provided it is granted to be the source of an action” (Latour, 1996, p 373).

Det er også denne brede definition af Latour (1996), som gør det muligt at udviske distinktionen mellem menneskelige og ikkemenneskelige elementer, da ikkemenneskelige elementer også tildeles evnen til at påvirke individer gennem de handlinger, de foretager. På trods af denne forståelse af symmetri kan det være vanskeligt at skelne imellem, hvordan handling møntet særligt på ikkemenneskelige elementer skal forstås. I den forbindelse argumenterer Latour (1991) for, at en skelnen mellem begrebet aktører og aktanter kan gøre det nemmere at forstå, hvordan eksempelvis forskellige styringselementer kan tilskrives at være i besiddelse af handlekraft. Denne opdeling bevirker, at begrebet

aktører tilknyttes individer, mens begrebet aktanter bruges til at beskrive den handlekraft, ikkemenneskelige elementer (styringselementer) kan besidde. Aktant-begrebet anvendes dermed til at beskrive, hvordan også ikkemenneskelige elementer kan være selve udgangspunktet for handling, efter at de er blevet skabt. Ifølge Law (1986) kan aktanter være: ”Texts of all sorts, machines or other physical objects” (Law, 1986, s. 255).

Denne sondring mellem aktører og aktanter gør det også muligt at imødekomme den kritik flere har rettet mod forståelsen af symmetri i ANT (se f.eks. Chua, 1995; Mc Lean et al., 2004). Det skyldes, at sondringen mellem aktanter og aktører gør, at de menneskelige individer tildeles initiativretten ved at have skabt eksempelvis styringselementer med et specifikt formål. Latour (2005) beskriver disse formål på følgende måde: ”Authorize, allow, afford, encourage, permit, suggest, influence, block, render possible, forbid, and so on” (Latour, 2005, s. 72).

Latour (2005) fastslår ligeledes, at forståelsen af handlekraft ikke betyder, at der skal herske total symmetri mellem menneskelige aktører og ikkemenneskelige aktanter, men at aktør/aktant-opfattelsen skal ses som en måde at berige den rolle ikkemenneskelige elementer kan spille i en konstruktionsproces i kontrast til den begrænsede måde, de beskrives på i traditionelle sociale studier.

Denne forestilling om eksempelvis styringselementers handlekraft har også siden begyndelsen af 80’erne været anvendt i forskellige typer af forskningsspørgsmål især i forskning af regnskaber og økonomistyring i praksis (Baxter & Chua, 2003). Derfor er det også denne opfattelse, som har præget de ANT-studier inden for interorganisatoriske styring gennemgået i kapitel 2. Et eksempel på, hvordan styringselementer kan tildeles en rolle som aktanter, kan genfindes i Chua & Mahama (2007), som gennemgår, hvordan målinger, der egentlig var tiltænkt kun at monitorere et samarbejde ved at generere informationer herom, pludselig også opnår en position, hvor disse målinger kom til at diktere opfattelsen af retfærdig adfærd, hvilket var en utilsigtet sideeffekt. Konstruktionen af de aktanter, som Chua & Mahama (2007) behandler, er således en kollektiv proces. Denne proces skal følges for at blive forstået, hvilket også betyder, at det skal undgås på forhånd at definere, hvad der kan opfattes som aktører og aktanter.

Dette adskiller sig fra den socialkonstruktivisme, som de institutionelle analyser (Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006) bygger på ved at tage afstand fra på forhånd at ophøje det sociale. At sige, at noget er konstrueret, betyder, at det ikke er ”A mystery that has popped out of nowhere” (Latour, 2005, s. 88).

Dette underbygges også af Munieca et al. (2007), som påpeger, at kalkuleringer og beregninger ikke er en universel og homogen størrelse. Samtidig er disse konstruktioner dog heller ikke fiktion eller utopi. I stedet for at antage, at individet er en økonomisk karakter, ligesom i artiklerne baseret på transaktionsomkostningsteori, eller er en ikke-økonomisk karakter som i institutionel teori, mener Callon & Law (2005), at man i stedet bør undersøge, hvorledes noget konstrueres, frem for at antage på forhånd, hvordan det konstrueres.

Samtidig er det vigtigt at fremhæve, at denne handlekraft, som aktanterne tilskrives i at konstruere, netop udspringer af deres materialitet. Det betyder, at sondringen i henholdsvis de økonomiske og institutionelle analyser inden for økonomistyring (jf. Dekker, 2004; Coad & Cullen, 2006) af forholdet mellem uformel og formel styring er anderledes i ANT. Law (1992) skriver om, hvorfor ANT differentierer mellem tale og materialitet: ”Thoughts are cheap but they don’t last long, and speech last very little longer. But when we start to perform relations – and in particular when we embody them in inanimate materials such as – texts and buildings – they may last longer.” (Law, 1992, s. 387)

For denne afhandling har den konstruktivistiske tilgang i ANT indvirkning på opfattelsen af styringselementer og individers roller i processen med at danne og styre SSC. I den forbindelse står det klart, at elementernes durabilitet, altså evnen til at kunne repræsentere noget, afhænger af deres materialitet. Latour (1987, s. 26) uddyber denne forståelse ved at pege på, at ikkemenneskelige materialiteter bliver til *’immutable mobiles*’, hvilket betyder, at styringselementer både bliver mobile og samtidig uforanderlige, præcist fordi de er materialiteter. Det giver elementerne evnerne til at blive transporteret rundt og blive kombineret med andre såvel menneskelige som ikkemenneskelige aktører, uden at essensen af deres budskaber forandres.

Dermed kan dannelsen af styringselementer repræsentere det skridt, som gør det muligt at få præciseret og samlet forskellige ideer og opfattelser, når det kommer til at konstruere og styre forholdene i og mellem SSC og kunderne. Men det er samtidig også vigtigt at understrege ordet *kan* i denne beskrivelse af styringselementernes mulige roller, da den ANT'ske forståelse af performativitet netop indebærer, at det ikke er muligt på forhånd at opstille principielle årsag-virkningssammenhænge. Callon (2009) hævder derfor, at begrebet performativitet kan hjælpe os med at forstå, hvordan økonomistyringsideer kommer til at repræsentere praksis ved at give mening til begivenheder. Callon (2009) argumenterer videre for, at disse forklaringer aldrig kan afkobles fra de socio-tekniske konstellationer involveret i produktionen af beviser for økonomistyringens praktiske virke: "Statements are entangled with technical devices, incorporated competencies, rules of thumb, rules and procedures." (Callon, 2009, s. 18)

Afhandlingen vil derfor også i forhold til SSC-litteraturen præsentere en bredere forståelse af, hvordan der arbejdes med at få tingene til at hænge sammen i og mellem SSC og kunderne (jf. Minnaar & Vosselman, 2011) ved at vise, hvorledes denne proces foregår episodisk. Det betyder, at virkeliggørelse i udgangspunktet ikke er noget, der kommer af sig selv. I stedet er det en 'kamp', hvor det at konstruere noget drejer sig på den ene side om at følge initierende aktører i forsøget på at skabe 'noget' ved at opbygge sammenhænge mellem forskellige aktører og aktanter, og på den anden side handler om, hvad der kan true med at destabilisere disse forsøg, eksempelvis i form af kontekstens foranderlighed eller interne stridigheder, som kan medvirke til at sætte nye betingelser for aktørernes udøvelse. Dermed bliver det, som ender med at være servicecentre, kundeorganisationer og samarbejdsrelationer, et spørgsmål om magt, hvor der ikke er en makro/mikro-begrænsning på, hvem eller hvad der kan tildeles en rolle i dette magtspil (jf. Mouritsen et al., 2010).

3.2 Oversættelseskonceptet

Det at følge udfoldelsen af magt i forhold til at danne og styre servicecentre handler dermed reelt set om at skabe en bevægelse eller forskydning. Dette forklares ved hjælp af oversættelseskonceptet. I Chua & Mahama (2007) er det også produktet af oversættelsesprocessen, som gør forfatterne i stand til at vise, hvordan BPI-indikatorer først

bringes ind i en indstilling, og herefter følge, hvordan BPI-indikatorer gennem dannelsen af relationer forskydes til en ny indstilling. Denne bevægelse gør, at indikatorerne i løbet af casestudiet opnår multiple betydninger i samarbejdsudviklingen. Oversættelseskonceptet kan derfor bruges til at følge, hvordan heterogene elementer bringes ind og positioneres på en måde, så der kan skabes et servicecenter med dertilhørende tæt samarbejde med kunderne. Med andre ord er virkeliggørelsen af noget i sin grundstruktur kun et spørgsmål om relationer mellem forskellige menneskelige og ikkemenneskelige elementer og magten til at holde denne konstruktion sammen.

For at forstå, hvorfor oversættelsesprocessen bliver en magtkamp, er det vigtigt at holde fast i, at aktører og aktanter ud over handlekraft også har selvstændighed (Latour, 1987), som betyder, at de indgår i oversættelsesprocessen med deres egne ideer og holdninger. Dette gælder også for de ikkemenneskelige elementer, fordi de gennem forståelsen af handlekraft opnår status af ikke-neutrale værdiladede aktanter, som derfor ikke nødvendigvis kun understøtter det formål, hvormed de blev fabrikeret. I praksis kan elementerne vise sig at bidrage til noget helt andet, og nogle tilfælde fører til handlinger, der muligvis strider direkte imod deres oprindelige formål. Det er derfor centralt for den eller de centrale aktører, som søger at iscenesætte en agenda gennem oversættelsesprocessen, at få tilpasset og ensrettet alle relevante elementer i forhold til denne agenda.

Ifølge Latour (1994) har oversættelse derfor et dobbelt aspekt af bevægelse og gradvis forandring, der både handler om at skabe de nødvendige nye forbindelser og sikre, at de elementer, som bringes ind i oversættelsesprocessen, også får tildelt den rette identitet, rolle og egenskaber. Relationen mellem oversættelsesprocessen og magt bliver derfor netop kontekstuelt betinget, da det handler om, hvorvidt initierende aktører er succesfulde med at skabe en stabil konstellation af mennesker og ikkemenneskelige elementer, som kan realisere en plan (Latour, 1986, s. 264).

Overføres forståelsen af konstellationsdannelsen, som oversættelsesprocessen skal bruges til at følge til hensigten med denne afhandling, handler det om at identificere alle elementer involveret i konstruktionen og styringen af SSC. Derfor er det også vigtigt, at oversættelseskonceptet bruges som et neutralt lingvistisk redskab, der kommunikerer en

forandringsproces, hvor heterogene elementer tillades at blive bragt sammen uden at tillægge elementerne, der indgå heri, en principiel betydning.

Mouritsen et al. (2010) argumenterer for, at det præcis er denne 'rene' forklaring af, hvad der reelt foregår i oversættelsesprocessen – uden hensyntagen til a priori-formodninger eller skjulte egenskaber – som har ført til, at ANT i stigende grad anvendes inden for økonomistyringsforskningen. Latour (1996b) udtrykker den forklaringskraft, ANT kan bidrage med ved hjælp af oversættelsesprocessen, på følgende måde:

> No explanation is stronger or more powerful than providing connections among unrelated elements, or showing how one element holds many others. This is not a property that is distinct from networks but one of their essential properties. They become more or less explainable as they go and depending on what they do to one another'. (Latour, 1996b, s. 57)

Videre i forhold til opfattelsen af oversættelsesprocessen som en 'kampplads' er det med udgangspunkt i ovenstående citat vigtigt, at sammenstillingen af forskellige elementer ikke opfattes som en lineær affære. Det skyldes, at alle de elementer, som den eller de initierende aktører forsøger at bringe sammen i forsøget på virkeliggørelse, selv deltager aktivt i denne proces. Latour (2005) har forsøgt at sætte ord på oversættelsesprocessens noget uoverskuelige forløb med følgende beskrivelse: "a complete dislocation of the action, warning us that it is not a coherent, controlled (...) affair (...) Action is borrowed, distributed, (...) influenced, translated" (Latour, 2005, s. 46).

Callon og Latour (1981) påpeger, at aktørers mulighed for at opnå autoritet derfor står og falder med deres evne til at rekruttere andre mennesker og ikkemenneskelige elementer til at understøtte deres fortolkning af virkeligheden. Dermed kommer oversættelsesprocessen til netop at handle om at forstå, hvordan disse forskellige elementer, som før var adskilte eller ikke eksisterende, nu indgår i den samme konstruktion. Callon (1980) skriver herom: "translation involves creating convergence's and homologies by relating things that were previously different." (Callon, 1980, s. 211).

For at forstå, hvordan denne oversættelsesproces egentlig forløber, og hvordan den mere præcist anvendes i denne afhandling, vil de kommende underafsnit gennemgå de fire

faser, Callon (1986a, s. 27) knytter hertil: problematisering, interessering, indrullering og mobilisering.

3.2.1 **Problematisering**

Problematisering er ifølge Callon (1986a) en generel anvendt strategi i forhold til at forstå et oversættelsesforløb: ”Translation is done by choosing from a spectrum of methods (…) one of the most generally used strategies may be called problematisation.” (Callon, 1986a, s. 27).

Selvom det at problematisere umiddelbart er en almen kendt handling, er det vigtigt at pointere, at forståelsen af problematiseringen er mere grundlæggende i ANT. Årsagen hertil er, at problematiseringen i ANT ikke kun handler om at redegøre retorisk over for andre, hvorfor noget er fordelagtigt. Det handler også om, hvordan aktører for at understøtte retorikken allierer sig ikke kun med andre individer, men også med ikkemenneskelige elementer i form af tekst, dokumenter, kontrakter, kalkulationer osv., som de selv fabrikerer eller henter udefra. Gennem sammenstillingen af disse elementer konstruerer den eller de aktører, som ønsker en forandring, en alliance, der kan medvirke til at give behovet for innovation substans og durabilitet.

I denne afhandling handler problematisering om at forstå, hvordan centrale aktører ønsker at positionere en ide om et servicecenter (se også Ulbrich, 2010b). Denne ide kolliderer herefter med det etablerede og derfor også med andre ideer og ønsker, der ikke nødvendigvis er kompatible med ideen om et SSC. Derfor er de initierende aktører nødt til at skabe en stærk problematisering ved at forsøge at alliere sig med signifikante andre aktører og aktanter, som ikke nødvendigvis er lokaliseret i deres egne organisationer. Disse alliancer skal sikre de initierende aktører magt til at få overtalt alle nødvendige aktører til at acceptere ideen om et SSC. Problematiseringsfasen er derfor også et studie i, hvordan flere verdensanskuelser og meninger bringes sammen i én fælles proces, som gerne skulle skabe en platform, hvorfra den videre konstruktionsproces kan forløbe.

Er denne proces succesfuld, bliver ideen om et SSC til et obligatorisk passagepunkt (OPP) (Callon, 1986b), hvorom der hersker konsensus. På den måde kan problematiseringsfasen også være helt central i forhold til at forstå, hvornår og på hvilken

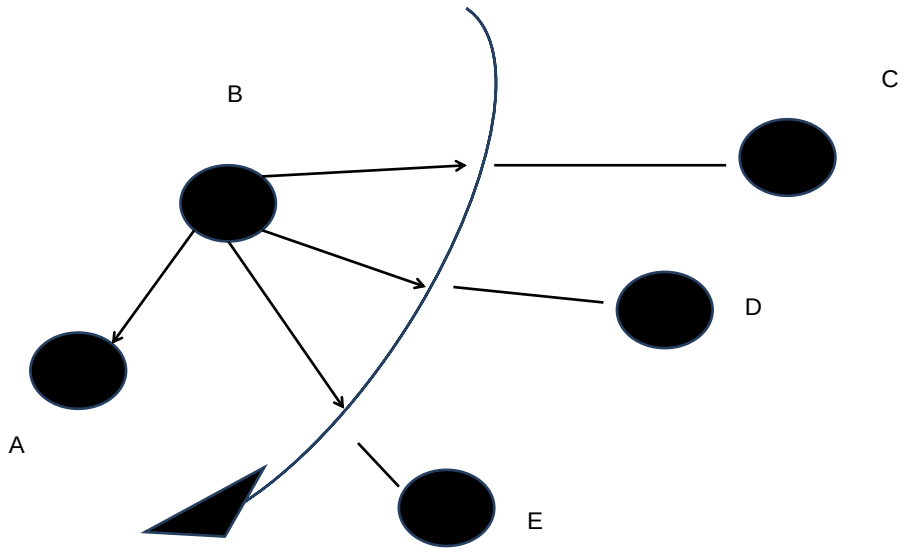
baggrund forskellige styringselementer indgik i at understøtte en ide og herefter løbende kan videreudvikles og tildeles flere egenskaber til at understøtte den videre dannelse og styring af SSC.

3.2.2 **Interesseringsfasen**

I forlængelse af problematiseringsfasen argumenterer Callon (1986b) for, at de aktører, der skal fortsætte arbejdet med at virkeliggøre eksempelvis ideen om et SSC, skal 'interesseres' herfor: "To interest other entities is to build devices which can be places in between them and all other entities who want to define their identities otherwise" (Callon, 1986b, s. 208).

Vurderet ud fra citatet er der dermed en meget tæt forbindelse mellem problematiseringsfasen og interesseringsfasen. Med det menes, at initierende aktører i denne fase søger at skabe egentlige alliancer med såvel de aktører og aktanter, som indgik i problematiseringsfasen, som nye aktører og aktanter. Det er skabelsen af denne alliance, der sikrer, at ideen om en SSC-konstruktion også kan blive realiseret. Interesseringsprocessen er derfor centreret om at overtale andre aktører til at påbegynde opbygningen af relationer mellem dem og de førnævnte materialiteter for at fastlægge, hvilken rolle de videre skal spille. Hermed betyder det at 'interessere' ifølge Callon (1986a) samtidig også at afskære fra noget andet: "A interests B by cutting or weakening all links between B and other invisible (or at times quite visible) group of other entities C, D, E etc. who may want to link themselves to B." (Callon 1986b, s. 208).

Som illustreret i figur 3.1 bliver element B på den måde allieret med aktør A gennem en interesseringsproces, da A formår at afbryde den association, entitet B havde med andre entiteter som C, D, E osv.



Figur 3.1: Kilde Callon (1986b)

Specifikt i forhold til denne afhandling kan figur 3.1 vise, at interessering for det første handler om, hvordan initierende aktører forsøger at afbryde signifikante andre aktørers forbindelser med det etablerede. For det andet handler figuren om, hvordan det sikres, at de interesserede aktører antager de nødvendige roller for at understøtte bevægelsen frem mod realiseringen af den ønskede konstruktion. Interesseringsfasen er derfor en kampplads, hvor ”anything goes” (Callon, 1986b, s. 209) i forsøget på at få de menneskelige aktører interesseret og fastholdt for at indlede realiseringen af de planer, som blev fremført i problematiseringsfasen.

3.2.3 **Indrulleringsfasen**

Såfremt interesseringen forløber succesfuldt, kan en egentlig indrullering finde sted. I denne fase stabiliseres interaktionen mellem aktører og aktanter ved, at de får fastlagt deres roller. Med andre ord skal indrulleringen sikre, at den reelle konstruktion af eksempelvis SSC kan igangsættes. Men selve forløbet fra interessering til indrullering er med henvisning til Callon (1986a) på ingen måde en let proces, og de initierende aktører er nødt

til at anvende forskellige metoder som: ”multilateral negotiations, trials of strength and tricks (…) and the introduction of non human elements” (Callon, 1986a, s. 208).

Som det fremgår af citatet, indebærer forløbet fra interessering til indrullering, at betydningen af ikkemenneskelige elementer såsom styringselementerne vokser. I relation til SSC kan beregninger, analyser osv. være de redskaber, som gør det muligt at skabe en solid interesse i SSC ved at vise, hvordan SSC repræsenterer en modernisering af den nuværende organisering.

3.2.4 **Mobiliseringsfasen**

Selvom indrulleringsfasen er vigtig i forhold til at få skabt de organisatoriske rammer for dannelsen og styring af et SSC, er det først i den sidste fase, kaldet mobiliseringsfasen, at alle disse brikker falder endeligt på plads. I denne fase transformeres repræsentative aktører/aktanter til endelig at være ”spokesmen” (Callon, 1986a, s. 214) for konstruktionen, hvilket med andre ord betyder, at de nu præcist ved, hvad hele konstruktionen drejer sig om. At kunne bringe oversættelsesprocessen videre fra indrulleringsfasen til mobiliseringsfasen er derfor utrolig vigtigt for selve den komplekse konstruktion, som denne afhandling ønsker at belyse, hvor forskellige organisatoriske enheder (SSC og kundeorganisationer) skal organiseres og styres med henblik på at arbejde sammen ud fra en fælles opfattelse i en dynamisk kontekst.

Samtidig er det også selve kompleksiteten af hele dette samspil mellem forskellige individer og styringselementer, der har fået Callon (1986a) til at fundere over, om det nu også er muligt at realisere så komplekse konstruktioner: ”Will the masses follow their representatives?” (Callon, 1986a, s. 214)

Det er derfor kun tiden, der kan vise, hvorvidt det formås at få skabt servicecentre og initieres et tæt samarbejde med kunderne, samt hvilken rolle forskellige styringselementer kan tillægges i denne proces. Netop denne opfattelse af virkelighedens uforudsigelighed betyder også, at selvom oversættelsesprocessen bliver fremstillet som fire separate faser med en fastlagt struktur, er der i stedet ifølge Latour (1987) mere tale om en iterativ frem og tilbage-forståelse. Dermed kan der i praksis være en tilbagevenden til de

forskellige faser flere gange, før alle aktører har fået fastlagt og accepteret definitionen af deres respektive identitet og rolle i konstruktionsprocessen.

Det betyder også, at selvom opnåelsen af stabilitet i en ANT-optik er mulig, er der også fokus på, at stabilitet kan være meget flygtig og ustabil. Et eksempel herpå ses i Mouritsen & Thrane (2006), hvor det gennemgås, hvordan udgangspunktet ikke altid er foreneligt med det endelig resultat. I artiklen illustrerer Mouritsen & Thrane (2006), hvorledes ønsket om at skabe et konsulentkollektiv med ligeværdige parter i stedet utilsigtet førte til skabelsen af en ejerskabsstruktur, som favoriserede ejerne af kollektivitet økonomisk. Dette skabte utilfredshed, hvilket førte til introduktionen af en findeløn for nye kunder, som umiddelbart skabte stabilitet. Men indførelsen af en findeløn betød, at man fra centralt hold (concept company) var nødt til yderligere at opstille retningslinjer for samarbejdet. Konsekvensen af dette var, at flere af konsulenterne ikke længere følte, at de deltog i et ligeværdigt samarbejde.

Denne vekslen mellem stabilitet og ustabilitet, som Mouritsen & Thrane (2006) belyser, kan dermed ligeledes tænkes at forekomme i casene i denne afhandling. Konkret vil det betyde, at de styringselementer, som fabrikeres i løbet af oversættelsesprocessen, kan medvirke til at skabe ny indsigt, hvilket kan føre til nye problematiseringer, som igen kan give anledning til, at forholdene i og imellem SSC og kunderne kan udvikle sig i uforudsigelige retninger. Derfor er det også vigtigt ikke kun at følge *fabrikationen* af de forskellige styringselementer, men også undersøge, hvordan de *bruges*. Det kan ske ved, at de bringes i anvendelse som ’boundary objects’, der gør det muligt at kæde forskellige interesser og mål på tværs af organisationer sammen. Star & Griesemer (1989) beskriver et sådan boundary object eller på dansk grænseobjekt som: “an analytic concept of those scientific objects which both inhabit several intersecting social worlds and satisfy the informational requirements of each of them” (Star & Griesemer, 1989, s. 393).

Men det kan også være, at elementerne utilsigtet kommer til at medføre stridigheder grundet dels pludselig ændrede betingelser eksempelvis i form af udefrakommende tiltag, dels hidtil uopdagede konsekvenser af styringselementerne virke, som det eksempelvis ses i Mouritsen et al. (2001).

3.3 Framing og overflowing

Til at strukturere denne mere flydende opfattelse af oversættelsesprocessen har Callon (1998) introduceret koncepterne framing og overflowing. Indtil nu er disse koncepter kun blevet anvendt i en intraorganisatorisk sammenhæng, hvilket kan skyldes, at disse koncepter er relative nye.

Konkret associeres framing særligt med problematiseringsfasen og skabelsen af passagepunkter, som kan diktere retningen for oversættelsesprocessen. Dermed handler framing om, hvordan centrale aktører forsøger at frame, altså indramme, forståelsen af en bestemt problematisering og på den måde sikre en ramme, indenfor hvilken den videre oversættelse kan finde sted.

I forhold til dette studie repræsenterer framing altså de forsøg fra en eller flere centrale aktører på at kontrollere alle konstruktionsdimensioner involveret i både dannelsen af et SSC og i den efterfølgende styring og organisering af forholdene i og mellem SSC og kunderne. Til at organisere og styre dette forløb indgår brugen af styringselementer i den henseende, at de kan medvirke til at understøtte denne ønskede framing. Derfor sættes evnen til at kunne diktere en stærk framing ifølge Callon (1998) også lig med evnen til at kunne virkeliggøre og fastholde denne virkeliggørelse over tid.

Men forståelsen af oversættelsesprocessens uforudsigelighed i almindelighed betyder også, at en framing eller et framing-forsøg på et eller andet tidspunkt kan blive mødt med, hvad Callon (1998) kalder for et overflow. Mere uddybet forklaret kan et overflow både repræsentere et fejlagtigt forsøg på framing og en måde at forstå, hvordan en framing forsøges nedbrudt på: ”overflows are the rule and framing is a fragile, artificial result based upon substantial investments” (Callon, 1998, s. 252).

Inden for økonomistyring er framing og overflowing netop blevet anvendt som en integreret del af oversættelsesprocessen. I Skærbæk (2009) gør brugen af disse koncepter det muligt at udforske dynamikken og skrøbeligheden af institutionel forandring. I studiet viser Skærbæk (2009), hvordan et kalkulatorisk agentur, som var den ansvarlige aktør for et framing-forsøg, hele tiden skulle undertrykke overflows for at kunne fastholde kontrol over processen. Med andre ord teoretiseres overflows som ”troubles” og forstyrrelser af oversættelsesprocessen (Skærbæk, 2009, s. 15). Endvidere sammenligner han overflows

med ’forhindringer’, da de ikke kun er utilsigtede begivenheder genereret i framing-fasen, men også er en del af mere bevidste handlinger (politiske handlinger) fra bekymrede grupper, som ønsker at påvirke processen (ibid., s. 4). Skærbæk (2009) argumenterer derfor for, at oversættelsesprocessen skal forstås som en vekselvirkning mellem framing og overflowing, hvilket også gør, at man er nødt til at følge oversættelsesprocessen i et retro-perspektiv og på den måde koble historiske begivenheder sammen med nutidige.

Et andet eksempel af brugen af framing og overflowing kan findes i Skærbæk & Tryggestad (2010). De associerer framing-konceptet med selektionen og fabrikationen af styringselementer til at hjælpe med at skabe bestemte grænser i en strategiproces, hvilket derfor også betyder, at andre strategialternativer aflyses. Overflows ses derfor som forventede responser på disse framing-forsøg, og det følges i artiklen, hvordan nye styringselementer kan introduceres i et forsøg på at forstyrre de tidligere etablerede grænser for aktørernes interaktion. Disse nye elementer bidrager til, at bekymrede grupper kan modsige det tidligere forsøg på framing.

Til at illustrere dette viser Skærbæk & Tryggestad (2010), hvordan ”concerned groups” (Skærbæk & Tryggestad, 2010, s. 113) bruger beregninger til at aflyse processen med at bringe konstruktionen af strategi i en bestemt retning. Framing og overflowing bruges på den måde til at fremhæve den dynamiske og tvetydige rolle, som styringselementer kan have. De forskellige alternative fortolkninger kan føre til succesfulde framing-forsøg eller til kontroverser og overflows (Skærbæk & Tryggestad, 2010). Reelt set kan overflows derfor også medvirke til utilsigtede resultater ved, at de aktører, som har etableret framingen, ikke længere formår at styre forsøgene på overflow og dermed, at en ny aktør formår at opnå en magtposition og sætte en ny kurs for oversættelsesprocessen.

I nærværende studie kan et overflow tænkes at finde sted, både hvis etableringen af et SSC pludselig mister sin opbakning i tilfælde af, at resultaterne udebliver, eller hvis forhold såsom pludselige politiske beslutninger m.m. ændrer forudsætningerne for den etablerede framing. Denne vekselvirkning mellem framing og overflowing skal derfor i henhold til forståelsen af oversættelsesprocessernes alsidighed vise ”the constant reconfiguration of the network of interactions” (Callon, 1998, s. 253).

Brugen af framing og overflowing vil i forlængelse af det ovenstående gøre det muligt at vise omfanget af de forskellige roller, som elementerne kan antage i forskellige episoder knyttet til dannelsen og styringen af et SSC. Med andre ord kan framing og overflowing vise, hvordan et styringselement kan svinge mellem forskellige roller, afhængig af hvordan de mobiliseres i den enkelte episode.

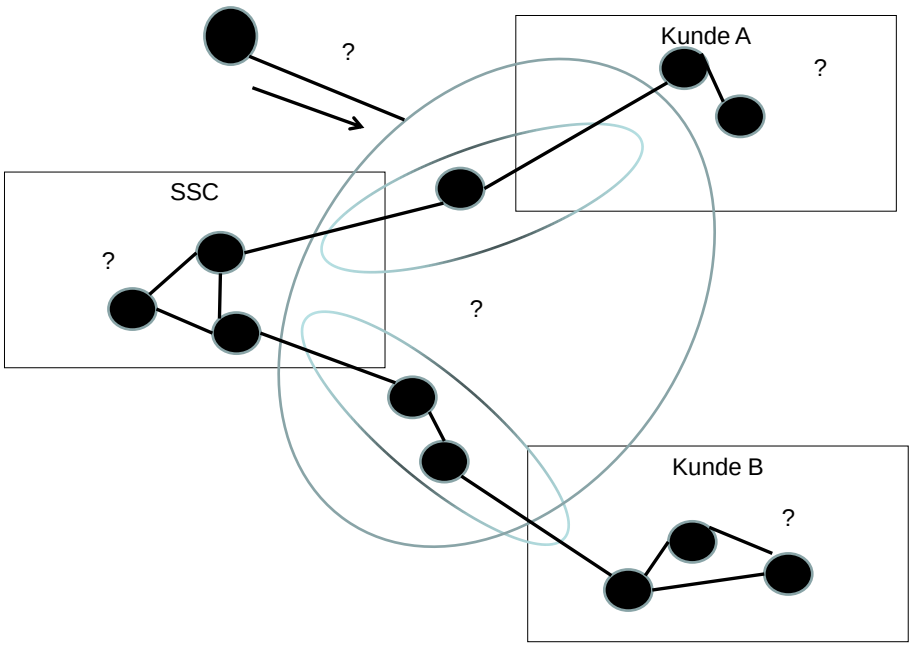
3.4 Aktør-netværks-konceptet

Aktør-netværks-konceptet er tæt sammenkoblet med koncepterne aktør/aktant og oversættelse og dermed også med framing og overflowing. Med det menes, at det er ved hjælp af aktør-netværks-konceptet, at de relationer, som der opbygges mellem aktørerne og aktanterne i løbet af oversættelsesprocessen, beskrives og visualiseres. Man kan derfor med rette fremføre, at koncepterne aktør og netværk er gensidigt konstituerede, da en aktør har brug for et netværk til at opnå hans/hendes mål, og at dette netværk samtidig udgøres af aktører og aktanter, som er kædet sammen og transformerer hinanden (Callon, 1987). Denne opfattelse beskrives i ANT ved hjælp af kalejdoskop-metaforen (Law & Mol, 1995), der er karakteriseret ved, at de mønstre, som skabes (relationer mellem glasstykkerne), er vidt forskellige fra drej til drej på kalejdoskopet, altså fra episode til episode.

Denne episodiske opfattelse er også central i denne afhandling, da den gør det muligt at følge, hvor alsidig, uforudsigelig og flydende hele forløbet er fra ideen om SSC til, at et servicecenter dannes, og der opbygges samarbejdsrelationer. I den henseende kan netværkskonceptet også bruges til at sætte ord på, hvad der dikterer henholdsvis stabilitet og ustabilitet i denne proces. Ved at opfatte verden som et kalejdoskop fremkommer, som nævnt tidligere, den episodiske opfattelse af, hvordan SSC konstrueres og styres. I praksis kan stabilitet dermed vise sig kun at være en midlertidig repræsentation af virkeligheden, hvilket Law & Mol (1995) beskriver på følgende måde: ”The world is a kind of kaleidoscope in which (aktører/aktanter, red.) continually being organised and reorganised” (Law & Mol, 1995, s. 286).

På trods af virkelighedens foranderlighed er det alligevel gennem netværkskonceptet, at vi kan finde ud af, hvordan de intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold involveret i dannelsen og styringen af SSC sammenstilles. Det er

derfor også ved hjælp af indsigt i relationerne i netværket, at det synliggøres, både hvordan der opstår forbindelser i og imellem SSC og kunderne, og hvad der udgør disse forbindelser. Opfattelsen af netværket i en ANT-optik bevirker dermed, at opfattelsen af fysiske grænser mellem organisationer kan vise sig at være uvæsentlige i praksis. Dette er illustreret i figur 3.2.



Figur 3.2: Netværk på tværs af tid og rum

I figur 3.2 er relationer mellem menneskelige og ikkemenneskelige elementer vist ved hjælp af forbundne prikker inden i firkanterne. De forskellige spørgsmålstegn i kasserne og den ovale cirkel, der repræsenterer sammenstillingen af de intra- og interorganisatoriske dimensioner, henviser til, at det ikke a priori er muligt at fastlægge, hvordan de forskellige elementer opnår forbindelse med hinanden, og hvilke forhold der indvirker herpå. Det interessante ved denne måde at illustrere netværk på er, at der kan opstå en direkte forbindelse mellem elementerne lokaliseret i fysisk uafhængige organisationer.

Inden for den interorganisatoriske styringslitteratur er netværkskonceptet blevet anvendt til at følge eksempelvis, hvilken betydning multiple kundeforhold har for interaktionerne og grænserne mellem samarbejdende enheder (se f.eks. Thrane & Hald, 2006; Wall, 2011). I Thrane & Hald (2006) fremhæves det, at integrationen er stærkere på tværs af de interorganisatoriske aktiviteter end på tværs af de intraorganisatoriske (se også Wall, 2011). Relateres denne forståelse til de kommende casestudier, drejer det sig om at følge, hvordan forholdene i og imellem SSC og mange kunder vil udmønte sig i denne afhandling. Det betyder også, at der skal tages højde for betydningen af udefrakommende påvirkninger illustreret i figur 3.2 ved den sorte prik og de tilhørende spørgsmålstegn uden for de tre kasser samt den ovale cirkel.

Netværkskonceptet har dermed også en indbygget forståelse af, hvordan magt handler om styring på distancen, ved, at det gennem oversættelsesprocessen bliver muligt at etablere kalkulationscentre (Latour, 1987, s. 215), som samler og formidler de forskellige aktører/aktanter. Det eneste, der derfor giver mening, er associationerne i netværket, fordi det kun er derigennem, at de forskellige elementer udtrykker deres performativitet. Dette er en vigtig pointe i forhold til forståelsen af, hvordan styringselementer og menneskelige aktører er med til at designe og styre SSC-konstellationer, da dette reelt set kommer til at handle om dannelsen af et *socio-teknisk* system bestående af relationer mellem styringselementer og mennesker i og mellem SSC og kunderne.

3.5 Sort boks

Selvom brugen af ANT er orienteret om virkelighedens performative og episodiske karakter, er der et koncept i ANT, som gør det muligt mere udførligt at forstå, hvorledes netværket alligevel kan opnå en tilstand af stabilitet. Callon & Latour (1981) forklarer en sådan situation med konceptet sort boks: ”the more elements one can place in black boxes – modes of thoughts, habits, forces, and objects – the broader the construction one can raise.” (Callon & Latour, 1981, s. 284)

Konceptet ’sort boks’ kobles derfor i denne afhandling tæt sammen med stabiliteten af den opbyggede framing. Denne kobling mellem framing og sort boks bevirker ifølge

Callon (1998), at sorte bokse skal opfattes som ”kolde” situationer, hvor antagelser tages for givet, og hvor kontroverser ikke længere eksisterer.

Men for at eksempelvis hele konstellationen af SSC og kundeorganisationer kan blive til en sort boks, skal alle elementerne indlejret heri også gøres til sorte bokse. Processen med at skabe sorte bokse i en konstruktionsproces kan derfor have en selvforstærkende effekt, idet de elementer, som den sorte boks består af, bliver en del af den retorik, der skal føre til det ønskede resultat. Manglende succes med at gøre noget til en ’sort boks’ i netværket kan derfor føre til kontinuerlig ustabilitet og kontroverser: ”a process that makes the joint production of actors and artifacts entirely opaque” (Latour, 1994, s. 36).

Selvom konceptet dermed synes at fremstå som en måde at præsentere, hvordan ustabilitet kan erstattes af stabilitet, skal disse to tilstande stadig opfattes flydende. I ANT er en ’sort boks’, ud fra forståelsen af framing og overflowing, ikke nødvendigvis en endegyldig stabil konstruktion. Den etablerede orden i og imellem SSC og kunderne kan med andre ord bryde sammen, og konflikter kan opstå, når interesser krydses, og samarbejdet udfordres af utilsigtede begivenheder i den enkelte episode.

Brugen af konceptet ’sort boks’ i denne afhandling handler derfor om at finde de ’sorte bokse’, som aktørerne forsøger at opbygge og stabilisere, for at tilføre den konstruktion, der ønskes virkeliggjort, soliditet. Denne soliditet kan sikres af styringselementer, som alle er enige om repræsenterer funktionsmåden i og mellem SSC og kunderne.

Men som også forklaret har sorte bokse ligeledes en dynamisk side, hvor stabilitet kan erstattes af ustabilitet, hvilket i dette studie kan opstå i den løbende proces med at skabe og opløse sorte bokse i dynamikken mellem framing og overflowing. Sorte bokse skal dermed med henvisning til Callon (1998) mere ses som ”leaky black boxes”.

3.6 **Delkonklusion og præcision af analyserammen**

I dette kapitel har jeg præsenteret afhandlingens analysetilgang til videre brug i de kommende casestudier ved at gennemgå de fem ANT-koncepter (jf. tabel 3.1): oversættelse, aktør/aktanter, framing og overflowing, sort boks og aktør-netværk, som

samlet repræsenterer den ANT'ske forståelse af heterogenitet, performativitet og relationalitet.

Centrale ANT-koncepter i afhandlingen	
Oversættelse	Repræsenterer uforudsigelighed, foranderlighed og dermed en frem og tilbage-bevægelse i forhold til at forstå dannelsen og styringen af SSC. Men det handler også om opstillingen af obligatoriske passagepunkter, der ensretter oversættelsesprocessen i forhold til en fælles forståelse.
Aktør-netværk	Viser, hvordan magt opnås gennem specifikke konstellationer/sammenstillinger af relationer mellem menneskelige og ikke-menneskelige elementer (styringselementer), samt, hvordan der kan skabes langdistance-styring på tværs af organisatoriske grænser gennem grænseobjekter, der gør det muligt at skabe ensretning og sammenhæng såvel intra- som interorganisatorisk. Samtidig med at det også tillades, at udefrakommende tiltag kan 'trænge' direkte ind i disse netværk og påvirke relationerne på uforudsigelige måder.
Aktør/aktant	Repræsenterer både mennesker og ikkemenneskelige elementer som styringselementer, der har en indbygget handlekraft gennem relationer med andre elementer. De kan dermed påvirke resultaterne og forandringsprocesserne i at opbygge SSC, skabe kundeorganisationer og samarbejdsrelationer. Aktørernes og aktanternes styrke er udtrykt som deres performativitet, hvilket alene er en effekt af de relationer, de opnår med andre elementer.
Sort boks	Viser, hvordan magt kan sikres og stabiliseres eksempelvis gennem styringselementer, der fastholder netværkets relationer på en bestemt måde. Men stabilitet kan være flygtig, og selv meget stærke sorte bokse kan destabiliseres.
Framing og overflow	Framing er associeret med opnåelsen af stabilitet, der kan føre til dannelsen af sorte bokse, mens overflow modsat handler om ustabilitet, hvor aktører allieret med aktanter søger at nedbryde en framing med henblik på at sætte en ny kurs.

Tabel 3.1: Centrale koncepter i afhandlingen

Formålet med at anvende ANT i denne afhandling er derfor at benytte de nævnte koncepter i tabel 3.1 til at identificere de centrale aktører og aktanter, der indgår i de tre dimensioner involveret i at danne og styre et SSC.

Dermed er det hensigten via ANT at komme tættere på den 'rene' forklaring af, hvad der ender med at være afgørende i denne proces. Netop denne opfattelse af, at ANT på

den ene side repræsenterer en teori om at få noget til at hænge sammen, men på den anden side ikke tillader, at forklaringerne skal være styret af på forhånd opstillede formodninger, uddybes af Latour (2005) på følgende måde: ”It’s a theory, and a strong one I think, but about how to study things, or rather how not to study them – or rather, how to let the actors have some room to express themselves” (Latour, 2005, s. 142).

I denne afhandling opfattes ANT derfor som en teori, hvor de forskellige koncepter giver adgang til en performativ præsentation af virkelighedens beskaffenhed ved at følge den episodiske udfoldelse af i det her tilfælde konstruktionen og styringen af tre SSC’er i den offentlige sektor. Men selvom ANT dermed er en ’beskeden teori’, hvor virkeligheden opfattes ud fra en kalejdoskopisk metafor, tilbyder koncepterne stadig en konstruktionel opfattelse af virkeligheden, som i relation til denne afhandling sidestilles med konstellationer af menneskelige og ikkemenneskelige elementer, der muliggør virkeliggørelsen af SSC med dertilhørende eksplicit opbygning af kundeorganisationer og samarbejdsrelationer.

Dermed kan den ANT’ske opfattelse alligevel ikke helt undsige sig a priori-forestillinger om de konstruktionsprincipper, der præger virkeligheden, og det har også ført til en kritik af den ANT’ske forståelse af symmetri. I den forbindelse er det derfor i denne afhandling blevet valgt at opdele aktørkonceptet i aktører og aktanter, hvor aktører beskriver individers handlekraft, mens aktanter benyttes til at beskrive den handlekraft, som forskellige ikkemenneskelige elementer i form af styringselementer kan udvise.

Omdrejningspunktet for at forstå forholdet mellem aktører og aktanter er, hvordan styringselementer kan fabrikeres og bruges til at understøtte progressionen fra en ide om et SSC til, at dannelsen af servicecentre, kundeorganisationer og et godt samarbejde har fundet sted. Forklaret på en anden måde kan disse styringselementer opfattes som repræsentationer for ideer, holdninger, aspirationer, målsætninger m.m., som er knyttet hertil, hvilket kan give konstruktionen og styringen af SSC soliditet og retning.

Mere udførligt betyder det i en ANT-optik, at elementerne kan opnå positioner som obligatoriske passagepunkter, interesseringsmekanismer og grænseobjekter. Det er ud fra disse forskellige positioner eller roller, at elementerne kan assistere centrale aktører i netop at frame virkeliggørelsen af en ide ved eksempelvis at diktere adfærd og skabe tillid ved at

være genkendelige systemer for både kunderne og servicecentrene. Men netop forståelsen af elementernes performativitet i virkeliggørelsen af SSC som en konstruktion gør også at styringselementernes roller er alsidige og ikke ensidige. De kan derfor også utilsigtet medvirke til at skabe mistillid og overflows, som kan være ødelæggende for ønsket om at skabe stabile forhold internt såvel som imellem SSC og kunderne.

Oversættelsesprocessen er hermed ikke kun en fremadløbende bevægelse mod stabilitet, men skal opfattes mere flydende, hvor stabilitet ikke er en almengyldig og vedvarende tilstand. Den komplekse proces med at danne og styre SSC, som følges i denne afhandling, skaber rum for en dynamisk, uforudsigelig frem og tilbage-proces, hvor der løbende kan opstå modstand, mistillid og kontroverser udtrykt ved overflows. Law (1999) beskriver det at undersøge konstruktioners alsidighed og uforudsigelighed på følgende måde: ”A consequence is that everything is uncertain and reversible, at last in principle. It is never given in the order of things” (Law, 1999, s. 4).

Overordnet set nuancerer brugen af ANT dermed den principielle opfattelse i både den økonomiske og institutionelle teori om, at styringselementernes fremkomst og betydning er ”somehow beyond the accounting phenomenon” (Mouritsen & Justesen, 2011, s. 163). Med det menes, at ophøjelsen af principielle forklaringsmekanismer såsom sociale forklaringsfaktorer i institutionel teori eller den instrumentelle opfattelse af styringselementer i de økonomiske analyser (jf. Minnaar & Vosselman, 2011) ikke er forenelig med ANT. Det at bruge ANT betyder dermed en afstandstagen fra en ”backstage reality” (Mouritsen & Justesen, 2011, s. 164) eller a priori-faktorer, som på forhånd kan forklare, hvad et styringselement er og ikke er.

Det betyder også, man skal undgå at pålægge nogen eller noget en rolle som aktør eller aktant uden først at have belæg herfor. Hermed er det udelukkende elementernes performativitet, som kan omsættes til deres praktiske virke i at opbygge og styre SSC, der er vigtigt i denne afhandling. Indsigten i det at skabe noget og fastholde stabilitet i en dynamisk verden er derfor reelt set et studie i magt. Vekslingen mellem framing og overflows kan illustrere denne store grad af omskiftelighed og uforudsigelighed, der kan præge de interne såvel som de interorganisatoriske forhold mellem servicecentrene og kunderne. Samtidig er det også interessant, hvordan brugen af framing og overflowing kan

gøre det muligt bedre at forstå, hvordan noget udefrakommende kan 'rejse' ind og blive en del af disse sammenstillingsprocesser på uforudsigelige måder. Disse forskelligartede forhold og betingelser, der kan determinere, hvordan noget virkeliggøres, identificeres ifølge Kurunmäki & Miller (2010) ved at fokusere på "the everyday doings of practitioners" (Kurunmäki & Miller, 2010, s. 299).

Ifølge Kurunmäki & Miller (2010) vil selve sammensmeltningen af interne, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold og de påvirkninger, dette kan have i relation til dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor, i sig selv bidrage med en dybere forståelse af, hvad der kan være kilder til henholdsvis stabilitet og ustabilitet i samarbejdsrelationer i den offentlige sektor.

For at belyse, hvad der udgør SSC i den offentlige sektor, benyttes netværkskonceptet. Netværkskonceptet kan bruges til at vise, hvordan aktører og aktanter lokaliseret i mange forskellige kontekstuelle sammenhænge bringes sammen i en fælles konstellation. Denne opfattelse af netværk som en topografi eller performance kan sammenfattes ved hjælp af følgende citat fra Miller & O'Leary (1987): "the way accounting, together with other practices, serves to construct a particular field of visibility" (Miller & O'Leary, 1987, s. 239).

På trods af, at de ovenstående ytringer godt kan give indtrykket af, at ANT befinder sig i opposition til økonomisk og institutionel teori, påpeger både Hansen (2011) og Lukka & Vinnari (2011), at dette ikke er tilfældet. I stedet kan den ANT'ske ikke-reduktionistiske virkelighedsopfattelse bruges til at fremhæve lækager og nuancere forklaringer frembragt ved hjælp af eksempelvis økonomisk og institutionel teori. Denne opfattelse kan også genfindes i Minnaar & Vosselman (2011, s. 28-30), hvor forfatterne fremhæver, at relationelle casestudier af dannelsen og styringen af SSC kan videreudvikle den principielle og instrumentelle forklaringskraft i TOT i forhold til at forstå betydningen af styringselementer i denne proces.

Kapitel 4 Metodologi

I slutningen af kapitel 3 blev der argumenteret for, at brugen af ANT ikke skal føre til en distancering fra økonomistyringsdomænet (se Hansen, 2011; Lukka & Vinnari, 2011). Denne risiko er ifølge Hansen (2011) ganske reel, da ANT-inspirerede artikler inden for økonomistyringsforskningen har en tendens til en meget fortegnet skelnen mellem de principielle forklaringer opstillet eksempelvis ved hjælp af transaktionsomkostningsteori eller institutionel teori (jf. afsnit 2.2 og 3.6) og så den performative vinkel i ANT.

For at undgå, at analyserne og konklusioner i denne afhandling isoleret set derfor kan ende med kun at interessere andre performative forskere, vil de kommende afsnit gennemgå de metodiske overvejelser, som skal medvirke til at gøre det muligt at bidrage til økonomistyringsdomænet i sin helhed. Det sker ved at holde fast i, at ANT stadigvæk er en teori (Latour, 2005), om end performativt orienteret, og derfor også er tiltænkt at bidrage med indsigt i virkelighedens sammensætning. På den måde opstår der en muligt for at benytte den performative tilgang i denne afhandling til at nuancere forklaringer udarbejdet i økonomistyrings- og SSC-litteraturen ved at holde disse forklaringer op imod en performativ opfattelse. Det næste afsnit vil gennemgå, hvordan der kan skabes forbindelse mellem en performativ tilgang og økonomistyringsdomænet generelt set, hvorefter de resterende afsnit vil udlægge forskellige praktiske aspekter af den metodiske tilgang i denne afhandling.

4.1 At skabe forbindelse mellem to metodiske tilgange

Den metodiske ’motor’ i denne afhandling er som nævnt i det indledende afsnit tiltænkt at knytte denne afhandlings bidrag og konklusioner tættere til økonomistyringsdomænet og dermed gøre bidragene attraktive for andre end performative forskere. Vigtigheden af at anvende en sådan metodisk fremgangsmåde kan ikke kun genfindes i denne afhandling, da artikler af Mouritsen & Thrane (2006) og Mahama & Chua (2007) ligeledes understreger vigtigheden af at udsætte abstraktioner og koncepter særligt fra agent- og transaktionsomkostningsteori (TOT) for performative forklaringer.

Men det er også centralt, at forsøget på at bygge bro mellem disse to positioner ikke medfører, at den performative forsker fuldstændig overtager de metodiske kriterier, som eksempelvis TOT-analyser er bygget op omkring. I stedet skal der holdes fast i, at det ikke ud fra en performativ opfattelse er muligt at opstille generaliseringer eller opbygge teori. Der hvor den metodiske sammenkobling kan lade sig gøre, er ved at vise, hvordan selve den performative virkelighed – med myriader af dynamik og bevægelse – ikke kan indpasses i de modeller af virkeligheden, som bygges op i analyser baseret på eksempelvis TOT. Disse heterogene og unikke beretninger skabt af performative studier er ifølge Hansen (2011) netop den måde, performative studier kan bidrage til økonomistyringsdomænet på, da det kan danne inspirationsramme for kommende principielle såvel som performative studier.

Med udgangspunkt i det ovenstående vil de næste fire afsnit i kapitlet redegøre mere eksplicit for de metodiske implikationer i forsøget på at bygge bro mellem analyser baseret på ANT og analyser der eksempelvis anvender TOT eller institutionel teori. Det sker ved at følge en struktur (jf. tabel 4.1), som ifølge Hansen (2011) nærmest er blevet et obligatorisk passagepunkt, når det kommer til metodiske overvejelser for casestudier inden for økonomistyring.

	Principielle forklaringer	**ANT**
Teoriens rolle i casestudier	Formålet med casestudiet er at opbygge teori, som anviser regulære og signifikante generaliseringer om det fænomen, som studeres. Teori er basis for forklaring.	Målet med de kommende tre casestudier er at illustrere, hvordan praksis overgår teori. Det sker ved at vise, hvordan teoretiske abstraktioner eller konceptualiseringer altid bearbejdes, ændres og transcenderes i praksis.
Dataindsamling	Ved at indsamle forskellige data (interviews, observationer m.m.) bliver	At følge aktørerne og aktanterne i casestudierne indebærer også muligheden

	det muligt at opnå en bedre indsigt i, hvad der er signifikant i forhold til at forstå, hvad der observeres. Triangulering er derfor et nyttigt værktøj.	for at inddrage forskellige datakilder. Disse kilder skal hjælpe med at forstå oversættelsesforløbet og de elementer, der bliver bragt i spil heri.
Domænelitteraturens rolle	Domænelitteraturen har det formål at opstille de forestillinger, som kan have betydning for forståelsen i det enkelte studie. De enkelte casestudier står dermed på 'skuldrene' af hinanden og handler dermed om bekræftelse og videreudvikling.	Domænelitteraturen kan være en ressource. Men det er spændingen mellem studiet og domænelitteraturens abstraktioner og konceptualiseringer, som er interessant. Det er derfor også ved at relatere til denne domænelitteratur, at det bliver muligt at vise, hvor flydende og uforudsigelig det observerede er.
Dataanalyse	Formålet med analysen er at undersøge et fænomen og gennemføre en analytisk generalisering, som gør det muligt at raffinere eller udvikle eksisterende teorier eller ligefrem konstruere ny teori. Analysen skal derfor være velstruktureret og bygge på klare principper for at gøre det muligt at generalisere.	Målet er at producere interessante beskrivelser af praksis og at illustrere den performative karakter af teoretiske abstraktioner og konceptualiseringer. Formålet er gennem praksis at rokke ved etableret viden og syn på det, som studeres.
Evalueringskriterier	Intern validitet, ekstern validitet, reliabilitet og analytisk generalisering	Begrebsafklaring, konsistens, interesse og realisme.

Tabel 4.1: Principielle og performative aspekter af casestudie-metodologi inspireret af Hansen (2011)

4.1.1 Teori, viden og domænelitteraturens rolle i casestudiet

I henhold til tabel 4.1 er det hensigten, at eksempelvis brugen af TOT eller institutionel teori i relation til interorganisatoriske styring (se f.eks. Dekker, 2004; Coad & Cullen, 2006) skal danne grundlag for at opbygge og videreudvikle eksisterende teoretisk indsigt i forskellige styringselementers betydninger i et samarbejde.

I denne afhandling bruges teori mere refleksivt ved, at jeg ikke opstiller a priori teoretiske tilgange, der låser selve opfattelsen af forskellige årsagsvirkningssammenhænge i forhold til at forstå dannelsen og styringen af SSC. Med det menes, at der ganske rigtigt dels bruges teori præsenteret i kapitel 2 til at opstille og skabe indsigt i, hvilke forhold der præger dannelsen og styringen af SSC, dels til at sikre en bred beskrivelse af styringselementernes rolle i den forbindelse. Men herefter handler det ikke om at bekræfte på forhånd opstillede formodninger, men om at sætte udfoldelsen af virkeligheden fri, hvilket gør det muligt at følge, hvor langt de principielle opfattelser rækker. Dette gør det muligt efterfølgende at sammenstille de praktiske erfaringer genereret i denne åbne analysetilgang med de erfaringer, som såvel andre performative som principielle analyser har genereret hidtil.

Igen er det vigtigt at holde fast i, at disse nye bidrag ikke kan erstatte hverken de performative eller principielle forklaringer med generaliseringer, men kun præsenterer nuanceringer. Det skyldes, at virkeligheden i en performativ forståelse er flydende, foranderlig og dynamisk, hvilket gør dannelsen og styringen af de tre servicecentre, der følges i denne afhandling, til unikke episodiske fænomener. Derfor kan resultater i denne afhandling heller ikke generaliseres til andre SSC-projekter i den offentlige sektor, men udelukkende tjene som inspirationskilde.

Derfor er afhandlingens empiriske kapitler også organiseret om at følge ’things in the making’. Dermed handler det også om at forstå, at de relationer, der løbende opbygges, og de betydninger, som disse relationer får, ikke altid kan observeres her og nu. Det betyder, at den performative tilgang i denne afhandling ligeledes handler om at skabe viden om de forgreninger, der over tid er blevet skabt mellem menneskelige og ikkemenneskelige elementer, for at forstå, hvordan dynamikker og uforudsigeligheder kan have præget disse relationer i uforudsigelige retninger.

Forsøget på at generere en sådan indsigt kræver ikke bare viden om nutiden, og hvordan den udvikles fremad, men også om fortiden. I afhandlingens casestudier søges så langt tilbage i tiden, som den performative forståelse kan bære, for at forstå udfoldelsen af servicecentrene. Eksempelvis var det nødvendigt i SA-analysen at gå helt tilbage til midten af 90'erne i forsøget på at opnå indblik i, hvordan SA blev til et servicecenter, og hvilke forhold der var medvirkende hertil. Denne sporing af konstruktionsforløb gav også indsigt i, hvorledes forholdet til vaskeriets kunder blev udviklet. Uden en tilbageskuende orientering ville det derfor heller ikke være muligt at fastlægge betydningen af forskellige styringselementer i processen med at omstille vaskeriet til et servicecenter samt forløbet med at etablere samarbejdsforhold mellem SA og kunderne.

Alle tre cases repræsenterer derfor et forsøg på at følge udviklingen og styringen af servicecentre ved at lade dette konstruktionsforløb udfolde sig i tid og rum. Indsigten i, hvor flydende forholdet mellem aktanter og aktører kan være i dette, underbygges ved hjælp af framing og overflowing til at vise skiftende magtforhold og positioner fra episode til episode.

4.1.2 Dataindsamling og datakilder

I forhold til de metodiske overvejelser om dataindsamlingen og datakilder er der ikke forskel på de principielle og performative analyser. Men der er forskel på, hvordan de bringes i anvendelse og med hvilket formål.

Kendetegnende for dels de institutionelle og økonomiske analyser inden for økonomistyring generelt set (Edmondson & McManus, 2007; Hansen, 2011), dels SSC-litteraturen (McIvor et al., 2011) er, at dataindsamlingen og datakilder bruges til enten at teoriudvikle, teoriteste eller til teori-raffinering. Men denne meget præcise forståelse og betydning af dataindsamling og datakilder kan ikke benyttes i en performativ analyse. I stedet er fokus groft sagt først og fremmest på at identificere de aktører og aktanter, som i afhandlingens tilfælde indgår i konstruktionen og styringen af SSC. Samtidig betyder den performative tilgang også, at der ikke på forhånd kan opstilles præmisser for, hvem eller hvad der indgår i denne proces. I stedet handler det om at "follow the actors" (Callon et al., 1986a, s.33) eller, som nævnt tidligere, "things in the making" (Latour, 1987). Med andre

ord er analyserne i denne afhandling rettet mod at præsentere, hvordan menneskelige og ikkemenneskelige elementer i sameksistens med hinanden forsøger at få noget til at hænge sammen i processen med at skabe servicecentre og opbygge samarbejdsforhold. Callon et al. (1986a) skriver om at følge, hvordan noget virkeliggøres: ”The job of the analyst is to study the creation of (…) linkages, and examine the way in which some are successfully imposed while others are not” (Callon et al., 1986a, s. 10).

Til at identificere aktører og aktanter og den rolle, de opnår, er det almindeligt i ANT-analyser (Hansen, 2011) at anvende flere forskellige datakilder (interviews, observationer og dokumenter) til at følge deres betydning og skabe troværdige historier. Her udfordres den performative undersøgelse af, at der netop i en performativ forståelse ikke er nogen anvisninger for, hvilke aktører/aktanter der skal følges, da man ikke på forhånd må privilegere nogen frem for andre. En måde at adressere dette på kan være at tage udgangspunkt i både SSC- og økonomistyringslitteraturen generelt set samt i den performative forskning for at identificere de typer af aktører og aktanter, man skal lede efter. I den forbindelse handler det især om at følge de menneskelige aktører, som stiller sig i spidsen for dannelsen af SSC, og herefter følge, hvordan dette forløber. Denne tilgang vil samtidig også åbenbare de forskellige styringselementer, som fabrikeres og bruges til dette formål.

I forhold til de tre cases har jeg derfor i første omgang interviewet de personer, som har været og er specifikt involveret i konstruktionen og styringen af servicecentrene. Det har konkret betydet, at jeg for det første har interviewet de aktører og identificeret, hvilke forhold der har indvirket på iscenesættelsen af ideen om et SSC. For det andet har jeg interviewet flere personer, som efterfølgende kom til at arbejde i de tre servicecentre: SB, SA og SC og i forskellige kundeorganisationer. Til sidst har jeg også løbende forsøgt at fastslå, hvilken betydning kontekstuelle forhold fik, ved at følge aktørernes forklaringer af politik, beslutninger, forordninger, tilgang og fravalg af kunder m.m., som de fandt vigtige i deres hverdag (se også Kurunmäki & Miller, 2010).

Denne fremgangsmåde betyder også, at jeg har fulgt anvisninger fra forfattere, som eksempelvis Lind & Thrane (2010), der peger på, at et interorganisatorisk samarbejde mere antager karakter af et netværk. Resultatet af denne anskuelse er, at den skildrede

styringssituationen kompliceres af dels flere forskellige kundeforhold, som udøves sideløbende og gensidigt påvirker hinanden, dels af udefrakommende tiltag, der formår at trænge helt ind og påvirke praksis i og mellem SSC og kunderne. Til at håndtere dette mudrede forløb er der anvendt episoder til at belyse de skiftende relationer mellem aktanter og aktører i forhold til afhandlingens fokus.

Opsummeret har den ovenstående præsentation ført til, at der i alt er blevet gennemført 42 interviews**,** fordelt på 11 interviews i den første case, 13 interviews i den anden case og 18 interviews i den tredje og sidste case. Derudover er interviewene også blevet kombineret med indsamlede historiske dokumenter og rapporter fra hjemmesider for at spore særligt den kontekstuelle indvirkning. Desuden indgår der også materiale udleveret i fortrolighed til at forklare både uoverensstemmelser og kontroverser og hvad der medvirkede til enighed og stabilitet. Disse forskellige datakilder er alle koblet sammen i et forsøg på at opnå en bedre forståelse af aktører og aktanter involveret i etableringen og styring af servicecentrene, kundeorganisationer samt skabelsen af intra- og interorganisatoriske relationer i tid og rum.

Dette rejser også spørgsmålet om, hvor længe man bør blive ved med at samle data ind (jf. Mitlev, 2009), for at kunne skabe koblingen mellem fortid og nutid. Ifølge de principielle studier er virkelighed noget, der skal ’opdages’, og man skal derfor blive ved med dataindsamlingen, indtil der ikke længere kan fortælles noget nyt. Denne forestilling er delvist kompatibel med en performativ tilgang, men udfordringen består i, at den performative analyse bygger på en situation, hvor oversættelsesprocessen, jf. framing og overflowing, er dynamisk og flydende. Der vil derfor altid være ny viden at hente i den tid, man befinder sig ude i ’feltet’.

Ud fra en performativ forståelse handler det derfor ifølge Mitlev (2009) mere om at sætte et start- og et sluttidspunkt ud fra en erkendelse af, at det ikke er muligt at begribe hele forandringsprocessen i et tidsbegrænset studie. Selve startpunktet har, som nævnt tidligere, været at oparbejde tilstrækkelig med information om de forhold, der indgik i at positionere ideen om et SSC, og herefter anvende en longitudinal tilgang til at skabe indsigt i dannelsen og styringen af SSC over en årrække. Mere konkret blev de første interviews og

dokumenter indsamlet i september 2009, og hele dataindsamlingen blev endelig afsluttet i foråret 2012.

4.2 Casevalg og dataanalyse

Normalvis tillægges valget af cases stor betydning i de principielle analyser. Eksempelvis peger Coad & Cullen (2006) specifikt på, hvordan brugen af Yins begreb 'forklarende cases' er direkte impliceret i forfatternes forsøg på at vise, hvorledes institutionelle mekanismer indgår i den måde, som forskellige styringselementer opnår en position på i et samarbejdet. Konkret følges det, hvordan styringselementer kan opnå status af taget-for-givet, hvor de kan medvirke til at skabe forbindelser mellem samarbejdende parter ved at lukke kontroverser og skabe tillid.

Men ud fra et ANT-synspunkt er denne opdeling af cases i forskellige typer irrelevant (jf. Hansen (2011)). Forklaret med andre ord er en case i et performativt casestudie både kritisk, unik og forklarende på samme tid, da forståelsen af oversættelsesprocessen er flydende og unik. På trods af dette er det stadigvæk veldefinerede koncepter i form af, hvad SSC repræsenterer, hvorledes styringssituationer skal opfattes, og hvilken rolle forskellige styringselementer kan tænkes at have i den sammenhæng, der bringes ind i denne afhandlings performative analyser. Derfor er casene ikke bare grebet i forbifarten, men tager udgangspunkt i, at det skal være muligt i praksis at undersøge netop dannelsen og styring af SSC. I det følgende vil de tre udvalgte cases blive præsenteret.

4.2.1 Servicecenter B

Den første case er Servicecenter B (SB), som er et IT-fællesskab med 25 ansatte på tidspunktet for analysen. Omdrejningspunktet i analysen er forløbet med at opbygge SB ved at følge, hvordan centeret formåede at overtage og varetage IT-driften for Tech College Aalborg (TCA), SOSU Nord og VUC Nordjylland (VUC). Selve valget af SB som case kan relateres til SSC-litteratur (jf. Quinn et al., 1999; Schulman et al., 2000; Bergeron, 2003), hvor der er konsensus om, at særligt samlingen af IT-funktioner i SSC rummer et stort potentiale. Det skyldes ifølge den nævnte litteratur, at centraliseringen af IT-funktioner gør det muligt at realisere standardiseringsgevinster på to fronter. For det første gennem en optimering af den overflyttede IT-infrastruktur (serverstrukturer, pc'er, netværk, kapacitet,

IT-systemer). For det andet standardisering af kundeservice ved hjælp af IT-værktøjer såsom IT-portaler, helpdesk og brugerstyring.

Konkret i forhold til samlingen af IT-funktioner imellem erhvervsskoler viser beregninger udført af Deloitte (2007a), at denne type af SSC forventes at kunne generere det næsthøjeste besparelsespotentiale, kun overgået af samlingen af administrative funktioner. De store forventninger til dannelsen af IT-centre underbygges også af, at en række rapporter udarbejdet af Danske Erhvervsskoler (2009, 2010) konkluderer, at IT-centre i dag er den langt mest udbredte form for servicecentre på erhvervsskoleområdet. Selve ræsonnementet for at bruge et IT-center som case i denne afhandling er derfor, at indsigten i dannelsen og styringen af et IT-center vil medvirke til at udvikle ny viden om håndteringen af styringsudfordringer i en af de mest udbredte SSC-former i den danske offentlige sektor.

I forhold til selve analysen vil det i første omgang blive gennemgået, hvordan interne strukturelle forandringer på TCA sætter gang i en proces, som fører til centraliseringen af IT-funktioner fra de individuelle colleges. Denne udvikling rejste et behov for at indføre en række styringselementer til at håndtere særligt de styringsudfordringer, der opstår i serviceringen af Nordjyllands Erhvervsakademi, som var en del af TCA på daværende tidspunkt. Det er derfor også disse strukturelle ændringer, som igangsatte en ændring af IT-afdelingen på TCA i retningen af at blive et servicecenter frem for end traditionel IT-afdeling.

Denne ændring faldt sammen med, at Undervisningsministeriet på baggrund af en række Deloitte-rapporter (2007a, 2007b, 2007c) besluttede at sænke taksametertilskuddet og oprette en tilskudsordning til etableringen af servicecentre. Det førte til, at ledelsen på TCA anså det som strategisk rigtigt at udnytte den forandringsproces, IT-afdelingen allerede havde været igennem, som et afsæt til at offentliggøre afdelingen som et SSC. Denne manøvre skulle vise sig at være hensigtsmæssig, da hele den indledende proces med at centralisere IT-funktioner og servicere NOEA kom til at blive udslagsgivende for forløbene med i første omgang at inkorporere SOSU N i samarbejdet.

På trods af denne gode begyndelse vil de forskellige episoder i analyserne også vise, hvordan dels udfordringer med at integrere VUC i samarbejdet, dels det pres, der opstod i

forbindelse med, at NOEA forlod IT-fællesskabet, medførte, at stabiliteten pga. informationer fra en række forskellige styringselementer blev sat alvorligt på prøve.

4.2.2 **SA**

Casen om SA repræsenterer afhandlingens mest komplekse case med deres 170 ansatte, en lang historik og et stort antal kunder. Ligeledes er valget af et vaskeri, eller et facility-servicecenter, også en atypisk case i forhold til litteraturen om SSC (jf. Bergeron, 2003). Derfor fremstod inddragelse af et facility-center i studiet som en oplagt mulighed for at præsentere en bred indsigt i konstruktionen og styringen af servicecentre i den offentlige sektor.

Som nævnt har SA en mere omfattende historik end de to andre cases i afhandlingen. I store træk kan vaskeriets historie føres tilbage til opførelsen af sygehuset på Nørrebrogade i Aarhus i 30'erne og 40'erne. Vaskeriet har derfor i mange år fungeret som en almindelig centraliseret vaskerienhed, indtil der blev påbegyndt en forandring af vaskeriet.

I litteraturen om SSC kan en sådan omstilling fra en 'almindelig' fællesfunktion til at være et SSC også genfindes. Eksempelvis omtaler både Schulman et al. (1999) og Bergeron (2003), hvordan amerikanske virksomheder i første omgang centraliserede støttefunktioner og herefter videreudviklede de centraliserede enheder til at være egentlige servicecentre. Ud over at der sættes fokus på et facility-servicecenter, bidrager casen også med indsigt i selve processen med at omstille en tidligere afdeling med en lang historik til et SSC. Denne vinkel giver et unikt indblik i dels hvordan medarbejderne, ledelsen og styringselementer indgik i processen med at genopfinde vaskeriet på en ny måde, og dels hvordan denne proces ligeledes medvirkede til at transformere sygehusene fra kun at være modtagere af linned til også at være kunder.

Som beskrevet i afsnittet om SB var denne omstilling ikke uden en pris, hvilket belyses ved at følge, hvordan vaskerichefen såvel internt som i det løbende samarbejde med kunderne måtte kæmpe indædt for at bevare den stabilitet (framing), der var blevet opbygget. Kampen for at fastholde stabilitet blev kun mere voldsom i forbindelse med udrulningen af Den Danske Kvalitetsmodel (DDKVM) samt beslutningen om, at der ikke

skulle bygges et nyt vaskeri, da disse udefrakommende tiltag fik direkte indvirkning på linnedsituationen i og imellem vaskeriet og kunderne.

4.2.3 Servicecenter C

Selve ideen om at oprette et servicecenter i Haderslev (SC) blev udtænkt i forbindelse med gennemførelsen af et større administrativt reorganiseringsprojekt i Haderslev Kommune i perioden 2008-2009. Efter forskellige forhandlinger blev beslutningen om at danne et SSC godkendt af byrådet, og centeret kom officielt i drift den 1. januar 2010.

I forhold til de to andre analysekapitler bevirker selve det tidsmæssige aspekt knyttet til dannelsen af SC, at de involverede mikroprocesser synliggøres mere. Indsigten i disse forhold er centrale, da SC repræsenterer en anderledes konstruktion end SB og SA. Grunden hertil er, at SC kom til at bestå af tre overordnede serviceområder (jf. figur 4.2). IT-services, som i omfang mindede om SB, praktiske services bestående af rengøringsservice, pedelservice og kantine/mad-service og administrative services, som blev bygget op om boligservice, forsikringsservice og økonomiservice.

Praktiske services	**Administrative services**	**IT-services**
Madservice	Økonomiservice	IT-services
Pedelservice	Forsikringsservice	
Rengøringsservice	Boligservice	

Figur 4.2: De tre serviceområder under SC.

Vurderet både ud fra litteraturen om SSC (se f.eks. Bergeron, 2003; Ulbrich, 2006; McIvor et al., 2011) og en række rapporter (Finansministeriet, 2004, 2008; Deloitte, 2007abc; Undervisningsministeriet, 2009), som har beskrevet udbredelsen af SSC i den offentlige sektor, repræsenterer SC en unik konstruktion grundet selve omfanget og forskelligheden af støttefunktionerne.

Ved at benytte SC som case er det derfor muligt at få et indblik i konstruktionen og styringen af servicecentre, som er tiltænkt at tilbyde differentierede services, samt de udfordringer, som opstår i den forbindelse.

Analysen indledes med de forhold, som indvirkede på tilblivelsen af SC, og herefter følges det, hvordan centerledelsen måtte arbejde hårdt med dels at opbygge SC, dels at skabe ensartede samarbejdsforhold med kunderne. I denne proces gennemgås det også, hvordan udviklingen, implementeringen og brugen af forskellige styringselementer medvirker til at understøtte og fremme differentierede formål og potentialer i og imellem SC og kunderne. Samtidig afsluttes analysen med, hvordan styringselementer endte med at blive en del af den konstellation af aktører, som fik succes med at lukke SC.

4.2.1 Operationaliseringen af dataanalysen

Til at følge denne flydende og uforudsigelige episodiske proces med at opbygge og styre SSC har omdrejningspunktet været dels at kombinere forskellige dataindsamlingsteknikker i form af interviews, deltagelse i møder og indsamling af dokumentation, dels gentage denne dataindsamlingsproces ved at interviewe den samme person flere gange samt løbende indsamle nye dokumenter. Formålet med denne kombination af datakilder og indsamlingsteknikker har været at højne muligheden for at kunne finde og afdække interessante oversættelsesprocesser.

Denne afdækning af konstruktionsprocessen som en oversættelsesproces indebærer, som nævnt tidligere, en stillingtagen til tid og rum. Dette valg er ikke i strid med ANT's teoretiske princip om virkelighedens performativitet, da oversættelsesprocessen og dermed elementernes positioner i aktør-netværk også kan undersøges ex post ved at udspørge respondenterne om bestemte episoder.

For at kunne afdække disse episoder var det nødvendigt, at både dataindsamling og de første trin i dataanalysen foregik sideløbende. Det skete ved, at datamaterialet blev opdelt i temaer, som igen blev brugt til at kondensere de brugte interviewguider, efterhånden som jeg opnåede større og større indsigt i de episoder, der var afgørende i casene. Dermed var det også muligt ikke kun at lokalisere betydningsfulde styringselementer og koble dem sammen med dannelsen og styringen af SSC, men også at

vise, hvordan disse elementer var en aktiv del af de magtkampe, kontroverser (overflows) og alliancer (framing), som opstod i bevægelsen fra en ide om et SSC til selve dannelsen og styringen af de tre servicecentre. Endvidere blev der også løbende fulgt op på, hvilken betydning udefrakommende begivenheder havde på hele denne konstellationsdannelse.

Det var derfor også naturligt at bruge denne tematisering til at strukturere analyserne i en række episoder, hvor framing og overflowing bruges til at forklare de identificerede magtforhold mellem aktører og aktanter i den enkelte episode. På den måde illustreres det også, hvorledes et netværk ikke repræsenterer en mikro-, meso- eller makrostruktur, men mere er en form for performance, hvor udefrakommende forhold også kan blive en del af disse netværk ved at ændre betingelserne lokalt.

Selvom det er blevet forsøgt at afdække udslagsgivende episoder i de udvalgte cases, skal det understreges, at den ANT'ske forståelse af performativitet betyder, at de oversættelsesprocesser, der skildres, ikke afdækker hele historien om processerne involveret i dannelsen og styringen af de tre SSC'er. En sådan findes ikke i et ANT-perspektiv. Selvom dette er en vigtig anerkendelse, når man ønsker at gennemføre en performativ undersøgelse, har jeg alligevel i kapitel 8 og 9 opridset en række mere generelle konklusioner og bidrag i forhold til SSC- og interorganisatorisk økonomistyringslitteratur.

4.2.2 Kortlægning af oversættelsesprocesser og aktør-netværk

I forhold til at fremme læsevenligheden af de forskellige oversættelsesprocesser, som indgår i afhandlingen, er det blevet valgt at følge Callons et al., (1986b) råd om at kortlægge dem:

> An article may be reduced to a network of powerful words which can be represented as a simple graph (…) Each point represent a word, while a line indicates that the words linked in this way co-occur in the article. Thus the graph that summarises the article can be read, like the original article, as a structures network of claimed equivalencies between problems which may be of an entirely heterogeneous nature – in this example a molecule, a biological effect, a method of treatment and a health scourge. Such claimed

> equivalencies between what may be quite different elements constitute the authors 'strategy of translation'. (Callon et al. 1986b, s. 106).

Overføres forståelsen af forskellige kortlægninger i citatet til denne afhandling, er en kortlægning en opsummering af de relationer, spændingsforhold og alliancer, som mobiliseres i forskellige oversættelsesprocesser knyttet til dannelsen og styring af de tre SSC'er. De figurer, som benyttes i analyserne, skal derfor opfattes som skitseringer af den dynamik, der gengives i analyseteksten.

Samtidig kan figurerne også vise den episodiske udvikling ved at illustrere de forskellige elementer, der eksempelvise bliver mobiliseret i forbindelse med håndteringen af forskellige kundeforhold, men de kan også bruges til at illustrere, hvordan forskellige udefrakommende forhold ligeledes kan sættes gang i dannelsen af nye netværkskonstellationer – eller ødelægge eksisterende. Det er derfor disse forskellige forhold, der afbilledes i forskellige netværk, som bliver et udtryk for det, der søges virkeliggjort i konstruktionen og styringen af det enkelte servicecenter.

Styringselementernes positioner i de opstillede figurer hjælper med at anvise, hvordan konstruktionsprocessen hele tiden pulserer og ændres på forskellige måder. Det er også denne dynamiske forståelse i dataanalyserne, som adskiller den performative analyse fra de principielle analyser. Med det menes, at hvor analyserne baseret på eksempelvis TOT i kapitel 2 er bygget op om stabile unit of analysis[16] med det formål at forklare præcist, hvordan forholdet mellem transaktionskarakteristika og valget af styringselementer skal tolkes, bruges analyserne af dataene i denne afhandling til at afsløre, om der overhovedet hersker en sådan forbindelse mellem A og B. Hele formålet er derfor at beskrive A og B, og hvordan linket mellem dem er blevet konstrueret uden hensyntagen til prædefinerede forhold. Latour (1988b, s. 163) vil derfor kalde brugen af TOT for reduktionistisk og ANT for ikke-reduktionistiske.

[16] Luft & Shield (2007) peger på vigtigheden af at få præciseret unit of analysis – forstået som, hvad der er kilden til data, og dermed, hvad der observeres på. I en ANT-sammenhæng foregår forståelsen af, hvordan de forskellige styringselementer påvirker relationerne mellem de menneskelige aktører, kun med udgangspunkt i de episoder, hvori dette finder sted.

Unit of analysis i denne afhandling er derfor det evigt pulserende og foranderlige aktør-netværk, hvor de forskellige relationer konstrueres og dekonstrueres i og mellem SSC og kunderne i de tre cases. Derfor vil det, der opfattes som eksakt viden eller teori i principielle studier, blive transformeret i den performative analyse, hvilket kan bruges til at nuancere forklaringerne i disse analyser. Det er også dette ekstra lag af indsigt, som gør det interessant at bygge bro mellem den principielle og performative forskning, fordi de reduktionistiske og generelle forklaringer, der søges i de principielle analyser, kan nedbrydes og transformeres i den performative analyse.

4.3 Evalueringskriterier

I tabel 4.1 opstilles det, hvordan også en ANT-analyse benytter evalueringskriterier til at sikre kvaliteten af dataindsamlingen og analyserne. Som det også fremgår, er disse lidt anderledes end de fire 'normale' kriterier, der ifølge Hansen (2011) anvendes inden for forskningen generelt set. For at relatere til det præsenterede i kapitel 2 vil de fire ANT-kriterier, 'konceptuel klarhed', 'konsistens', 'interesse' og 'realisme', i videst muligt omfang blive sat over for kriterierne 'begrebsvaliditet', 'ekstern validitet', 'intern validitet' og 'reliabilitet'.

Først og fremmest er kriteriet konceptuel klarhed centralt i forhold til, hvordan hele denne afhandling er bygget op. Med det menes, at selvom performative undersøgelser ikke søger at udvikle eller opbygge teori, er nærværende studies teorikapitel og problemstilling bygget op om en performativ stillingtagen til principielle koncepter såsom forståelse af SSC, samarbejdsdimensionens betydning, konteksten og brugen af forskellige styringselementer. Det er derfor gennem konceptuel klarhed, at det er muligt at fremlægge præcis, hvilke fænomener der studeres i denne afhandling.

Derfor har brugen af dette ANT-kriterium ligeledes haft den umiddelbare praktiske betydning, at det har været muligt at rette de anvendte interviewguider ind i forhold til det at undersøge styringselementernes betydning og fabrikation i de tre cases. Gennem fastholdelsen af styringselementer som vigtige koncepter i styringen og organiseringen af SSC har det netop været muligt at inddele empirien i de førnævnte forskellige temaer. Denne fremgangsmåde har ved hjælp af ANT-koncepterne (sort boks, framing og

overflowing, obligatoriske passagepunkter, interesseringsmekanismer og grænseobjekter) gjort det muligt at skabe en episodisk fortælling om styringselementernes dynamiske og flydende positioner i relation til aktører. Dermed er det også behovet for at skabe konceptuel klarhed, der har resulteret i den kontinuerlige udvikling af interviewguidene, som blev behandlet i forrige afsnit. Ligeledes er det også dette evalueringskriterium, der anvendes til at sikre en plausibel afbildning af de forskellige aktør-netværk i løbet af analyserne.

Brugen af ’konceptuel klarhed’ erstatter på den måde evalueringskriteriet validitet (jf. Hansen (2011), fordi det hjælper med at skabe klarhed over, hvordan studiet kan referere til andre studier af både performativ og principiel karakter. Men evalueringskriteriet kan ikke sidestilles med den forståelse af validitet, som handler om, hvordan abstraktioner og koncepter indgår i en valid kæde af teoretiseringer rettet mod fremførelsen af analytiske generaliseringer. I stedet er der netop fokus på, hvor flydende, foranderlig og unik hver oversættelse er, og hvordan dette kan bidrage til at give den principielle forskning nye områder at studere.

Kriteriet ’konsistens’ erstatter intern validitet, men er ligesom de andre ANT-kriterier ikke rettet mod teoriopbygning eller skabelsen af generelle forklaringer. I stedet handler skabelsen af konsistens om at følge aktørerne/aktanternes specifikke performance i de tre cases. Måden dette gøres på er ved at fortælle et narrativ, der strækker sig over en længere årrække ved hjælp af interviews og dokumenter. Hermed er det muligt at vise, hvordan styringselementer løbende udvikles og indtager forskellige positioner såvel internt som mellem de samarbejdende parter. Konsistens handler derfor om at få beskrevet fænomeners relationalitet, heterogenitet og performativitet i aktør-netværk og ikke om at præsentere generelle forklaringer.

Det tredje kriterium ’interesse’ skal sikre, at der skabes spænding mellem det, som allerede er kendt, og analyserne i denne afhandling. Ifølge Callon (1986a) kan interessekriteriet beskrives på følgende måde: ””to be interested” means “to be in between (inter-esse), to be interposed”” (Callon, 1986a, s. 208).

Interesse handler om at gribe fat i forklaringer og problemstillinger, som principielle forskere kan relatere til. I denne afhandling er det sket ved at tage udgangspunkt i aktuelle

og relevante forskningsmæssige dilemmaer og problemstillinger, som knytter sig til litteraturen om SSC og interorganisatorisk styring. Disse dilemmaer og problemstillinger er herefter anskuet ud fra en performativ vinkel. Resultatet af denne fremgangsmåde er, at det er muligt at bruge en performativ tilgang til både at identificere lækager og nuancere de principielle forklaringer (jf. Mouritsen & Thrane, 2006; Mahama & Chua, 2007) og dermed bidrage til udviklingen af ny viden inden for SSC og interorganisatorisk organisering og styring.

'Realismekriteriet' er det ANT'ske svar på reliabilitet, men fordi en oversættelse altid er en unik historisk begivenhed, som aldrig vil finde sted igen, er det ikke ifølge Hansen (2011) muligt at opnå en fuldstændig genspejling af virkeligheden. På trods af denne konstatering er det muligt at opridse kriterier, som relaterer til pålidelighed eller tillid i performative studier. Sådanne kriterier bestemmer omfanget af, hvorvidt oversættelserne, som beskrives i studiet, er realistiske. Det kræver, at de ting, der beskrives i performative studier, er sandsynlige, og derfor, at man hele tiden må spørge sig selv, om det, som præsenteres, virkelig kunne ske.

At skabe realisme i denne afhandling hænger derfor først og fremmest sammen med, at analyserne bygger på ganske omfattende empiriske undersøgelser, hvor både tre servicecenter og rigtige mange kunder inddrages. Til videre at skabe realisme har selve forløbet med at indsamle data i form af interviews, møder og dokumentation fundet sted i perioden fra 2009 til 2012. I denne periode har der været løbende kontakt med de medvirkende servicecentre og kundevirksomheder. Dette store tidsrum bidrager med indsigt i udviklingen af SSC, samarbejdsaktiviteter, kontekstens betydning samt på hvilken måde forskellige styringselementer indgik i organiseringen og styringen af disse aktiviteter.

Endvidere sikres en høj grad af realisme også af, at alle transskriberinger udelukkende er blevet gennemført af mig og gengivet ordret, dog uden væsentlige pauser og talefejl. Samtidig er alle navne anonymiseret i afhandlingen, hvilket skyldes flere forhold. For det første er jeg ikke interesseret i at afbilde personer, men at skildre en proces for at forstå, hvordan SSC opbygges og styres. På den måde er analyserne ikke skildringer af enkeltpersoner, men af en samling af personer og materialiteter og deres indsats i denne proces. For det andet var det nemmere at få adgang til følsomme oplysninger og

problemstillinger ved at anonymisere de medvirkende personer. Desuden var det også forhåbningen, at brugen af pseudonymer ville rette læserens fokus bort fra virkelige personer og i stedet imod det hændelsesforløb, som gengives, da analyserne er det interessante.

I henhold til analysernes konklusioner og bidrag gør jeg heller ikke krav på at have afdækket den endegyldige sande og tilbundsgående undersøgelse af konstruktion og styring af SSC i de tre cases. Det beror på, at empiri i en ANT-analyse er noget, som konstrueres, og derfor bygger på en række præmisser. Med det menes, at selvom jeg har forsøgt at brede undersøgelserne ud over såvel servicecentrene som kunderne, har det ikke været muligt at interviewe alle involverede personer. Det efterlader uden tvivl en række aspekter af styringselementernes omfang og virke, som ikke er blevet afdækket. Udfoldelsen af den performative virkelige blev også indskrænket yderligerer af, at jeg har været nødt til at følge den dagsorden, som servicecentrene og kunderne satte for gennemførelsen af studiet. Det skal dog med det samme understreges, at alle aktører i de tre cases har været mere end villige til at efterkomme forespørgsler på interviews og besvare tvivlsspørgsmål via e-mail eller telefon.

4.4 Delkonklusion

Indledningsvis i dette kapitel blev det fremført, hvordan den principielle og den performative ANT-forskning grundlæggende set bygger på forskellige ontologiske og epistemologiske antagelser om virkeligheden. Ved at følge en struktur (jf. tabel 4.1) opstillet af Hansen (2011) argumenteres der i dette kapitel for, at det er muligt at etablere en metodisk forbindelse mellem det principielle og det performative. Denne sammenkobling gør det muligt at anvise, hvordan performative studier bedre kan bidrage bredt til økonomistyringsdomænet.

Denne fremgangsmåde er ikke i konflikt med de ontologiske og epistemologiske formodninger i ANT, da domænelitteratur kun er blevet brugt til at opstille udfordringer og problemstillinger knyttet til det fokus, denne afhandling har. Derfor vil denne metodiske sammenkobling ikke ske med henblik på teoriudvikling eller generaliseringer, da de

principielle forklaringsmekanismer ikke skal styre analyserne, men udfordres og nuanceres gennem en performativ behandling.

De metodiske implikationer af en stærkere orientering mod økonomistyringsdomænet er, at jeg i denne afhandling meget mere eksplicit har inkluderet teori fra SSC og interorganisatorisk styring i forskningsprocessen. Dermed stilles der også krav til, at autenticiteten af den performative undersøgelse, og det er søgt håndteret ved at inddrage en række ANT-inspirerede evalueringskriterier. Med andre ord er det disse kriterier, som skal medvirke til at fastholde distinktionen mellem det performative og det principielle.

Kapitel 5 Servicecenter B

Analysen indledes med, hvordan det, der senere skulle blive til Servicecneter B (SB), tog sin begyndelse i 2001, hvor Tech College Aalborg (TCA) besluttede at samle IT-støttefunktioner fra alle otte colleges og fra Nordjyllands erhvervsakademi (NOEA) i en ny IT-afdeling kaldet IKT. Men først da Undervisningsministeriet lancerede en kampagne med henblik på at promovere ideen om at danne servicecentre imellem de selvstændige uddannelsesinstitutioner i 2007, valgte ledelsen på TCA officielt at gøre IKT til et servicecenter.

Herefter følges det, hvordan denne beslutning førte til, at først Social- og Sundhedsskolen Nord (SOSU N) indtrådte i samarbejdet i 2007, og året efter blev Voksen Uddannelsescenter Nord (VUC N) ligeledes en del af samarbejdet. Samtidig er det også hele den historik både fra tiden før og efter beslutningen om at gøre IKT til et SSC, der medvirker til at skabe indblik i, hvilken rolle forskellige styringselementer kom til at spille i denne proces. Forklaret på en anden måde viste det sig, at rigtig mange af de elementer, som indgår i analysen, blev udtænkt helt tilbage i 2001, hvor IKT opstod.

Dermed er analysen på mange måder en kronologi, hvor det følges, hvordan de samme styringselementer hele tiden bringes videre i nye episoder, efterhånden som både IKT vokser, og samarbejdsrelationerne etableres og udvides. Det sker ved, at styringselementerne løbende forandres og videreudvikles gennem tilkoblingen af nye egenskaber i forhold til identificerede styringsudfordringer med at sammenstille menneskelige aktører i og mellem SSC og kunderne.

I analysen er udviklingen af styringselementer medvirkende til dels at skabe tillid til retningen for samarbejdet, dels praktisk at gøre det muligt at koble skolerne sammen med SB. Elementerne opnår på den måde en central plads i et løbende magtspil, hvor menneskelige aktører hele tiden forsøger at sætte og fastholde dagordenen i og mellem parterne for at sikre samarbejdsmæssig stabilitet.

Indsigten i magtrelationerne viser også, hvordan disse forsøg på framing destabiliseres særligt af slutbrugerne på skolerne.[17] Det sker ved, at de pga. en bekymring

[17] Ordet slutbrugere vil i løbet af analysen dække over elever og undervisningspersonale på skolerne.

for deres undervisningsmuligheder i flere tilfælde anvender de selv samme elementer til at gennemføre forsøg på overflows for at udstille samarbejdets mangelfuldheder. Igennem analysen er omdrejningspunktet derfor styringselementernes forskelligartede performativitet, som udmøntes i både framing- og overflow-forsøg for at styre handling og centrere magt i forhold til styringen af forhold i og imellem servicecenteret og en række kunder.

Analysen er derfor samlet set et indblik i, hvordan fabrikationen og brugen af styringselementerne i og imellem SSC og kunderne aldrig er i stilstand. Med andre ord har aktørerne vanskeligt ved at få skabt de stabile sorte bokse, som gør det muligt at stabilisere forholdene endegyldigt og dermed undgå forsøg på overflow. Denne dynamiske forståelse af hele den samling af styringselementer, der anvendes, gør det umuligt at sætte endegyldige kriterier for de enkelte elementers funktionelle betydning.

5.1 De første skridt på samarbejdets vej

Tilbage i 2001 besluttede TCA at opbygge en fælles IT-afdeling (IKT) for alle de otte colleges. Et par år senere førte dette til, at ansvaret for NOEA's IT-funktioner og services også blev placeret under IKT.

Det skulle dog vise sig, at særligt den fysiske afstand mellem IKT og NOEA var en styringsmæssig udfordring.[18] Konkret var IT-supporterne fra IKT dels vant til hurtigt at kunne komme rundt på de otte colleges knyttet til TCA, dels var de ikke særlig bekendte med forholdene på NOEA. Konsekvensen af dette var, at IT-supporterne i forbindelse med overtagelsen af IT-driften for NOEA ikke i tilstrækkelig stort omfang kendte til indretningen af skolens IT-infrastruktur i form af pc-systemer, netværks- og kabelføring, routerplaceringer m.m. Den anden centrale udfordring, som også udsprang af manglende kendskab til skolen, var, at IT-supporterne fra IKT ligeledes ikke havde særlig stor indsigt i hverken de anderledes og temmelig komplekse IT-systemer, som underviserne på NOEA brugte, eller selve organiseringen af IT-ansvaret på skolen.

Sammenlagt betød de to udfordringer, at det hurtigt stod det klart for medarbejderne på IKT, at erfaringer med, hvordan TCA blev supporteret i det daglige, ikke direkte kunne

[18] Skolerne er placeret i hver sin del af Aalborg.

overføres til NOEA. Med henblik på at udtænke en ny tilgang blev det i første omgang forsøgt at indhente mundtlige beretninger fra ledelsen på NOEA om de førnævnte ukendte forhold. Denne tilgang viste sig hurtigt at være utilstrækkelig, da ansvaret for IT på NOEA, ligesom på TCA, var forgrenet ud i organisationen. Det gjorde det meget vanskeligt for den øverste ledelse både på NOEA og TCA at få det fulde og præcise overblik over skolens samlede IT-struktur.

Ifølge IT-chefen fra IKT skyldes dette, at den daglige IT-drift på NOEA ikke var noget, som den lokale ledelse havde involveret sig meget i. Det betød, at lærerne på NOEA havde meget frie hænder til at diktere IT-driften, næsten som de ville. Samtidig forholdt det sig også sådan, at lærerne fik timer ved at påtage sig rollen som administratorer. Kombineret med den store frihed var der derfor mange lærere, som satte stor pris på denne indretning af IT-ansvaret:

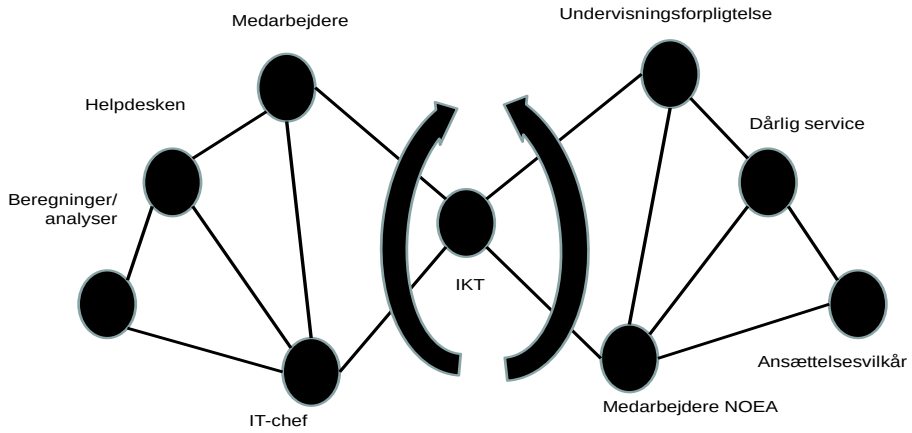
> Der var tale om folk, som i gennem mange år har haft disse rettigheder, og som har været vant til at kunne gøre tingene på deres egen måde, og måske også har fået penge for det. Men det går ikke, når sådan et center skal oprettes og køre, fordi vi skal have fuld kontrol med systemerne for at kunne yde optimal service. (Teamleder, intern drift, SB)

De nævnte vanskeligheder med at opnå et solidt kendskab til IT-infrastrukturen, IT-systemer og fordelingen af IT-ansvar førte samlet til, at det var svært at få etableret en tilfredsstillende service af skolen. Hovedårsagen var, at de mange IT-systemer, hvoraf mange var installeret af lærerne selv, udløste kompatibilitetsudfordringer, som påvirkede hele systemydelsen i en negativ retning.

Disse vanskeligheder blev samtidig brugt af lærerne på NOEA til at vise, at beslutningen om at overlade IT-driften til IKT var en dårlig ide, da lærerne netop ikke ønskede at få frataget deres IT-rettigheder med henvisning til ansættelses- og undervisningsforhold. Mere konkret forsøgte de at kæde langsomme login-tider, driftsforstyrrelser og dårlig service fra IT-medarbejderne på IKT sammen med ansættelsesforhold og muligheden for at overholde undervisningsforpligtigelsen. Ud fra den forståelse af overflow og framing, der blev gennemgået i kapitel 3, kan dette tolkes som et

forsøg på at gennemføre et overflow ved at bruge forskellige faktuelle argumenter for, at IKT aldrig skulle have haft lov at servicere skolen.

Figur 5.1 er en illustration af dette forsøg på overflow fra lærernes side på NOEA. Selve forsøget på overflow skete ved, at lærerne inddrog de førnævnte elementer i debatten om serviceforholdene på skolen. Samtidig viser figuren også, at dette blev mødt med en række modargumenter fra ledelsen af IKT i et forsøg på at fastholde, at IKT var i stand til at levere IT-services til NOEA.



Figur 5.1: Forsøg på framing af NOEA som en del af IKT bliver mødt af et overflow

Helt centralt for de modargumenter, som ledelsen af IKT iværksatte, var, som figur 5.1 viser, at benytte en række beregninger og analyser til at vise, hvad det ville koste af ekstra sikkerhed, licenser, kapacitet og andre opgraderinger, hvis NOEA ikke blev supporteret af IKT.

Derudover besluttede ledelsen af IKT også at imødekomme lærernes dårlige erfaringer med IKT ved, at videreudvikle en eksisterende helpdesk funktion gennem tilføjelsen af et rotationsprincip. Hensigten med dette var at IT-supporter fra TCA og NOEA fremover skiftevis skulle udstationeres i helpdesken:

> Vi besluttede at bemande vores helpdesk med to personer, og den ene vil altid være en af de fire centrale, der er herinde, og den anden vil altid være en, der kommer udefra. De er her fire timer om dagen, typisk om formiddagen, og så tager den centrale over resten af dagen. De skal altså sidde ved siden af hinanden for at vidensdele, så vi får spredt viden om de forskellige systemer ud blandt de faste medarbejdere. (Teamleder, drift, SB)

Udviklingen af helpdesken med et rotationsprincip gjorde det med det samme nemmere at få etableret en kommunikation imellem NOEA og IKT om den daglige drift af IT-samarbejdet. Denne positionering af helpdesken som et grænseobjekt med det formål at kanalisere lokale omstændigheder om IT-drift og forhold direkte til IKT medvirkede til at gøre helpdesken til en central aktant ved at skabe mulighed for, at IKT og NOEA blev bekendte med hinanden.

Ud over de ovennævnte tiltag blev der, som anført i figur 5.1 også igangsat en mere grundig analyse af NOEA's IT-systemer for at fjerne de førnævnte kompatibilitetsproblematikker. Denne analyse blev også kombineret med, at alle medarbejdere fik frataget deres rettigheder og i stedet blev indplaceret som basisbrugere. Disse tiltag førte sammenlagt til en klar forbedring af de centrale systemers hastighed og stabilitet og dermed også til en voksende anerkendelse af, at overgangen til IKT ikke var udelukkende dårlig:

> De kan stadig have deres programmer osv. Vi søger bare for at få dem placeret på en måde i systemet, som gør, at de ikke fører til ustabilitet eller hastighedsnedsættelser. Og det indså de efterhånden og lærte, at vi ikke ønsker at fratage dem noget, men at få det hele til at fungere bedre, fordi der ikke er noget værre end IT-systemer, som er ustabile og langsomme. (Teamleder, support, SB)

Nedkæmpelsen af kontroverser førte også til at sikre en bevægelse i oversættelsesprocessen fra en indledende problematisering, hvor modstridende holdninger kolliderede, til, at de blev ensrettet gennem dannelsen af obligatoriske passagepunkter bestående af helpdesken, analyser, rettigheder, beregninger og retorik fra IT-chefen. Dannelsen af denne konstellation af aktører og aktanter gjorde det derfor muligt at skabe en interesse blandt ledelsen og lærerne på NOEA om samarbejdets muligheder. Særligt lærerne blev

opmærksomme på, at samarbejdet ikke behøvede at betyde forringelser af deres muligheder. Tværtimod førte bedre systemstyring til større IT-stabilitet, hvilket faktisk var til gavn for undervisningen, som var meget IT-fokuseret på NOEA.

Processen med NOEA illustrerer også, hvordan en bevægelse fra interessering til egentlig indrullering og mobilisering kræver, at de menneskelige aktører kan se sig selv som initierende aktører, der ønsker at forme en bestemt virkelighed. I tilfældet med NOEA lykkedes det for ledelsen af IKT at bruge beregninger/analyser, den udvidede helpdesk-funktion og systemoptimeringer på en måde, så slutbrugerne og ledelsen på NOEA både blev opmærksomme og overbeviste om fordelene ved at deltage i samarbejdet. Det var derfor fabrikationen og brugen af de forskellige styringselementer, der gav ledelsen på IKT magten til at frame selve resultatet af kollisionen med medarbejderne fra NOEA: ”Vi formåede at opbygge et rigtig godt samarbejde med NOEA, og det viste, at vi godt kunne gennemføre et samarbejde med andre skoler.” (Teamleder, drift, SB)

Herefter forløb samarbejdet mellem IKT, TCA og NOEA ganske stabilt, indtil Undervisningsministeriet lancerede en kampagne i 2007 med henblik på at promovere ideen om at danne servicecentre imellem de selvstændige uddannelsesinstitutioner (Deloitte, 2007a, b og c). Det skyldes, at denne kampagne blev fulgt op af en generel nedsættelse af taksametertilskuddet på 300 millioner, samtidig med at der blev oprettet en etableringspulje, hvorfra skolerne kunne søge om tilskud til at opbygge servicecentre.

Ledelsen på TCA sammenkædede derfor de ændrede taksameterbetingelser og muligheden for at få etableringstilskud med det faktum, at IKT grundet samarbejdet med NOEA og otte colleges egentlig allerede fungerede som en serviceenhed, hvilket blev opfattet som en fordel: ”Egentlig var vi jo et SSC inden da, og du kan sige, at vi på den måde var før andre. Men det var først i 2007, da Undervisningsministeriet lancerede muligheden, at vi begynde at kalde det det, fordi man på den måde kunne få etableringsstøtte.” (Vicedirektør, TCA)

Men inden der blev taget kontakt til de første kunder uden for TCA, blev processen med NOEA igen evalueret. Det førte derfor til en erkendelse af, at man ikke uden videre bare kunne etablere et IT-samarbejde med en anden organisatorisk enhed uden at have grundig indsigt i centrale organisatoriske forhold. Desuden viste forløbet med NOEA også,

at denne indsigt ikke nødvendigvis kan fremskaffes af den skole, som ønsker at indgå i et samarbejde, da den øverste ledelse ikke altid har det fulde overblik over IT-organiseringen. På den baggrund blev det vurderet, at det ville være vanskeligt at få et samarbejde til at fungere uden først at have skabt en fælles forståelse eller køreplan, som kunne iværksættes i det øjeblik, en skole ønskede at indgå et samarbejde:

> Vi må erkende, at dette er kompliceret, og at der er mange faktorer, som skal undersøges og tilrettelægges, før det kommer til at fungere. Det underbygges af at man ikke altid lige huskede, hvordan det nu egentlig forholdte sig, og vi var måske ikke i starten gode nok til at sikre os den viden og få en ordentlig indsigt i, hvordan vi skulle gribe den an, altså hvem har ansvar for hvad, og hvordan ser hierarkiet ud. Derfor er det vigtigt i størst mulig omfang at vide dette, inden du starter, og forventninger måske bliver blæst op. (IT-chef, SB)

Denne vurdering førte til at det blev besluttet at opbygge en hvidbog i det tilfælde en ny skole skulle indlejres i samarbejdet. Selve de overordnede punkter i hvidbogen blev opstillet på baggrund af de styringsudfordringer, som var blevet identificeret i forbindelse med forløbet med NOEA. Mere konkret drejede det sig derfor om at indsamle og analysere informationer om IT-infrastruktur, IT-systemer og IT-ansvar med henblik på at sikre, at IKT både ville blive i stand til at levere en høj service, og at der ikke var uoverensstemmelser særligt med slutbrugerne, som kunne true stabiliteten.

Ifølge Quinn et al. (2000) og Zeynep et al. (2008) er erkendelsen om, at netop servicekvaliteten altid skal være et centralt motiv for at indgå i et SSC-samarbejde, det vigtigste skridt på vejen til at sikre et succesfuldt samarbejde mellem servicecenteret og kunderne. Men samtidig viser forløbet om hvidbogen med henvisning til Zeynep et al. (2008), at opnåelsen af høj servicekvalitet reflekterer tilbage på kunderne. Med det menes, at hvidbogen sort på hvidt var tiltænkt at vise de nødvendige gensidige tilpasninger både IKT og den skole, som ønskede at deltage, var nødt til at gennemføre for at opnå en høj servicekvalitet.

5.2 Kunsten at bringe samarbejdet videre til SOSU Nord

Sideløbende med at ledelsen på TCA besluttede sig for officielt at gøre IKT til et SSC, forløb der en strategiproces på SOSU N med det formål at finde en IT-leverandør:

> Oprindelig blev vi driftet af amtet, men da vi så overgår til at være selvstændige, bliver vi tvunget til at finde en ny leverandør. Så du kan sige, at det egentlig ikke var os selv, der bestemte, men de gennemførte ændringer på uddannelsesområdet. Da kampagnen så blev skudt i gang, var det lige for at undersøge muligheden for at indgå i et samarbejde, også fordi der både var etableringsydelse, men også udsigt til taksameternedskæringer. (vicedirektør, SOSU)

Endvidere forklarede vicedirektøren mere specifikt, hvorfor skolen ikke selv ønskede, at varetage driften af skolens IT-funktioner:

> Det var klart, at vi godt kunne se, at vi ville have meget svært ved selv at løfte IT-byrden, fordi vi er en lille skole. Og som nævnt tidligere var det muligt at få etableringsydelse til at danne servicecentre, samtidig med at de også på et senere tidspunkt ville skære i taksametertilskuddet ud fra den Deloitte-rapport omkring potentialet ved at etablere servicecentre (...) og sat sammen med vores IT-strategi var der ikke andre muligheder end at lede efter mulige partnere, fordi egentlig ønskede vi ikke at udlicitere og på den måde miste kontrollen over udviklingsprocessen. (Vicedirektør, SOSU)

Det særlig interessante ved de to ovenstående citater er, hvordan kampagnen fra undervisningsministeriet blev til en central aktant i den fremtidige IT-organisering på SOSU N. Denne beskrivelse af, hvordan udefrakommende tiltag opnår indvirkning på lokale forhold, viser også, hvordan forståelsen af symmetri mellem aktører og aktanter i ANT ikke altid er forenelig med praksis. Med det menes, at det i det her tilfælde er Undervisningsministeriet, som ved at styre ressourcer og opstille muligheder formår at påvirke en lokal meningsdannelse, hvormed der opstår et asymmetrisk magtforhold.

Efter mobiliseringen af en ny strategi, hvor formålet var at finde en samarbejdspartner for sammen at bruge etableringsydelse til både at imødekomme resultaterne af taksameterreduktionen og opstarte et samarbejde, begyndte ledelsen på

SOSU N at lede efter samarbejdspartnere. Det førte til, at der blev etableret en kontakt mellem SOSU N og TCA gennem et erfaringsnetværk, som på den måde blev det grænseobjekt, hvorigennem det var muligt at koble skolernes kompatible agendaer sammen. Her forklaret af IT-chefen for IKT:

> Hvordan det helt opstår, er lidt komplekst, vi læser denne rapport, fordi jeg er med i arbejdsgruppen i ministeriet omkring udarbejdelsen af rapporten og servicefællesskaber. Jeg snakker med vores direktion, om dette var noget for os, og jeg snakker med afdelingen (IKT), og alle er helt med på ideen. Vores direktør snakker så med hans netværk, hvor han kommer i forbindelse med direktøren på SOSU N, og de støber, så de første tanker om et fællesskab. Det fører så til, at de sætter en projektleder på sagen, og da deres aftale med amtet udløber d. 1. januar 2007, overtager vi driften af deres IT. (IT-chef, SB)

Ved at det førnævnte erfaringsnetværk kom til at fungere som et fælles forum, var det ud fra en ANT-forståelse muligt for ledelsen af de to skoler at fastlægge en fælles framing af, hvad begge parter ønskede at realisere med samarbejdet. Denne framing blev også understøttet af, at den indledende beslutning om dels at søge samarbejde, dels at tilbyde et samarbejde var resultatet af uafhængige strategiprocesser, som både SOSU N og TCA havde været igennem. Dette gjorde det, ifølge en IT-supporter på SOSU N, også nemmere at udflytte IT-funktioner til IKT og indlede et samarbejde, da strategiprocessen havde ført til, at personalet på SOSU N havde godkendt denne beslutning: ”Det var en beslutning, vi tog sammen, og vi har det sådan, at når vi har taget den beslutning, så følger vi den.” (IT-supporter, SOSU)

Denne mobilisering af personalet på SOSU N i beslutningen om at overgå til IKT blev ifølge vicedirektøren også hjulpet på vej af, at skolen, i modsætning til NOEA, ikke først skulle omlægge en allerede etableret IT-kultur funderet i ansættelsesvilkår og undervisningsmetoder. I stedet kunne den interne strategiproces tage udgangspunkt i en problematisering baseret på medarbejdernes og IT-personalets manglende muligheder for at bruge særlig mange IT-ressourcer på undervisningen:

> Vores lærere eller personale har ikke været forkælet, og de har derfor fået langt mere, end de havde før (…) der tror jeg mange andre institutioner vil opleve helt andre problemer, fordi vi var ikke specielt IT-tunge på læreområdet for fem år siden og kunne derfor gå i gang med et nyt kapitel, og derfor var samarbejdet også noget, vi bevidst søgte. (Vicedirektør, SOSU)

Derfor blev det en naturlig del af den lokale proces med at udvikle SOSU N, at skolen var nødt til at indgå i et samarbejde for at kunne realisere den fastlagte IT-strategi. Hele dette indledende oversættelsesforløb viser også, hvordan italesættelser spiller en stor rolle i at fabrikere og positionere eksempelvis en strategi om at deltage i et SSC som ”matters of fact”. Med det menes, at der fandt en formaliseringsproces sted, hvor der blev skabt relationer mellem de menneskelige aktører og så det endelige strategioplæg, hvilket sikrede en fælles forståelse af retningen for SOSU N.

Men muligheden for at sikre en succesfuld overgang til IKT blev ikke kun sikret gennem det spirende aktør-netværk etableret omkring en fastlagt strategi. Udarbejdelsen af hvidbogen viste sig også at blive en central aktant:

> Noget af det, vi har lært fra tidligere, er at gøre meget ud af konverteringsprocessen, altså dannelsen af en hvidbog, når vi skulle tage en ny ind. I tilfældet med SOSU var der også en projektleder, der hjalp med at sikre, hvordan kommer vi derhen, vi gerne vil. Det har vi haft stor gavn af. Det er min erfaring, at det er i denne proces, at flest fejler, man får ikke forventningsafstemt. Du får ikke skrevet, hvordan det skal blive, og så ved du ikke, hvad der skal til. Dermed er det et rigtig godt styringsredskab, fordi så er tingene planlagt, hvad skal ske hvornår. (IT-chef, SB)

Positioneringen af hvidbogen, som ud fra ovenstående citat var selve planen for, hvorledes SOSU N skulle overgå til IKT, betød også, at hvidbogen medvirkede til at koble TCA og SOSU N’s individuelle strategier sammen til en fælles framing. Til at sikre realiseringen af denne framing nævnes det også i ovenstående citat, hvordan SOSU N udnævnte en medarbejder til projektleder. Denne medarbejder fik ansvaret for dels at hjælpe medarbejderne på IKT med at indsamle de nødvendige informationer til hvidbogen, dels opdele skolens overgang til samarbejdet i en række fastlagte faser med deadlines.

Ydermere blev disse faser både visuelt vist på monitorer rundt om på SOSU N og diskuteret i samråd med de ansatte med jævne mellemrum. Dette var med til at sikre, at alle følte sig velorienteret om processen, og at eventuelle tvivlsspørgsmål blev håndteret. Dermed kom køreplanen med de forskellige faser til at minde meget om den rolle, som Miller & O'Leary (2007) tillægger de 'roadmaps', der organiserede og styrede samarbejdet mellem Intel og en række underleverandører. Den udarbejdede hvidbog blev dermed også et centralt grænseobjekt og passagepunkt ved præcist at anvise, hvordan både SOSU N og TCA i fællesskab skulle udmønte strategien om at overflytte IT-funktioner fra SOSU N til IKT og herefter samarbejde om driften af IKT.

Ud over brugen af hvidbogen blev helpdesken med det tilkoblede rotationsprincip også et centralt styringselement i at skabe den vigtige forbindelse i og mellem IKT og SOSU N. Det var muligt, fordi helpdesken sikrede, at SOSU N og IKT kunne handle på vegne af hinanden. Særligt rotationsprincippet resulterede i, at der blev overført central viden om IT-systemer på SOSU N til IKT:

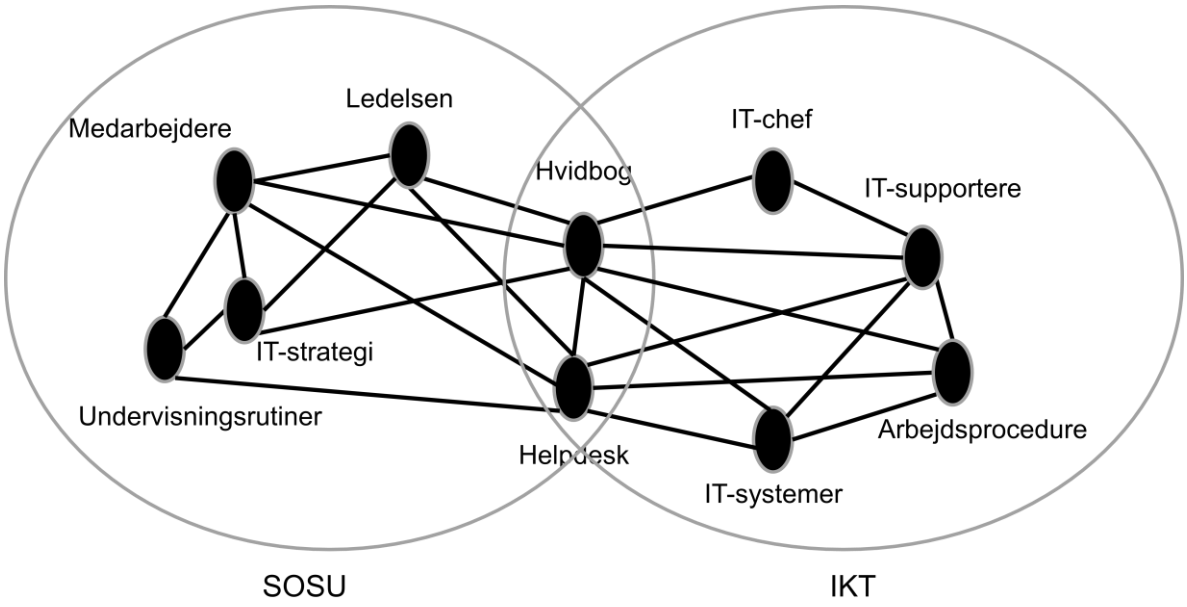
> Deres systemer var ikke specielt komplekse, og derfor var det forholdsvis nemt for vores faste centrale supporter i helpdesken at få overblik gennem rotationsprincippet af deres systemer, og samtidig synes supporterne fra skolen, at de lærte en masse om det at servicere personale, som vi havde lært ved sammenlægningen af IT fra TCA og arbejdet med NOEA. Derfor kunne de også se (SOSU, red.), at efterhånden, som vi kom igennem de fastlagte faser, steg serviceniveauet helt efter planen, særligt også fordi vi kørte 24/7 og det var de ikke vant til. (Teamleder, support, SB)

Tillige er det i henhold til citatet interessant, at rotationsprincippet også medvirkede til at give supporterne fra SOSU N større indsigt i at servicere skolens personale. Denne vidensudveksling mellem IKT og SOSU N kombineret med de opstillede faser bevirkede også, at den forventede stigning i serviceniveauet blev overholdt.

Den meget stringente styring af sammenstillingsforløb havde også den overraskende effekt, at et direktiv fra Undervisningsministeriets om at opbygge og anvende Service Level Agreements (SLA) (Undervisningsministeriet, 2009), ikke blev tillagt nævneværdig værdi. I forhold til litteraturen om SSC (se f.eks. Minnaar & Vosselman, 2011) fremstår denne

udvikling temmelig overraskende, da brugen af disse kontrakter fremhæves som et centralt styringselement i opbygningen af et velafstemt og tillidsfuldt samarbejde. Men i casen med SOSU N blev det i stedet hvidbogen, som gennem sammenkoblingen med helpdesken og strategien kom til at træde i stedet for en SLA: ”Der blev rigtig nok udarbejdet en SLA, men den ligger trygt og godt i skuffen, den er fin nok i forhold til at have noget på papir. Men vi har fastlagt de vigtige detaljer i hvidbogen og i vores samarbejde, så den bruger vi aldrig.” (Vicedirektør, SOSU N)

Samarbejdet mellem SOSU og IKT kom til at fungere uden de store udfordringer, fordi der blev skabt en stærk fælles framing gennem sammenstillingen af en række styringselementer såsom strategi, hvidbogen, helpdesk og aktører i form af IT-supportere, ledere og slutbrugere fra SOSU N samt ledelsen og supportere fra IKT og TCA.



Figur 5.2: Sammenstilling af entiteterne IKT og SOSU i et aktør-netværk

Summeres der op på afsnittet, repræsenterer figur 5.2 en visuel manifestation af det aktør-netværk, der blev opbygget i processen med SOSU N. I den forbindelse er hvidbogen og helpdesken de grænseobjekter, hvorigennem de organisatoriske enheder kobles sammen

ved at tillade informationer og retningslinjer at blive udmøntet og behandlet. Desuden er det vigtigt at understrege, at den opbyggede framing kun blev etableret, fordi initierende aktører formåede at styre oversættelsesprocessen fra start til slut, hvilket sikrede, at alle i løbet af implementeringen og reorganiseringsperioden blev indforstået med deres position i netværket. Med andre ord medvirkede den stærke framing til, at netværket kom til at fremstå som en sort boks, hvoromkring der herskede tillid og accept.

Selvom sammenstillingen imellem SOSU og IKT fungerede efter hensigten, var der alligevel en spirende bekymring internt hos IKT, om det nu kunne fortsætte sådan. Grunden til denne bekymring var, at IKT nu pludselig skulle servicere tre skoler.

5.3 Behov for deling af viden og struktur i IKT

I forhold til forståelse af forholdet mellem framing og overflowing, der blev præsenteret i kapitel 3 (jf. Skærbæk, 2009), beskrives det, hvordan et overflow særligt opstår i forbindelse med bekymringer om forkert strategi m.m. Men den bekymring, der opstod, efter samarbejdet mellem IKT og SOSU N var blevet etableret, udsprang i stedet af en generel succes med at følge en fastlagt strategi. Denne drejning i forståelsen af overflows skyldes, at ledelsen og medarbejderne i IKT ikke havde haft det fulde overblik over det ekstra arbejdspres, som samarbejdet med nu tre skoler ville medføre.

Ifølge de adspurgte var der flere faktorer, som netop havde gjort det svært at forudsige, hvilket servicepres etableringen af samarbejdet ville skabe. For det første var det på trods af hvidbogen vanskeligt hurtigt at opnå det fulde overblik over, hvilke systemer IKT skulle varetage for de enkelte skoler. For det andet var det også umuligt at forudsige, hvilket udviklingsforløb etableringen af samarbejdet med SOSU N ville sætte i gang. Disse forskellige forhold uddybes af en teamleder fra servicecenteret i nedenstående citat:

> Selvom SOSU ikke er specielt IT-tung, blev supporterne alligevel underlagt en stadig stigende byrde, fordi tilgangen af SOSU også satte gang i flere udviklingsforløb. Det var sammenlagt med de forløb, der allerede var i gang med de andre skoler, med til at forøge antallet af systemer, og det måtte vi selvfølgelig reagere på for at fastholde den gode udvikling. (Teamleder, driften, SB)

I stedet for at denne bekymring kom til at få konsekvenser ved at udvikle sig til et overflow, blev stabiliteten hurtigt genetableret ved at videreudvikle helpdesken. Konkret blev der opbygget en database ved at omsætte de mest almindelige problemer til vejledninger, som herefter blev gjort tilgængelige med henblik på selvbetjening. Ligeledes blev også de IT-ansatte på skolerne opfordret til at omsætte deres lokale viden til vejledninger. Hele ideen med at opbygge en database blev begrundet med, at IT-personalet i mange tilfælde oplevede de samme problemer i deres hverdag, selvom de var ansat på forskellige skoler. Her forklaret af en teamleder fra IKT's supportdel:

> Vi kunne jo se, at det i mange tilfælde var de samme IT–udfordringer, som skolerne oplevede, og i stedet for, at SOSU ringer ind med de samme problemer som VUC og dermed skaber stor travlhed, er der en fordel i, at de bare kan se i databasen på helpdesken og tjekke de udarbejdede vejledninger. (Teamleder, support SB)

For at sikre, at dette system kom til at fungere efter hensigten, blev IT-supporterne på de tre skoler pålagt at få slutbrugerne til at benytte vejledningerne. På trods af dette stod det hurtigt klart, at selvom helpdesken blev opfattet som det medie, der skulle anvendes, når der opstod behov for IT-assistance, var det ikke ensbetydende med, at slutbrugerne anså systemet som anvendeligt. Derfor valgte slutbrugerne i stort omfang at fortsætte som hidtil, og det fik en teamleder fra driften i IKT til at reagere ved at kombinere helpdesken med et slags styringssystem:

> Vi prøvede egentlig at centralisere informationsflowet, fordi – for at vi kan styre systemerne og effektivisere arbejdsgange og ressourcer – er vi nødt til at have kontrol med de problemer, som opstår. Derfor tvang jeg et slags styringssystem ned over hovederne på både supportere og slutbrugerne, og det var alle bestemt ikke glade for, fordi det ændrede den måde, som alle var vant til at tænke IT. Men det endte de med at blive, da de så fordelen. (Teamleder, drift)

Måden, dette blev effektueret på, var ved, at IT-supporterne blev instrueret i, at de ikke måtte engagere sig i opgaver, uden at slutbrugerne enten alene eller sammen med supporteren havde oprettet en sag. Selve etableringen af en sag skete ved at udfylde en

formular om problemets karakteristika, som herefter blev sendt til helpdesken. I helpdesken blev alle indkomne sager rangeret ved hjælp af en prioritetsliste (jf. tabel. 6.1), som havde til hensigt at sikre, at de mest centrale problemer blev håndteret først. Dermed blev mindre problemer, hvor slutbrugerne muligvis selv ville være i stand til at finde en løsning i databasen, placeret nederst.

Prioritet	Opgavetype	Tidsramme og forbrug
1: ASAP	Den tildelte opgave er af en sådan vigtighed, at den påbegyndes straks.	Anvendes sjældent. Påbegyndes inden for en 1 time.
2: HIGH	Løsningen af opgaven er af stor betydning og påbegyndes hurtigst muligt.	Anvendes i lidt større omfang. Påbegyndes inden for en ½ arbejdsdag.
3: MEDIUM	Opgaven kan få betydning, påbegyndes snarest.	Den mest anvendte form. Påbegyndes senest dagen efter registrering.
4: LOW	Opgaven er af mindre betydning og påbegyndes inden for et antal dage.	Anvendes sjældent. Påbegyndes inden for en uge.
5: WISH	Opgaven har en betydning, som gør, at den kan løses, når der er tid.	Anvendes meget sjældent. Påbegyndes, når der er tid.

Tabel 6.1: Prioritering og beskrivelse af opgavetyper samt tidsramme for opgaveløsning

I løbet af kort tid medvirkede databasesystemet og sagsstyringssystemet til at ændre slutbrugernes opfattelse af, hvordan identificerede IT-problemer skulle håndteres.

> Når man mødte folk på gangen, startede vi altid med at sige ”opret lige en sag, så kigger vi på det”. Selvom folk syntes, det var træls, gjorde de, som vi ønskede, fordi de ønskede heller ikke at forstyrre for meget. Faktisk fandt de også selv en løsning i mange tilfælde. (IT-supporter, SOSU)

Denne videreudvikling gjorde det muligt at forstærke helpdeskens position som aktant og grænseobjekt mellem skolerne og IKT ved, at de opstillede serviceretningslinjer reelt set skabte en stærk relation mellem slutbrugernes IT-adfærd og så helpdesken. Samtidig gjorde en stærkere framing af oversættelsesprocessen det også muligt at sikre en mere håndfast og stringent styring i og på tværs af IKT og kunderne.

Men denne framing af såvel slutbrugernes og IT-supporternes IT-adfærd var kun mulig, fordi helpdesken samtidig blev understøttet både handlingsmæssigt og retorisk af disse aktørgrupper. En støtte, som var forankret i, at den tætte kobling mellem system og hverdag var med til at skabe overblik og forenkle brugen af IT-services. Netop opfattelsen af, at procedurerne og retningslinjerne havde forenklet og skabt et større flow i supporternes hverdag, uddybes af teamlederen for driften i IKT således:

> Som sagt var den lokale IT-supporter altid til rådighed tidligere, og lærerne og eleverne kunne bare komme og spørge, ikke kun om tekniske ting, også pædagogiske. Den funktion er væk, og det blev i starten oplevet negativt af slutbrugerne. Men efter lidt tid gik det op for alle, at denne nye måde at styre ressourcerne på godt nok krævede en indsats, men gav også mere overblik og systematik i problemløsningen (…) Supporterne kom faktisk i bund med opgaverne, og brugerne fik sikret, at de faktisk fik hjælp. Før kunne de godt blive væk i mængden af gule sedler, men det var ikke længere tilfældet. (Teamleder, support, IKT)

I citatet peger teamlederen på, at visualiseringen af sagsforløbet i systemet var en af de egenskaber, som havde den største adfærdseffekt, da slutbrugerne nu selv kunne følge præcist med i, hvordan deres sag forløb, da det fjernede en del af arbejdet fra den lokale supporter. Men samtidig erkendte teamlederen for supporten i IKT, at denne accept fra særligt supporterne kom en smule bag på ham, da indførelsen af et mere stringent system ud fra hans perspektiv var i konflikt med den måde, en supporter normalvis arbejder på:

> Der er stor forskel på at rykke i ledningerne og skrue i maskinerne og så til at skulle beskrive det, man laver, og dokumentere det, så andre også kan se, hvad man laver, og at man pludselig skal til at bruge softwaresystemer som eksempelvis en helpdesk. Det er en helt anden kultur langt væk fra det, de egentlig er uddannet til. (Teamleder, SB)

Denne anskuelse af, hvordan supporterne var vant til at arbejde på, bekræftedes også af de adspurgte supportere. Men ifølge en support på SOSU N var problemet med den gamle kultur, at der ingen pejling eller styring var. Det betød, at selvom det var spændende med en vekslende hverdag og ad hoc-opgaver, medvirkede denne arbejdsform også til et stort arbejdspres: ”Det er selvfølgelig sjovt, at dagene aldrig var ens, og det er de for den sags skyld stadig væk, nu har vi bare fået en bedre struktur, hvor vi kan se, at opgaver bliver løst, før kunne tingene hobe sig op med gule sedler overalt.” (IT-supporter, SOSU)

Supporteren fra SOSU N fortæller videre om, hvordan det nye system kom til at støtte hverdagen som supporter:

> Det har jeg det godt nok med, fordi jeg så har en historik, jeg kan gå tilbage til og kigge på. I situationer, hvor man er stresset, kan man sagtens glemme noget, så er det rart at have noget at søge tilbage i, så jeg har taget det til mig selvom det egentlig ligger langt fra den måde jeg har arbejdet på de sidste 15 år (IT-supporter, SOSU).

Det særligt interessante ved hele udviklingen af helpdesken er, hvordan den gjorde det muligt at nedbryde gamle kulturer, som repræsenterede en ’taget for givet’-opfattelse af arbejdsforholdene. Brugen af helpdesken med de tilkoblede egenskaber viser derfor i lighed med Skærbæk (2009), hvordan IT-systemer kan ændre selv en velforankret opfattelse af kultur blandt menneskelige aktører gennem en formalisering af mere præcise retningslinjer. Denne flydende sammenstilling af det uformelle og det formelle står også i kontrast til studiet Coad & Cullen (2006), hvor de uformelle forhold beskrives som en barriere i adoptionen af styringselementer. I tilfældet med helpdesken var det netop selve det formelle, som kom til at diktere kulturen og skabe tillid til samarbejdsfunktion, da den erstattede det uformelle og i det her tilfælde mere uhåndterbare.

Den centrale placering af helpdesken skabt gennem en stærk intra- og interorganisatorisk sammenkobling helt ned på individniveau medførte også en diskussion af, hvorvidt systemet fungerede tilstrækkelig kundeorienteret. Til at fastlægge dette blev der gennemført en brugerundersøgelse for at opnå indsigt både i ventetiden i forhold til de fem opgaveprioriteringer i tabel 6.1, og hvordan den blev opfattet.

Dette træk var ifølge chefen for IKT helt centralt for styringen af servicecenteret, fordi det var vigtigt at sikre, at de indførte systemer ikke blev for rigide i forhold til det fastlagte fokus på brede kundeløsninger. Samtidig var det også vigtigt at holde fast i en vis stringens for at undgå, at personalet i IKT blev overbelastet af alt for varierende serviceopgaver:

> Når man vil bygge sådan noget her op, er kommunikation og information rigtig vigtig, og det er vigtigt, at man forstår, at det er kunder, man har med at gøre. Derfor skal vi hele tiden vide, hvordan de oplever det at stå på den anden side af desken og bruge vores systemer. Denne undersøgelse førte til, at vi reducerede den fysiske ventetid fra 2 min. til 15 sek., og kombineret med at vi hele tiden arbejder på at stramme op på vores system til sagsstyring, gør, at vi både prøver at gøre flowet nemt og kundevenligt på samme tid. Jeg har hele tiden kommunikeret, at det er kunderne, vi lever af, og derfor er de kunder, som vi skal tage alvorligt, men skal samtidig også kunne levere en service. Begge dele er simpelthen så vigtigt. (IT-chef, SB)

Citatet viser præcist, hvordan der konkret arbejdes med at finde en balance mellem det decentrale og centrale (se også Redman et al., 2007; Janssen et al., 2009). Det betyder i forhold til afhandlingens fokus, at den løbende opbygning af IKT stiller krav til dels at sikre, at kunderne serviceres og tilbydes brede løsninger, dels at de differentierede servicemuligheder ikke får servicecenteret til at kollapse under et stigende arbejdspres. Det var derfor vigtigt for IT-chefen i IKT, at stringens og kundefokus blev to sider af samme sag. Relateres dette til en ANT-opfattelse, var det dermed meningen, at de forskellige elementerne på den ene side skulle skabe langdistance-styring ved at koble organisationerne tæt sammen og på den side styre kundernes brug af faciliteter, IKT stillede til rådighed for at undgå overforbrug.

5.4 En styregruppe kommer til

Udfordringerne med at sikre en balance mellem centralisering og decentralisering førte også til, at partnerne indså, at der generelt set var behov for en bedre tværgående koordination. Derfor blev det i løbet af det første år af samarbejdet mellem TCA, NOEA, SOSU N og IKT besluttet at følge Undervisningsministeriet anbefalinger om at oprette en styregruppe bestående af en repræsentant fra hver af skolerne og lederen af IKT. Selve styregruppens formål var at sikre en bedre koordinering på tværs af alle parter ved, at medlemmerne i fællesskab både kunne diskutere mulige fælles udviklingsprojekter og udlægge en fælles strategi og retning for hele samarbejdet. Oprettelsen af styregruppen blev derfor ifølge vicedirektøren fra TCA mødt med en forhåbning om, at skolerne ville være i stand til at udtænke en langsigtet fælles strategi på trods af, at de er selvstændige enheder:

> Det er klart, at de forskellige skoler kan have forskellige behov, og nu hvor vi søger at koordinere nedad, bør vi også koordinere på tværs og opad. Det gør vi så i styregruppen, hvor vi forsøger at koordinere og planlægge fælles strategier og målsætninger, og jeg vil sige, at samarbejdet i styregruppen omkring dette fungerer rigtig godt. (Vicedirektør, TCA)

Denne forestilling om styregruppens rolle minder meget om den, Cäker & Siverbo (2011) beskriver i forhold til behovet for horisontal styring i et joint venture til at koordinere forholdet mellem ejerne. I tilfældet med IKT gav oprettelsen af en styregruppe derudover også god mening, da skolerne stadig ejede de overflyttede IT-funktioner, hvilket gav udslag i et naturligt ønske om at sikre, at samarbejdet mellem IKT og skolerne fungerede godt.

Styregruppen blev derfor hurtigt positioneret som et stærkt grænseobjekt og kalkulationscenter ved, at medlemmerne nu i samråd begyndte at gennemgå og udarbejde analyser af samarbejdsdriften ved hjælp af dataudtræk for helpdesken. Eksempelvis blev disse data brugt til at visualisere, hvordan tilgangen til supporten kunne optimeres med henblik på en bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer. IT-chefen for IKT forklarer her, hvordan dette forløb: ”Vi kan trække en top 10-liste over henvendelser og bruge dem til at forbedre ydelsen ved at gennemgå disse i styregruppen, hvorefter medlemmerne kan tage løsninger med hjem og få det gennemført.” (IT-chef, SB)

Opstillingen af analyser blev gennem relationer med helpdesken og styregruppen et værdifuldt styringselement, som gjorde det muligt at styrke den opstillede framing ved dels at dokumentere, om skolerne fik den påkrævede service, dels om de brugte IKT godt nok.

Framing	Oversættelsesproces	Styringselementer
	Framing 1: Processen i forbindelse med SOSU N	Sammenstilling af **strategier** i netværksmøder skaber en indledende framing, altså styring og retning for, hvordan samarbejdet skal opfattes.
	Framing 2: Hvidbogen	Til yderligere at styrke framingen – altså retning for selve konstruktionen af samarbejdet – blev der indsamlet informationer om skolens forskellige **interne forhold** med henblik på at opstille en **køreplan (hvidbog)** for integrationen af skolen. Det lykkedes at koble **hvidbogen** sammen med SOSU N og TCA's individuelle såvel som fælles strategiprocesser. Samtidig medvirkede hvidbogen til at opdele integrationen i **overskuelige faser.**
	Framing 3: Udvikling af helpdesken	Sammenstillingen med SOSU skaber udviklingsforløb, som presser SB, og det fører til implementeringen af en **database** knyttet til **helpdesken**. Samtidig påbegyndes også en omdannelsen af viden til **vejledninger** og udfyldning af **formularer** til problemprioritering = framing af en ny og mere passende IT-kultur.
	Framing 4: Dannelsen af en styregruppe	Koordinationen af nu tre skoler TCA (NOEA) og SOSU N førte til dannelsen af en fælles **styregruppe,** hvor repræsentanter fra hver skole fik sæde. Dette koordinerende råd skabte grundlag for en vertikal styring, som gjorde det muligt at skabe en endnu stærkere intra- og interorganisatorisk integration.

Tabel 5.2: Centrale framing-tiltag i forløbet frem til nu

I tabel 5.2, som samler op på de foregående afsnit, fremstår det tydeligt, hvordan der gennem indrulleringen og mobiliseringen af aktører og aktanter fra alle parterne blev skabt en meget stærk intra- og interorganisatorisk sammenstilling mellem de involverede organisationer. I denne framingproces indgår styringselementer til at forstærke aktørernes positioner i det spirende netværk ved at skabe rammerne for adfærd og retning.

Med henvisning til Mouritsen et al. (2010) skyldes opnåelsen af stabilitet, at de centrale aktører hele tiden interagerer i situationer, hvor ustabilitet kan tænkes at opstå ved enten at tilføje eller videreudvikle eksisterende styringselementer. Det førte til, at relationerne mellem aktører og aktanter forstærkes med det resultat, at tendenser til kontroverser og uenigheder nedkæmpes. Denne innovative og dynamiske tilgang til styring beskrives også i Hyvönen et al. (2012) som nøglefaktorer i dannelsen og organiseringen af et succesfuldt SSC. Men som Mouritsen et al. (2010) peger på, skal man være varsom med at diktere, hvad der skaber stabilitet, og hvor længe stabilitet kan opretholdes, da stabilitet i flere tilfælde kan vise sig at være midlertidig. Dette viste sig også at være tilfældet i forbindelse med, at Voksen Uddannelsescenter Nord (VUC N) blev en del af samarbejdet.

5.5 Tilkomsten af VUC får betydning

Tilbage i 2007 stod VUC N lidt i samme situation som SOSU N, forstået på den måde, at i forbindelse med, at skolen overgik til at være en selvejende institution, mistede VUC N deres IT-leverandør. I lighed med SOSU N var skolen ligeledes i gang med at udarbejde en ny IT-strategi på daværende tidspunkt: ”Vi var i gang med en rationaliseringsproces, hvor vi forsøgte at forsimple vores IT–struktur, da vi skulle til at finde en ny IT–leverandør.” (Økonomichef, VUC)

I selve processen med at undersøge muligheden for at finde en ny leverandør blev VUC også opmærksomme på Undervisningsministeriets kampagne. Det blev derfor vurderet, at deltagelsen i et SSC kunne være den mest oplagte mulighed for at få gennemført den påbegyndte rationaliseringsproces, hvilket økonomichefen uddyber i følgende citat:

> Ja, man kan sige, tidligere hvor vi var en amtslig institution, kørte amtet vores IT, altså de stod for serverdrift osv., og de havde også en række konsulenter og teknikere, der bidrog til vores drift. Men da vi blev fusioneret (sammenlægning af de syv VUC-skoler i Nordjylland, red.) og overgik til selveje i 2007, skulle vi selv varetage serverdriften. Det fik vi delvist håndteret gennem overdragelse af medarbejdere fra amtet. Men vi vurderede, at vi alligevel var for små til at have en optimal teknisk drift på serverdelen, og samtidig havde vi også et behov for IT ude på undervisningsstederne. Så enten skulle

> vi investere kraftigt i IT eller gå ind i et fællesskab, og vi valgte så det sidste frem for at opbygge et alt for stort apparat i en for lille organisation. (Økonomichef, VUC).

Ifølge økonomichefen var forløbet med at finde et samarbejde ikke særlig omfattende, fordi skolen i noget tid havde fulgt udviklingen af samarbejdet mellem SOSU, TCA og IKT. Derfor blev det besluttet at indkalde IT-chefen for IKT til et møde med bestyrelse for VUC N, hvor man ønskede at opnå indblik i, hvad samarbejdet mellem de tre enheder havde resulteret i:

> IT-chefen var meget overbevisende i sin retorik og sine fremførte beregninger og resultater omkring driftsstabilitet, IT-sikkerhed og udviklingspotentiale. Dette overbeviste os om, at det ville være en fordel at deltage, også set i forhold til de processer på området, som vi allerede havde sat i gang. (Økonomichef, VUC)

Som det indikeres i citatet, var det både IT-chefens retorik og de beregninger og analyser, der blev brugt til at understøtte ytringerne, der medvirkede til at overbevise bestyrelsen om potentialet ved at udflytte IT-funktioner til IKT. Dermed kom opstarten på processen på mange måder til at foregå på et lidt mere oplyst og struktureret grundlag, end det var tilfældet med SOSU N. Særligt udsigten til at kunne deltage i styregruppen vægtede skolen højt i forhold til beslutningen om at overgå til IKT: ”Det passede os fint, fordi vi har nogle specifikke behov, som vi gerne vil have opfyldt og have medindflydelse på sådan mere direkte, og det kunne vi få gennem det daglige tætte samarbejde og styregruppen.” (Økonomichef, VUC)

Desuden blev muligheden for at deltage i styregruppen også opfattet som vigtig, da VUC N repræsenterede det eneste gymnasium. Man var derfor på VUC N opmærksomme på, at dette kunne skabe nogle udfordringer i forhold til den anderledes didaktiske og pædagogiske fremgangsmåde mellem et gymnasium og en teknisk skole, såfremt der ikke blev taget hensyn til disse forskelle.

I den forbindelse skal det nævnes, at dette ikke kun var en bekymring på VUC N, da medarbejderne fra IKT også var nervøse for, hvordan et samarbejde med et gymnasium skulle forløbe, her forklaret af en IT-supporter:

> SOSU N havde ikke rigtig nogen IT-kultur og har derfor i høj grad taget det, som det kommer. Samtidig lignede SOSU også mere NOEA og TCA ved at være mere teknisk orienteret. Men VUC N repræsenterer en helt anden IT–kultur, fordi de modsat de andre skoler kommer fra en helt anden pædagogisk baggrund. (IT-supporter, IKT)

Ifølge supporteren fra IKT var det derfor fra starten vigtigt ikke kun at have fokus på de tekniske gevinster ved at deltage i samarbejdet, men også på de udfordringer og mulige gevinster, som relaterede sig til det pædagogiske og didaktiske:

> På VUC bruger de en masse lavtekniske systemer i undervisningen, herunder Word, Excel og en masse små programmer, som lærerne eller IT-personalet selv har fremstillet, hvorimod TCA og NOEA grundet de mere tekniske uddannelsesretninger har mere komplekse undervisningssystemer som eksempelvis IT-udviklingsmiljøer. Vi stod derfor over for en situation, hvor lærerne i endnu højere grad end på NOEA selv var vant til at stå for IT-systemerne og havde gjort det i mange år. (IT-supporter, SB)

Grunden til, at selve implementeringen blev vurderet til at blive problematisk, var, som angivet i ovenstående citat, at VUC N i endnu højere grad end NOEA havde tildelt lærerne meget stor indsigelse og magt på IT-området. Udfordringerne med at håndtere denne autonomi blev også forstærket af, at VUC N repræsenterede en nylig fusionering af syv VUC-skoler placeret rundt om i Nordjylland. Der var derfor ikke det fulde overblik over hverken IT-organiseringen eller alle de små IT–programmer, som lærerne tillagde vægt i undervisningen.

Hele denne kompleksitet gjorde det umuligt at bruge hvidbogen til at skabe samme struktur og sammenhæng i implementeringsprocessen, som det var tilfældet med SOSU N. Her forklarer en IT-supporter fra VUC mere præcist de forhold, der internt prægede VUC N på tidspunktet for overgangen til IKT:

> Man var ikke gode nok i starten til at sige, vi er i gang med at overgå til IKT, det har man ikke været. Det er ikke nok bare at sige det en gang, når man påtænker det, fordi man skal huske, at vi fået 25 % nye lærer inden for det sidste halvandet år, og mange har derfor

> aldrig fået den oplysning, at vi skulle overgå til IKT, og derfor ikke vidste noget. I stedet skulle det være blevet forklaret kontinuerligt, altså at vi arbejdet på det og det. (IT-supporter, VUC)

Dermed blev der ikke skabt den samme interne forankring af, hvad det ville kræve at udflytte IT-funktioner og indgå i samarbejde med IKT som i processen med SOSU N. Betydningen af den manglende fælles problematisering og dermed skabelsen af et fælles afsæt skal også ses i lyset af, at lærerne på VUC N i endnu højere grad end på SOSU N værnede om deres pædagogiske og didaktiske frihed i forhold til IT. Derfor førte den manglende sammenstilling mellem slutbrugene og den strategiske beslutning om at overflytte IT-funktioner til IKT til, at lærerne følte sig kørt ud på et sidespor.

For at ændre på situation forsøgte lærerne derfor at iværksætte, hvad der kan tolkes som et forsøg på overflow, drevet af en bekymring for en række tekniske og personalemæssige udfordringer knyttet både til processen med at overflytte IT-funktioner og selve samarbejde med IKT. I forhold til de tekniske aspekter blev der lagt vægt på, at overgangen til IKT havde medført langsommere pc'er og længere login-tid.

Denne udvikling bekymrede IT-chefen fra IKT, fordi den reelt set udsprang af forhold, som IKT ikke kunne påvirke:

> I forbindelse med hvidbogen blev der snakket omkring minimumskrav for pc'er og andre ting, og så går vi ud med det. På VUC måtte vi så gå på kompromis, fordi de ikke havde råd til at opfylde det, da de ikke har så kraftig hardware som de andre skoler grundet deres mere lavpraktiske IT-tilgang. Så sagde jeg "Fint. På den del af maskinparken kan jeg ikke opfylde forudsætningerne", men disse forhold blev, som jeg ser det, ikke bragt godt nok ud i deres organisation. (IT-chef, SB)

I forhold til de personalemæssige udfordringer tog bekymringerne afsæt i, at slutbrugerne følte, at overgangen til IKT dels havde medført nedskæringer i IT-personalet, dels at tabet af IT-rettigheder havde ødelagt den pædagogiske frihed og forringede mulighederne for at udøve en fyldestgørende undervisning på skolen. En IT-supporter fra VUC N med daglig tilstedeværelse på de forskellige afdelinger forklarer her, hvordan stemningen var dengang:

> Tidligere havde vi en lokal mand på stedet, og den funktion er væk nu, hvilket opleves som negativt af slutbrugerne og har ført til, at den pædagogiske side af IT, hvor supporterne hjælper lærerne i undervisninger, er smuttet. Dette skal også ses i sammenhæng med, at lærerne jo mistede mange af deres rettigheder til at tilgå og ændre IT-systemer, og alt dette blev rettet mod den nye IT–afdeling. (IT-supporter, VUC N)

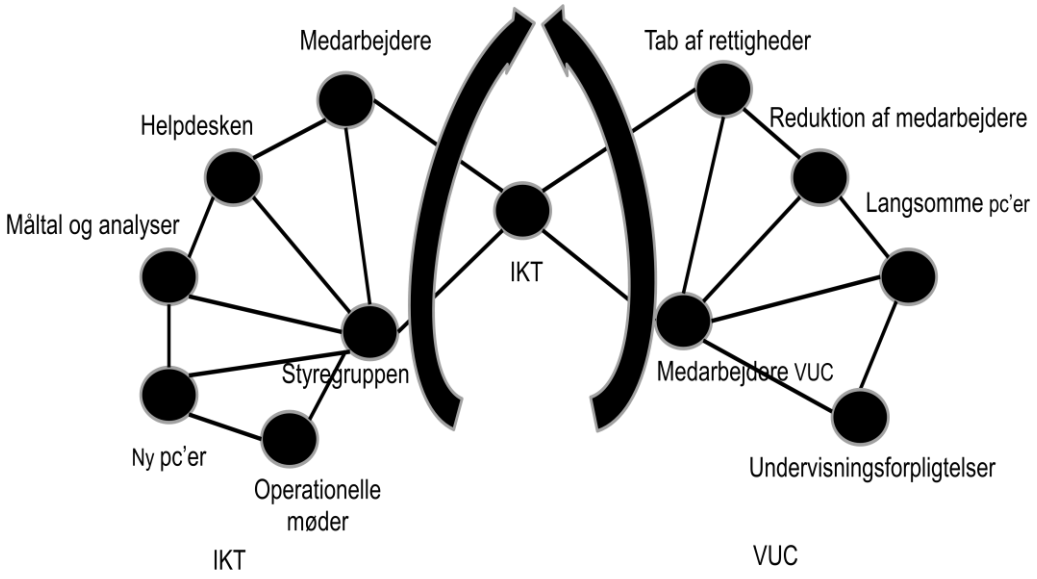
Det særligt interessante ved citatet sammenkædet med de førnævnte udfordringer er, at forsøget på overflow derfor egentlig blev drevet af de rationaliserings- og strategiske beslutninger, som ledelsen på VUC N havde taget. På trods af dette var det IKT, der blev ført frem som skydeskive. Denne kortslutning var netop resultatet af, at det ikke var muligt at få skabt en sammenstilling mellem VUC's strategi, den udarbejdede hvidbog, IKT og så slutbrugerne på skolen.

Ud over den manglende sammenstilling mellem disse vitale elementer førte rationaliseringen af skolens IT-personale efter fusioneringen af VUC-skolerne også til, at helpdesken blev oplevet som upersonlig. Grunden til dette var netop, at man ikke længere havde den lokale bemanding til at understøtte og advokere for dette system:

> Det er selvfølgelig vigtigt, at helpdesk-delen kommer til at fungere, når vi ikke er bemandet som før, og sat på spidsen, så er det helpdesk-delen, der er sværest at æde for slutbrugeren. Det skyldes, at helpdesken opleves som noget upersonligt for dem, måske også fordi det ikke er den samme, de får i røret hver gang, og fordi vi, som jeg sagde før, ikke længere er ude lokalt. Det betyder også, at rotationsprincippet ikke er det mest hensigtsmæssige i vores situation, selvom jeg bestemt kan se fordele ved det. Eksempelvis hvis en SOSU spurgte mig om noget, så må jeg sige "ups, det ved jeg ikke, jeg er VUC-mand, men jeg kan finde ud af det og ringe tilbage". Så det kan være, at man skal have faste helpdesk-vagter i stedet for at rotere set primært fra slutbrugerens side. (IT-supporter, VUC)

Hele den indledende proces med at få VUC inkorporeret i samarbejdet viser med tydelighed, hvordan brugen af de samme styringselementer kan variere grundet forskellige episodiske betingelser.

Selve forsøget på overflow er illustreret i figur 5.3, hvor venstre side er den række af forskellige aktanter og aktører, som mobiliseres på VUC N med det formål at omgøre beslutningen om at deltage i IKT.



Figur 5.3: Et overflow fra slutbrugerne på VUC udløser forsøg på reframing

Dette forsøg på overflow blev samtidig mødt af et modsvar opstillet i venstre side af figur 5.3. På trods af lærernes ihærdige forsøg endte det ikke med, at beslutningen om at deltage i IKT blev omgjort. Det skyldes ifølge chefen for IKT og økonomichefen fra VUC N, at den tætte koordination, som foregik gennem styregruppen, medvirkede til, at parterne i fællesskab kunne koordinere en indsats for at vinde slutbrugernes tillid. Dette forsøg på at forhindre et overflow i at udvikle sig til et punkt, hvor oversættelsesprocessen kan risikere at udvikle sig i en helt anden retning, kalder Callon (1998) for reframing.

Det første skridt i dette reframing-forsøg var at indkøbe nye pc'er, hvilket var medvirkende til at skabe en langt bedre brugeroplevelse. Dernæst blev der sat aktivt ind på at forklare, at spillereglerne for brugen af IT nu var definitivt ændret, og dette var en aktiv beslutning truffet af ledelsen på VUC N og ikke af IKT. Samtidig blev det også forklaret, at ændringerne ville føre til forbedret service, da der dels ville være adgang til døgnbemandet service, dels en langt hurtigere og mere optimeret IT-platform. Dette skift fra en passiv til

en aktiv brug af kommunikation understøttet af tekniske løsninger var ifølge en supporter fra VUC N afgørende for hele processen med at få vendt stemningen:

> Mange gange er det også et spørgsmål om at få forklaret, hvorfor der er problemer, og hvad bliver der gjort ved dem. Vi gik altså i gang med at forklare, at vi er i gang med det rette, og at der nu sidder nogle mænd og forsøger at løse det. Det er vigtigt at melde tilbage på de problemer, som slutbrugerne oplever, og at vi er opmærksomme på problemet, og vi arbejder på det og det, samt at der kommer en løsning. (IT-supporter, VUC)

Som nævnt tidligere blev styregruppen det koordinerende led, som medvirkede til at vende overgangen til IKT til noget positivt. Det var muligt, fordi indsamlingen af forskellige måltal for ventetid, oppetid og nedetid gav styregruppemedlemmerne tilstrækkelig med indsigt i de praktiske forhold til at kunne målrette indsatsen over for VUC.

Til yderligere at understøtte dette forløb blev det besluttet at udvikle et forbedret dataindsamlingssystem, som kunne bidrage med målinger fra de syv VUC-skoler i realtid:

> Altså for at styre servicen over for VUC N med så mange lokationer er det vigtigt, at vi ved, hvad der foregår i realtid. Vi ved, at vores driftssikkerhed er rimelig høj, men desværre har vi ikke et centralt målesystem, der kan fortælle os, at det har været 99,97 % oppetid på de enkelte systemer ude på de enkelte lokationer. Det er vi ved at indføre, og det skulle gerne give mere tilfredse kunder. (Teamleder, drift, SB)

Samtidig stod det også klart for styregruppen, at der kun var begrænsede muligheder for at give de udarbejdede informationer videre til personalet på en kontrolleret måde. Det førte til en beslutning om, at IT-personalet fra alle skolerne og IKT nu skulle mødes fast i, hvad der blev kaldt for operationelle møder. Agendaen for disse møder blev fastlagt til at være dels en gennemgang og nedskrivning af de udfordringer og ønsker, som supporterne og slutbrugerne ude på skolerne gerne ville bringe videre til styregruppen, dels en gennemgang af styregruppens vurdering af driftssituationen.

I henhold til artiklen af Cäker & Siverbo (2010) viser implementeringen af de operationelle møder, at det ikke nødvendigvis er nok med horisontalstyring på

ledelsesniveau, når der skal skabes intra- og interorganisatorisk sammenstilling. Forhåbningen med møderne kombineret med bedre målemetoder, helpdesken og beslutningen om at øge antallet af styregruppemøder var med til at skabe en højere reaktionshastighed og dermed en bedre sammenstilling af VUC N og IKT: ”Det handlede om at få etableret relationer, der ikke var der, og det handler også om at få forskellige kulturer til at tale sammen og få det hele koordineret.” (Økonomichef, VUC N)

Mere præcist i forhold til betydningen af de operationelle møder fremhævede en IT-supporter fra VUC N følgende:

> Det møde, jeg talte om før, (…) der er vi sammen med driften og supporterne, og her skriver vi, hvad der er vigtigst for os lige nu, og hvad er rigtig godt og der ikke fungerer (…) det har så betydet, at der bliver gjort noget, eksempelvis købt nyt grej og ændret på noget, og det er kanon. (IT-supporter, VUC N)

Samtidig var de operationelle møder også med til at sikre en bedre vidensdeling mellem supporterne. Ved at supplere dette med den vidensdeling, som i forvejen foregik i helpdesken, var det også muligt at danne endnu flere vejledninger i databasen: ”Vi kommer mange gange til at tale om de ting, vi oplever, og så siger mange ”hey, det har vi også prøvet, skal vi ikke lige lave en vejledning eller guide til næste gang, vi mødes i helpdesken”, så på den måde hjælper vi hinanden.” (IT-supporter, VUC)

De forskellige styringstiltag var hermed med til at sikre en bedre håndtering af den aktuelle styringssituation i og imellem VUC N og IKT, og det var derfor muligt at få bragt oversættelsesprocessen tilbage på sporet. Forløbet med VUC N viser, hvordan en reframing handler om at generobre den lokale kontekst gennem introduktionen og videreudviklingen af forskellige elementer. Brugen af disse elementer gjorde det med andre ord muligt at skabe en forskydning fra én kontekst (styregruppen) til en anden (VUC N). Økonomichefen fra VUC N forklarer, hvordan opfattelsen af samarbejdet nu er mere positiv:

> Jeg ved fra mine møder med dem nu, at de er begyndt at se mulighederne, og det betyder også, at de begynder at se muligheder i stedet for modsætninger, og jeg tror faktisk, det er sundt for alle institutioner at lære af hinanden. Dermed kan du sige, at vi havde et billede

af, at lærerne på TCA eksempelvis kun har fokus på teknik, og de havde måske et billede af en gymnasielærer som en, der er skeptisk over for ny teknologi og skeptisk over for nye måder at tilrettelægge undervisningen på end den traditionelle. Jamen, nu ser de muligheder for at kunne lære en hel del af at høre, hvordan man underviser på TCA, og måske få skabt en forbindelse, som gør det muligt at drage nytte af hinandens erfaringer. (Økonomichef, VUC)

5.6 Større fokus på SLA'en

S samarbejdet mellem VUC N og IKT nu var på rette spor, førte udfordringerne med VUC N også til, at SLA'en, som før var blevet afskrevet, nu pludselig kom frem til at spille en ny og mere fremtrædende rolle:

> Altså da vi erfarede, at vi ikke kunne levere den support, vi gerne ville, som følge af manglende udstyr, og at det kom til at volde os problemer, stod det klart for os, at det var vigtigt, at vi fik præciseret i SLA'en, hvilket ansvar parterne hver især havde. Eksempelvis i forhold til VUC N, at kan vi ikke overholde login-tiden grundet dårlig hardware, så er ansvaret alene skolens, og det handler derfor også om det juridiske i at lave et servicecenter. Derfor blev SLA'en også et fremadrettet redskab ved, at dele fra hvidbogen blev ført over i kontrakten, altså indkøb af pc'er osv. (IT-chef, SB)

Ifølge IT-chefen fra IKT førte processen med VUC derfor til, at SLA'en nu blev placeret som en overbygning til hvidbogen, da centrale samarbejdsaspekter såsom indkøb af IT-materiel blev indskrevet i SLA'en. Ved at foretage denne manøvre blev det mere tydeligt, hvilke forudsætninger og forpligtigelser samarbejdet blev bygget op omkring, da SLA'en modsat hvidbogen er et juridisk dokument. Denne opfattelse af SLA'en minder meget om den, der kan genfindes i SSC-litteraturen (se f.eks. Howcroft & Richardson, 2011; Aman et al., 2012), hvor SLA'en opfattes som et styringselement, der kan mindske usikkerheder om samarbejdsforhold gennem juridiske forskrifter om ansvarsfordeling og forventninger.

Beslutningen om at inddrage SLA'en var også en effekt af, at det ikke i samme grad som i processen med SOSU N var muligt at bruge hvidbogen til at sikre samarbejdet retning og afstemme forventninger ikke kun med ledelsen på VUC N, men også med medarbejderne. Det førte til en erkendelse af, at forholdene mellem IKT og kunderne

fremover var nødt til at blive baseret også på juridiske retningslinjer og forventningsafstemning nedfældet i en kontrakt. Hensigten med kontrakten var, at i tilfælde af kontroverser ville det være muligt helt præcist at stadfæste, hvem der var ansvarlig for hvad:

> Vi vil helt sikkert fremadrettet have mere fokus på kontrakten, og det kan du også se ved, at den er blevet udviklet fra cirka halvanden side ved NOEA, SOSU og TCA til i dag at være på 10 sider over for VUC. Det skyldes netop den erfaring, vi har gjort, hvor vi er blevet mere og mere opmærksomme på de ting, man skal tage højde for, når sådan et samarbejde skal fungere. (IT-chef, SB)

Som også pointeret af IT-chefen var det langt fra sikkert, at de nogensinde ville komme i en sådan situation, hvor kontrakten ville blive brugt som et egentlig forsvarsmiddel. Det skyldes ifølge IT-chefen for IKT særligt den udprægede konsensusorienterede stil, som prægede styregruppemøderne. Ved at bruge styregruppen som et samlende forum havde skolerne gang på gang vist, at de i samråd med hinanden og IKT var i stand til at finde svar på eventuelle udfordringer. Opfattelsen blandt alle de samarbejdende parter var derfor også, at de ikke opfatter samarbejdet som et traditionelt armslængde kunde-leverandørforhold, men mere som et partnerskab (jf. Sako, 2010), hvor man i fællesskab forsøger at løse eventuelle udfordringer. Vicedirektøren for SOSU N uddyber i følgende citat, hvorfor ordet partnerskab er meget vigtigt:

> Altså, vi har et partnerskab, hvor vi løser tingene i fællesskab, og derfor kan du ikke sammenligne det med et almindeligt kunde-leverandør-forhold, hvor man muligvis vil holde mere strengt på det, som der er aftalt. Servicecenteret er vores fælles projekt og derfor vores alles ansvar. (Vicedirektør, SOSU, N)

Men den større åbenhed og gennemskuelighed, som udviklingen af SLA'en, styregruppen, databasesystemer, helpdesken, måltal og operationelle møder medvirkede til, var ikke kun med til at skabe tryghed om de samarbejdsmæssige forhold. Disse elementer skabte også indsigt i servicefordelingen i samarbejdet, hvilket skulle vise sig at rumme kimen til

usikkerhed: ”Vi følte, der var en tendens til, at TCA fik en bedre service end os andre, det var vores servere, som blev flyttet ned i deres kælder, og fordi det hele er placeret fysisk ude ved dem, kan de bare gå ned til desken og få hjælp.” (IT-supporter, VUC)

5.7 Fra IKT til SB

Den større indsigt i samarbejdsforhold førte derfor til en situation, hvor flere følte, at TCA blev begunstiget på bekostning af de andre skoler. Dette var ifølge IT-chefen for IKT baseret på en fejlagtig forståelse, fordi både servicen og bemandingen på de enkelte skoler var bestemt af skolens egen IT-strategi. Det var derfor ikke et område, IKT havde indflydelse på. Opfattelsen af, at TCA blev begunstiget udsprang ifølge IT-chefen i stedet for det første af, at IKT var placeret i samme bygning som TCA. For det andet, at TCA var 50 % større end de andre skoler kombineret med, at skolen samtidig satsede meget massivt på IT:

> Vi er et partnerskab, som betyder, at dette center ikke er mere TCA end SOSU N eller VUC N. Vi er en enhed, som skal give den samme høje service til alle de skoler, vi samarbejder med, og det kan godt være, at vi er fysisk placeret herude ved TCA, fordi det er lovmæssigt bestemt, at der skal være en host-skole. Men det handler ikke om, at vi er mere TCA. Det var derfor klart, at vi var nødt til at distancere os for TCA og vise, at vi er der for alle skolerne. (IT-chef, SB)

Der blev derfor iværksat en række ændringer, som havde til hensigt at hindre, at kontroverser om servicefordelingen skulle rodfæste sig, da det var vigtigt for den nuværende konsensusprægede framing, at centeret fremstod upartisk og neutralt. Første træk var at ændre navn fra IKT til SB. Dernæst blev der lavet et nyt logo og nye uniformer for at symbolisere selvstædighed og dermed en afstandstagen fra TCA. Denne ændring blev også bemærket ude på skolerne: ”Man kan sige, at efter det overgik til at hedde SB, og supporterne begyndte at dukke op med et andet logo, kunne vi mærke, at de virkelig var blevet skilt fra TCA og nu i stedet bare servicerede en række kunder uden forskelsbehandling.” (IT-supporter, VUC)

Selvom IT-chefen for nu SB ikke i starten tillagde disse ændringer stor betydning, måtte han erkende, at der også internt i SB skete en ændring af medarbejdernes selvopfattelse:

> Det er klart, at nu hvor vi har fået eget navn og eget logo, så føler mine medarbejdere også, at vi nu er en selvstændig organisation og ikke noget særligt TCA. Men jeg må også sige, at TCA har været med hele vejen og anerkendt, at dette er vejen frem for ikke at skabe mistillid eller noget. Så vi føler os mere selvstændige nu. (IT-chef, SB)

Dermed var det i højere grad selve symbolværdien i ændringen af navn og logo, som egentlig var med til at løsrive centeret fra TCA. Denne konstatering viser også, hvordan relationer bundet til eksempelvis symboler og navne kan have betydning for meningsdannelsen og identiteten (Law, 1999). Med det menes, at selve navnet IKT var uløseligt knyttet sammen med TCA, hvorfra navnet stammede. Ved at skifte navn og logo blev det muligt at bryde denne meningsdannelse og erstatte den med en ny forestilling af centeret som en upartisk selvstændig enhed.

Næste skridt i forsøget på definitivt at få understreget, at SB ikke blev tilgodeset var beslutningen om at videreudvikle den betalingsmodel, som var blevet brugt indtil da:

> Til at starte med var det kun et parameter i betalingsmodellen, antallet af årselever. Men så kunne vi godt se, at dette kunne skævvride opfattelsen af servicefordelingen, særligt over for SOSU N, som har mange elever, men ikke ønsker at være så IT-tung. Derfor tilføjede vil yderligere parametre: antallet af pc'er, diskplads, serverforbrug, specifikke programmer osv. Dette giver et mere fornuftigt billede af skolernes IT-behov, da det nu er muligt både at en være tung og mindre tung skole på IT-området, og at man betaler derefter. (IT-chef, SB)

Videreudviklingen af betalingsmodellen visualiserede præcist, hvad hver skole betalte for, ved at illustrere netop, hvilke parametre der var afgørende for deres betaling. Desuden førte denne synlighed også til, at det var muligt at sammenkøre informationer fra skolerne og på den måde spore både de systemer, som skolerne betalte for i fællesskab, og skolernes særskilte systemer:

> Ja, sådan har vi valgt det, fordi hvis SOSU har brug for at køre i en jeep, og vi gerne vil køre i tanks, så skal de have lov til det, det er derfor, vi har lavet det her, som definerer, hvordan det skal se ud. … hvis der er nogle specielle behov fra SOSU eller VUC, som er så signifikante, at det skal de have, så siger vi ”godt, det må I få, det skal samarbejdet ikke stå i vejen for, men så skal I selv betale”. (Vicedirektør, TCA)

Modellen medvirkede utilsigtet til, at skolerne i højere grad begyndte at søge fælles IT-løsninger ved at igangsætte vurderinger internt på de tre skoler af behovet for særskilte systemer i undervisningen og administrationen. Betalingsmodellen opnåede ud fra en ANT-vurdering en status af aktant på linje med helpdesken, styregruppen og SLA’en. Det var informationer genereret ved hjælp af betalingsmodellen, der igangsætte en generel problematisering i og imellem skolerne og IKT om, hvorvidt der skulle satses på mangfoldighed eller større ensartethed i brugen af IT:

> Vi skal tættere på de tillægsting, vi har. Det vil sige, vi skal arbejde målrettet hen imod fælles IT-systemer og -løsninger, både i administrationen, men også i undervisningen. Vi skal derfor have undersøgt, hvor vi bruger forskellige systemer, så vi kan forsøge at påvirke de organer, vi sidder i til daglig, i den retning, som gør, at vi får fælles systemer. Eksempelvis ville det være smart at have samme elevforvaltningssystem (…) eller eksempelvis vi har Silkeborg-løn, mens TCA og senere SOSU har valgt statens system… så det er områder, vi kan harmonisere. (Økonomidirektør, VUC N)

Forsøget på at skabe en bevægelse i retningen af større standardisering blev også understøttet af IT-chefen. Mere konkret bearbejdede han dataene fra betalingsmodellen og indsigten i skolernes systemer til egentlige analyser af, hvor det var muligt at standardisere. Disse analyser blev herefter præsenteret for styregruppen. Vicedirektøren fra TCA forklarer i følgende citat, hvordan dette foregik:

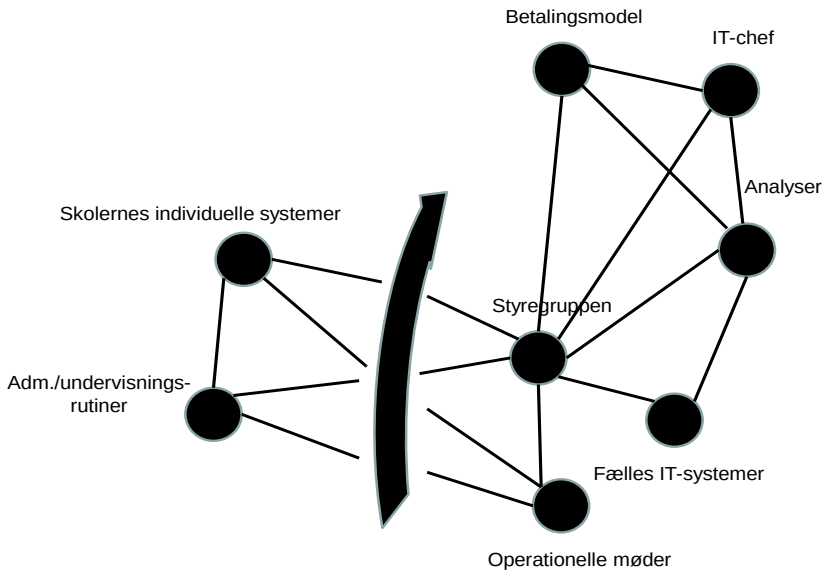
> Eksempelvis finder IT-chefen ud af, at alle har købt en masse forskellige internetopkoblinger til deres medarbejdere her i byen. Men ved at lave en fælles aftale kunne samarbejdet spare 3-400.000. Det samme gjorde sig gældende omkring telefoner, hvor alle købte, hvad de ville have, og her sagde IT-chefen igen ”nej, vi køber fire slags”,

> og så sparede vi også 400.000 på det. Så han kigger på adfærdsmønstre og ligger det op for styregruppen og siger, ”vi har cirka 200 opkoblinger og 400 mobiltelefoner. Ved at lave den her aftale kan vi spare så og så meget”, sådan går han ud, det er rationalet (…) IT-chefen kan også finde på at sige, at ”for de her penge kan vi købe den her applikation eller I kan få den ydelse i stedet” osv. Folk får derfor ikke penge i hånden, men får deres IT-service løfter op på et andet niveau. (Vicedirektør, TCA)

Registreringen og brugen af disse beregninger og analyser gjorde det dermed ifølge vicedirektøren fra TCA muligt at vurdere, hvordan frigjorte midler gennem standardiseringer kunne omsættes til bedre service. Dette udløste naturligvis en diskussion om, hvilke systemer der skulle opfattes som særligt unikke fra skole til skole, og hvilke systemer der kunne standardiseres. Men i sådanne situationer herskede der fortsat konsensus om, at skolerne i høj grad selv bestemte omfanget af denne proces. Det betød, at skolerne fik lov at beholde særskilte systemer, såfremt der blev betalt for sådanne.

Dog var alle enige om, at betalingsmodellen havde sat gang i et forløb, hvor mangeårige traditioner i forhold til benyttelsen af forskellige systemer blev diskuteret. Denne pludselig ensretning af de samarbejdende skoler kom bag på vicedirektøren fra SOSU N: ”Der er sket skred, fordi vi arbejder lige nu på at få fælles lønsystem, og det havde jeg ikke troet ville være muligt, da vi begyndte.” (Vicedirektør, SOSU)

Betalingsmodellen og de udarbejdede analyser var med til at skærpe sammenstillingen af de interne og interorganisatoriske forhold yderligere ved både at fungere som interesseringsmekanismer og grænseobjekter. Dette er illustreret i figur 5.4, hvor pilen viser, at det ved hjælp af disse styringselementer blev muligt for parterne at skabe en større ensretning af skolerne.



Figur 5.4: Betalingsmodellen, IT-chefen og analyser som interesseringsmekanismer og grænseobjekter

Samtidig viser pilen også i figur 5.4, at denne større ensretning var på bekostning af de enkelte skolers selvstændige traditioner inden for IT. Denne udvikling blev ikke udelukkende mødt med tilfredshed blandt det administrative personale. Kritikken forstummede dog hurtigt, da det som nævnt tidligere var blevet besluttet, at de mulige besparelser på over en million ved at ensrette IT-systemerne skulle kanaliseres tilbage til skolerne gennem indkøb af nyt udstyr til undervisningen.

Den succesfulde positionering af betalingsmodellen i et netværk er igen med til at understrege, hvordan fremkomsten, brugen og funktionaliteten af styringselementer afhænger af deres performativitet. Altså, at de generede informationer i hænderne på styregruppen og IT-chefen kan føre til alle mulige typer af handlinger. Det understreges også af, hvordan brugen af betalingsmodellen ligeledes medvirkede til at gøre budgettet til et centralt styringselement i samarbejdet. Her forklaret af IT-chefen:

> Det er klart efterhånden, som vi har fået mere og mere detaljeret information, er jeg begyndt at bruge mere og mere tid på budgettet. Og jeg bruger måske 14 dage til tre uger på at lægge budgettet og det samme på at følge op på budgettet (4-6 gange om året, red.),

> dog tiere i forhold til at se bundlinjen, og hvor vi er. Det er vigtigt for mig, at vi får sat gang i de ting, vi skal, og at vi ikke laver overskrivelser, det er vigtigt, at vi driver en stringent forretning for at bibeholde troværdigheden over for vores samarbejdspartnere, så skal vi levere varen til den tid, vi har aftalt, og så kan jeg også godt lide at betale lidt tilbage ved at få kigget på, hvad tingene koster, og hvor vi kan standardisere. (IT-chef, SB)

Og videre af teamlederen for driften i SB:

> Jeg har fulgt med i, hvordan han (IT-chefen, red.) bruger mere og mere tid på de strategiske og administrative opgaver, og derfor har jeg også sagt til ham, at vi snart burde overveje at få ansat en til at assistere ham i de opgaver. Fordi han vil stadig gerne være med i den daglige drift, men det bliver mere og mere svært. (Teamleder, drift SB)

Budgettet udviklede sig derfor fra en sekundær position til i højere grad at fungere som et planlægnings- og opfølgningsværktøj (jf. Green & Welsh, 1988). I styregruppen kom budgettet også til at spille en større rolle i forhold til den fremadrettede strategi på IT-området ved, at regneeksempler fra budgettet blev brugt til at kalkulere, hvilken effekt forskellige tiltag ville have for samarbejdet. Både betalingsmodellen og budgettet blev derfor aktanter, som var afgørende for troværdighed og tillid mellem skolerne og SB.

Det understreges også af, at deres styrke som sorte bokse gjorde det muligt at akkumulere tilstrækkelig med magt hos styregruppen til at kunne ændre radikalt på sammensætningen af skolernes IT-systemer: ”Jeg har ikke oplevet, at nogen blandt skolens ledelse eller bestyrelse har stillet spørgsmålstegn ved de ændringer, som vi er i gang med, og det tror jeg skyldes, at de kan se sagligheden, og at det faktisk er til gavn for skolen.” (Økonomichef, VUC)

Stabilitet af de interne og interorganisatoriske sammenstillinger i og mellem skolerne og SB fremstod endnu stærkere efter udviklingen af disse aktanter. I henhold til SSC-litteraturen (jf. Sako, 2010; Nasier et al., 2011) viser processen frem til nu, hvordan flere styringselementer er involveret i at skabe et tæt partnerskab mellem SB og kunderne. Samtidig er det også med henvisning til Wang & Wang (2007) og Borman & Janssen (2012) igennem dette partnerskab, at der skabes netværk, hvor der transporteres viden rundt

mellem partnerne, som gør det muligt at opnå konsensus om standardiseringsmuligheder og besparelsespotentialet.

Men da NOEA pludselig i 2009 blev adskilt fra TCA, kom både betalingsmodellen og budgettet utilsigtet til at skabe ny ustabilitet og bekymring i samarbejdet. Grunden til denne ændring i styringselementernes rolle var, at betalingsmodellen og budgettet netop var orienteret mod at vise de økonomiske konsekvenser af samarbejdet. I det øjeblik, NOEA ikke længere var en del af fællesskabet, var de tilbageværende skoler nødt til at blive pålagt en større økonomisk byrde for at sikre servicecenterets økonomi:

> Vi havde jo dimensioneret vores udviklingsarbejde og indkøb af systemer til, at vi var fire skoler, og da vi i høj grad havde været enige om at investere vores besparelser i nye systemer, stod vi pludselig med stor overkapacitet kombineret med en indbetaling, der samtidig ikke var blevet reduceret, da NOEA forlod. Derfor var det nødvendigt at sætte prisen endnu højere op pr. skole. Man kan selvfølgelig omvendt sige, at det er godt for centeret, at vi fik udviklet modellen, ellers havde vi været i problemer, men det er klart, at skolerne ikke synes, det er morsomt pludselig at skulle betale ekstra. Men reelt var dette kun problematisk internt i samarbejdet, fordi efter at NOEA forlod samarbejdet, kom der fokus på, hvorvidt samarbejdet var levedygtigt, altså var vi konkurrencedygtige. (IT-chef, SB)

5.8 Jagten på nye kunder

Bekymringen for den økonomiske situation, efter NOEA forlod samarbejdet, blev derfor omsat til et fokus på, hvorvidt den nuværende konstellation var konkurrencedygtig. Dette forklarer vicedirektøren fra SOSU N på følgende måde: ”Vi er nødt til at have nye kunder i butikken for at få det til at køre bedre rundt. Vi har for meget kapacitet, og det betaler vi ekstra for nu.” (Vicedirektør, SOSU)

Selve ændringen af den måde, betalingsmodellen og budgettet blev opfattet på, var derfor et udslag af pludseligt ændrede betingelser. Denne forståelse af, hvordan styringselementers positioner og betydning kan ændres fra episode til episode, kan også genfindes i Mouritsen & Thrane (2006), hvor forfatterne peger på, at ændrede betingelser kan være med til at skabe tvetydigheder og vende associationer i et aktør-netværk. I modsætning til tidligere skabte denne bekymring dog ikke ansatser til et overflow. I stedet

opstod der en fælles determination om at arbejde målrettet med at finde nye kunder for at sikre fællesskabets konkurrencedygtighed:

> Altså, vi er blevet meget opmærksomme på mulige konkurrenter for med NOEA's overgang til UCN (University College Nordjylland), som også ønsker at opbygge noget, og lignende projekter rundt om i landet. Vi kan derfor se et voksende marked med konkurrerende servicecentre, og her skal vi være parate til at sikre, at vi ikke længere mister kunder, men i stedet får nye kunder og på den måde sikre vores eksistens og videreudvikling. (Teamleder support, SB)

Derfor blev det besluttet at udvikle en optagelsesprocedure i tillæg til hvidbogen. Første skridt i denne procedure var, at IT-chefen skulle præsentere de skoler, som ønskede at deltage i samarbejdet, for styregruppen. Hensigten med denne manøvre var allerede inden initiering af et muligt samarbejde at skabe et forum, hvor mulige kunder i samråd med styregruppen kunne diskutere fordelene ved at deltage i SB. I den forbindelse var det også meningen, at der skulle fremvises dokumentation for, hvad det præcist ville koste at træde ind i samarbejdet.

Ligeledes blev det også besluttet at fremvise dokumentation fra helpdesken og målesystemer til at illustrere vigtige ting såsom oppetid, nedetid, driftssikkerhed, ventetid på support-henvendelser og servicemuligheder. Aktiveringen af denne lange række af elementer var ud fra en ANT-optik tiltænkt at fungere som interesseringsmekanismer og obligatoriske passagepunkter ved at afgrænse en mulig ny samarbejdspartner fra at vælge andre servicecentre: "Ja, det er meningen, at chefen for SB skal demonstrere lidt, hvad han kan, hvad man kan forvente, og hvad man ikke kan forvente, og det er han super ærlig om (…) jeg synes, han er meget skarp til at demonstrere disse her ting." (Vicedirektør, TCA)

I tilfælde af, at der blev fundet en ny samarbejdspartner, blev det på baggrund af erfaringer med både SOSU og VUC besluttet, at næste skridt i optagelsesproceduren skulle være at nedsætte en arbejdsgruppe med henblik på at udarbejde en hvidbog. Informationerne fra denne proces var tiltænkt med det samme at blive indlejret i SLA'en for at skabe maksimal tryghed i det kommende samarbejde.

Hele den stringente optagelsesprocedure var derfor bygget op om at overbevise potentielle kunder om, at alle organisatoriske og tekniske aspekter ved at deltage ville blive håndteret professionelt:

> Når du går ind i et samarbejde, skaber du simpelthen en kommunikation i et hus, som kan være enormt skadelig. De lærer, der driver IT i sådan et lille miljø, har tætte relationer til hinanden (…) lige pludselig så bliver du skide sur på SB, fordi nu tager vi magten fra dig, så går du hen til eksempelvis mig [rektor eller en anden ledende person, red.] og siger, at samarbejdet er noget værre lort, det er frygtelig. Så forplanter det sig pludselig, og det går meget meget stærkt, så man skal have helt styr på rollerne i organisationen, så man kan tage fat i dem med det samme. Det er en stor udfordring, og det skal man være klar over, hvis man laver et institutionelt samarbejde. (IT-chef, SB)

Det skulle hurtig vise sig, at denne fremgangsmåde gjorde det muligt at skaffe nye kunder, da Tradium i Randers søgte om at deltage, kort tid efter at jeg var nødt til at stoppe med at indsamle analysedata. Hvordan selve samarbejdet med denne nye samarbejdspartner forløb, og hvilke tiltag der skete i form af nye styringselementer eller videreudviklinger af eksisterende styringselementer, må stå hen i det udvise, da min beretning om SB slutter her.

5.9 Sammenfatning

I den indledende del af analysen følges det, hvordan processen med at samle IT-funktioner fra NOEA og TCA's otte colleges i IKT fik stor betydning for hele det fremadrettede forløb, efter Undervisningsministeriets tiltag førte til den officielle beslutning om at gøre IKT til et SSC i 2007. Med det menes, at det var i denne periode, at der blev oparbejdet værdifulde informationer dels om de styringsudfordringer, centraliseringen af IT-systemer i en ny enhed medførte, dels hvorledes disse udfordringer kunne håndteres gennem opbygningen af forskellige styringselementer. I den forbindelse er det nærliggende at fremhæve særligt helpdesken, som ved hjælp af et rotationsprincip gjorde det muligt for supporterne fra IKT at udnytte viden fra NOEA's egne supportere til at supportere skolen på afstand. Denne videreudvikling af helpdesken, kombineret med en mere stringent styring

af IT-rettigheder og -systemer, endte med at få stor betydning for skabelsen af stabilitet ved at nedkæmpe modstand.

Videre i forhold til selve beslutningen om officielt at gøre IKT til et servicecenter er det interessant, hvordan udefrakommende tiltag kan være en udløsende faktor for dannelsen af et SSC (jf. Ulbrich, 2010b; Hyvönen et al., 2012). I modsætning til eksempelvis Ulbrich (2010b) følges det i casen, hvordan aktørerne formåede at omsætte erfaringer fra forløbet med NOEA i udviklingen af et styringselement kaldet for hvidbogen i forbindelse med officielt at gøre IKT til et SSC. Det viser, at centrale aktører i et SSC kan være på forkant med udviklingen ved at sikre, at de opbyggede erfaringer materialiseres i konkrete styringselementer med henblik på fremadrettet at undgå tidligere kontroverser knyttet til i det her tilfælde centraliseringen af IT-funktioner.

Dannelsen af hvidbogen endte med at få omfattende betydning for integreringen af SOSU N, da de indsamlede informationer om skolens IT-organisering og IT-infrastruktur gjorde det muligt at opstille en overskuelig køreplan for skolens overgang til IKT. Hele processen med SOSU N viser med tydelighed, hvordan styringselementer kan opnå en vigtig rolle i at opbygge en framing, som i det her tilfælde egentlig er en regulær stringent styring af, hvordan en skole integreres for at undgå uhensigtsmæssigheder. Med andre ord kan styringselementer agere meningsdannere og forme handlingsforløb i relation til opbygning og styring i et SSC gennem deres informationsbidrag. Det understreges også af, at hvidbogen blev et grænseobjekt, der gjorde det muligt at koble lokale strategiprocesser fra SOSU N og TCA sammen til en fælles strategi. Selve stringensen i optagelsesprocedurerne og dannelsen af en fælles strategi var med til at skabe en situation, hvor skolens overgang til IKT blev opfattet som faktum. Faktisk var hvidbogens organiserende egenskaber så magtfulde, at påbuddet om at nedskrive og bruge en SLA fra Undervisningsministeriet ikke blev tillagt nævneværdig betydning.

Men analyserne viser også, at i modsætning til opfattelsen i transaktionsomkostningsteorien (jf. Minnaar & Vosselman, 2011) har de menneskelige aktører et særdeles begrænset kendskab til omfanget af deres handlinger; selvom både TCA, IKT og SOSU N efterspurgte en større intra- og interorganisatorisk koordinering, var aktørerne overraskede over, at dette gav en stor stigning i aktivitetsniveauet. Det kan derfor

sammenfattes, at det kan være vanskeligt at opnå et komplet overblik over de dynamiske aspekter, når et SSC skal styres, da større koordination imellem parterne i sig selv kan give anledning til udfordringer og bekymringer.

Relateres dette til SSC-litteraturen, hvor eksempelvis Janssen et al. (2009) diskuterer vigtigheden af at arbejde med at balancere centralisering og decentralisering, tyder meget på, at den stigende koordinering skabte en ubalance i retning af større fokus på kundeforhold. Det kan vise sig at være uhensigtsmæssigt, fordi det vanskeliggør arbejdssituationen i et SSC. Reaktionen på dette var både at videreudvikle helpdesken med tilføjelsen af et databasesystem med henblik på selvbetjening og senere tilføre et sagsstyringssystem for at skabe en større styring af slutbrugernes forbrug af IT.

Tilkoblingen af disse nye egenskaber til helpdesken gjorde det muligt at bryde årtiers oparbejdet opfattelse af IT hos både supporterne og slutbrugerne. Aktanternes formalisering af et modsvar til, hvad der før blev betragtet som en 'taget for givet'-arbejdsform, førte til dannelsen af en ny IT-kultur ved at fastlægge adfærdsrammer, som hverken supporterne eller slutbrugerne kunne afvige fra. Denne udvikling står i kontrast til artiklen af Coad & Cullen (2006) på den måde, at det pludselig var et styringselement, der konstituerede kulturen og strukturen, hvilket går imod en ophøjelse af det sociale som den afgørende forklaringsfaktor, når funktionen af et styringselement skal bestemmes. Med andre ord gjorde helpdesken egentlig det uformelle og kulturelle mere håndterbart til stor glæde for særligt supporterne. Denne opfattelse af styringselementer som konstituerende aktanter blev også styrket efter tilkomsten af styregruppen, da den hurtigt opnåede status af et samlende kalkulationscenter, hvorfra der udløb konsensuspræget horisontal styring (jf. Cäker & Siverbo, 2011).

I processen med at få VUC integreret i fællesskabet blev det vanskeligt for styregruppen at bevare denne centrale position, fordi helpdesken og hvidbogen ikke virkede efter hensigten. Denne udvikling var på flere måder lidt overraskende, da VUC N i lighed SOSU N ansøgte om deltagelse efter en intern strategiproces, ligeledes foranlediget af Undervisningsministeriets tiltag. Men netop på grund af de interne rationaliseringer og omrokeringer af personalet var strategiprocessen, i modsætning til SOSU N, ikke blevet forankret hos en stor del af skolens personale. Dermed var det ikke muligt at få hvidbogen

og helpdesken til at fungere efter hensigten, idet der ikke var den fornødne accept blandt slutbrugerne på skolen.

De forskellige tilgange til forløbet med at integrere henholdsvis SOSU N og VUC N viser betydningen af det episodiske ved, at de samme løsninger ikke altid har samme effekt, selvom forudsætningerne umiddelbart fremstår identiske. Ligeledes medvirkede den disintegrerede strategiproces også til, at slutbrugerne i VUC N bebrejdede servicecenteret rationaliseringer og dårlige brugeroplevelser. På den baggrund iværksatte de, hvad der kan tolkes som et forsøg på overflow, for at omgøre beslutningen om at lade servicecenteret varetage IT-driften og supporteringen af skolen.

Herefter følges det, hvordan dette forsøg på overflow bliver mødt af en modreaktion ved, at det for det første blev besluttet endnu engang at videreudvikle helpdesken gennem tilkoblingen af bedre målemetoder af serviceniveauet. For det andet blev det også besluttet at etablere, hvad der blev kaldt for operationelle møder, for at sikre en bedre mulighed for at følge med i de daglige udfordringer med at udøve support på skolerne. Disse operationelle møder kom også til at fungere som styregruppens direkte talerør til slutbrugene på skolerne, idet en repræsentant fra styregruppen benyttede møderne til at informere supporterne om driftsforhold, strategi og udviklingsforløb overordnet set.

Den succesfulde nedkæmpelse af overflowet blev dermed sikret ved at befolke den kontekst, som ønskes erobret, med elementer rettet mod at indfri et bestemt mål. Formuleret på en anden måde var styringselementerne med til at skabe en forskydning af styregruppens ide om et godt og stabilt samarbejde til slutbrugerne på VUC. Hele processen med VUC var også med til yderligere at flytte grænserne for graden af sammenstilling ved, at de forskellige møder ændrede samarbejdet fra et en-til-en- til et mange-til-mange-samarbejde, hvor alle parterne koordinerede samarbejdet indbyrdes. Det var samtidig denne stadig stærkere sammenstilling af parterne, som var medvirkende til at gøre det muligt løbende at nedkæmpe kontroverser.

Endvidere førte forløbet med VUC N også overraskende til, at SLA'en pludselig fik en renæssance. Dette er overraskende, fordi SLA'en netop blev bragt ind i samarbejdet som et redskab til at adskille parterne ved at opstille ansvarsfordeling og gøre de forudsætninger, samarbejdet blev etableret på, juridisk bindende. Men SLA'en blev til mere end blot en

kontrakt ved, at den gennem sammenkoblingen med hvidbogen også opnåede en position som udviklingsaftale, hvilket er i tråd med nyere SSC-litteratur (jf. Aman et al., 2012).

Mod forventning førte den gradvise transparens skabt af de forskellige styringselementer utilsigtet til, at der opstod tvivl om, hvorvidt TCA fik en bedre service end de andre skoler. Dette eksempel på styringselementernes alsidighed er netop med til at understrege relationalitet og performativitet ved, at styringselementer gav anledning til en ændret opfattelse af de betingelser, der var gældende for samarbejdet, gennem deres relationer med menneskelige aktører.

I forsøget på at undgå ustabilitet blev det på den ene side besluttet symbolsk at distancere servicecenteret fra TCA ved at ændre centerets navn fra IKT til SB. På den anden side igangsatte aktørerne en proces med at sikre en større åbenhed om servicefordelingen ved at videreudvikle den anvendte betalingsmodel. Disse tiltag medførte indledningsvis det ønskede resultat, og der var nu ikke længere tvivl om, at centeret både søgte en neutral position, og at skolerne fik præcis den service, de betalte for.

Endvidere fik udviklingen af betalingsmodellen ligeledes den konsekvens, at skolerne blev mere opmærksomme på, hvor meget de hver især betalte til særskilte systemer. Denne erkendelse igangsatte en ny agenda i samarbejdet, hvor det blev anset som en nødvendighed at bringe antallet af systemer ned for at standardisere større dele af samarbejdet. Mod forventning blev denne standardisering ikke brugt til at føre de opnåede besparelser tilbage til skolerne. I stedet søgte man at bruge pengene til at indkøbe bedre udstyr, fordi IT-chefen var i stand til at opstille forskellige muligheder for at geninvestere pengene i bedre undervisningsudstyr ved at sammenstille betalingsmodellen med budgettet for servicecentret. Denne udvikling understreger, hvordan introduktionen af styringselementer både transformeres og transformerer det sociale ved at skabe nye muligheder for menneskelige aktører. Dette ses også ved, at betalingsmodellen, analyserne og budgettet gjorde det muligt for styregruppen at akkumulere tilstrækkelig med magt til at ændre radikalt på sammensætningen af skolernes IT-systemer uden at møde modstand.

Igen viste virkeligheden dog sin episodiske natur forstået på den måde, at da NOEA trak sig ud af samarbejdet, førte betalingsmodellen og den forøgede brug af budgettet i stedet til nye bekymringer og ustabilitet i samarbejdet. Forklaringen på dette er, at budgettet

og betalingsmodellen var med til at illustrere samarbejdets økonomiske og konkurrencemæssige skrøbelighed for de resterende skoler. Mod forventning førte dette skifte ikke til intern splittelse, da den stærke sammenstilling understøttet af særligt styregruppen og de operationelle møder var nok til at holde sammen på parterne om fælles mål. I stedet blev der igangsat en proces med at skabe en ny og forbedret optagelsesprocedure, som endte med at føre til, at nye samarbejdspartnere kom til.

Summeres der op på hele den episodiske skildring i analyserne, er det interessant, hvordan styringselementernes positioner varierer fra episode til episode i lighed med Chua & Mahama (2007) og Mouritsen et al. (2010). I den ene episode er de medvirkende til at skabe stabilitet, tillid og tryghed i og mellem SB og kunderne, mens de i en anden episode indgår i at skabe tvetydigheder og vende associationer i netværket.

Samtidig viser episoderne også, hvordan det at konstruere og styre et SSC afhænger af, at der hele tiden skabes stabilitet i takt med, at betingelserne ændrer sig. Det sker gennem kontinuerlig fabrikation af nye såvel som videreudvikling af allerede eksisterende styringselementer. Denne løbende fabrikation og anvendelsesproces er med til at sikre, at der hele tiden arbejdes på at opnå og fastholde tilstrækkelig med magt hos centrale menneskelige aktører til at kunne imødekomme kontroverser og ustabilitet.

Styringselementernes alsidige betydning i denne case nuancerer også de principielle forklaringer, som særligt de økonomiske analyser bygger på (jf. Minnaar & Vosselman, 2011). Det betyder, at styringselementernes alsidighed og multiple betydninger gør, at de ikke kan indplaceres i den referenceramme, som eksempelvis Cäker & Siverbo (2011) benytter i deres analyse baseret på TOT. Grunden til dette er, at styringselementernes performativitet både dikteres af og dikterer udfaldet i de enkelte episoder, hvilket gør, at deres roller ikke låses fast.

Ligeledes kan der heller ikke i analysen konstateres en positiv styringsmæssig betydning af at komplementere det uformelle med det formelle. I de tilfælde, hvor samarbejdet fungerede mest homogent, og hvor der herskede størst tillid, var i situationer, hvor der skete en formalisering af det uformelle. Det skete eksempelvis i forbindelse med formaliseringen af supporternes uformelle ’taget for givet’-arbejdspraksis i formaliserede strukturer, som gav dem bedre kontrol over deres arbejdsopgaver. På den måde var det i

mange situationer styringselementerne, der kom til at diktere det sociale og ikke omvendt (jf. Coad & Cullen, 2006).

Kapitel 6 SA

I kapitlets første afsnit følges det, hvordan en tidligere vaskerichef indledte en transformering af vaskeriet til et servicecenter på baggrund af kontekstuelle ændringer på vaskeriområdet. Det sker ved, at han formåede at alliere sig med de ansatte i processen med at danne et styringselement kaldet for ledestjernen, som kom til at blive selve materialiseringen og konstitueringen af processen med at omdanne vaskeriet fra et traditionelt vaskeri til et SSC. I det efterfølgende afsnit undersøges det, hvordan det ligeledes var muligt at bruge de interne ændringer på vaskeriet til at ændre forholdet til Sygehus 1 ved at bruge et kompatibelt linnedkoncept til at iscenesætte en mere kundeleverandør-orienteret tilgang.

De resterende afsnit afdækker, hvordan dels en række begivenheder i form af afslag på at bygge et nyt vaskeri, udrulningen af en ny national standard og udfordringerne med at indkøre en ny kunde skabte et enormt pres på vaskeriets interne sammenstilling. Mere konkret belyses det, hvordan en produktionsleder med udgangspunkt i en bekymring pga. de ovenstående begivenheder forsøgte at ændre balancen imellem kundefokus og effektivitet internt på vaskeriet.

Resultaterne af produktionslederens bestræbelser blev, at vaskerichefen valgte at indføre bl.a. Lean med henblik på at genskabe stabiliteten på vaskeriet. Herefter følges det, hvordan Lean gjorde det muligt at operationalisere ledestjernen, hvilket skabte en bedre integration og kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne på vaskeriet. Det førte til, at protesterne mod et alt for dominerende fokus på at behage kunderne forstummede for en tid.

I analysens sidste afsnit gennemgås udrulningen af et nyt succesfuldt kundekoncept på Sygehus 3. Meget af successen blev skabt af muligheden for bogstavelig talt at forskyde ledestjernen fra SA til Sygehus 3. Denne forskydning viste sig at bidrage med en hidtil uset mulighed for at styre og styrke kundeindsatsen med det resultat, at vaskeriet formåede at overtage stadig flere serviceopgaver på sygehuset. Denne stærke positionering af SA på

Sygehus 3 gik dog ikke ubemærket hen, og særligt portørerne forsøgte at blokere for yderligere ekspansion i bestræbelserne på at bevare deres jobfunktioner.

6.1 Fra vaskeri til servicecenter

Ifølge den nuværende vaskerichef, der var meget indblandet i hele omstillingen af vaskeriet til et SSC, var det især de ændrede betingelser for de offentlige vaskerier, der satte forløbet i gang:

> På det tidspunkt var vi nok blandt de mest effektive vaskerier i Danmark, men det skal dertil nævnes, at vi dengang drev hele økonomien for vaskefunktionen på stedet. Så det var meget over for sygehusene, at "I kan få lige præcis det, I vil have, bare det har den størrelse og er i farven hvid". Men denne tilgang kunne ikke fortsætte længere inden for den offentlige sektor, fordi der kom stadig større fokus på kontrakter og kundeforhold, og vi kunne også se, at kunderne ikke var tilfredse. Derfor tog den tidligere vaskerichef affære og påbegyndte ændringer. (Vaskerichef, SA)

I henhold til citatet var det derfor tendensen til, at vaskerierne fremadrettet ikke kun skulle levere en høj effektivitet, men også en høj kundetilfredshed, som var udslagsgivende for, at der blev igangsat et forandringsforløb.

For at forstå mere nøjagtigt, hvad der kom til at indgå i dette forandringsforløb, er det nødvendigt at beskrive en række handlinger, som fandt sted tilbage i midten af 90'erne. Det skyldes, at der i den periode opstod en ændret opfattelse af vaskerifunktionen, hvilket især var foranlediget af en udarbejdet masterplan.

I denne masterplan blev der fremført eksempler på mulighederne for at privatisere vaskerifunktionerne ud fra den tanke, at dette ville skabe en større effektivitet og et bedre kundefokus. Disse anbefalinger omsatte det daværende Århus erhvervsforslag til et beslutningsforslag, hvor det var hensigten at vurdere muligheden for privatisering af vaskerifunktionerne.

I forhold til vaskeriets daværende position repræsenterede masterplanen og beslutningsforslaget dermed et muligt brud med den normale måde at organisere vaskerifunktioner på, hvor det var kutymen kun i begrænset omfang at inddrage sygehusene

i organiseringen af linnedleveringen. På trods af dette endte de to nævnte rapporter overraskende med at blive en gevinst for vaskeriet. Grunden til dette var, at masterplanen og beslutningsforslaget satte gang i en udredning af hele vaskeriområdet i det daværende Århus Amt med henblik på at vurdere vaskerifunktionernes effektivitet og økonomi på sygehusene i forhold til private initiativer.

Udredningen viste, at vaskeriet på centrale områder såsom konkurrenceevne i forhold til pris, omkostningsstyring, indtjeningsevne, kvalitet og produktivitet opnåede det bedste resultat i Danmark. Konklusionen var derfor, at det ville betyde forringelser både økonomisk og kvalitetsmæssigt at sælge vaskeriet til private. Det uddyber oldfruen fra SA Service på følgende måde: ”Ja ja, amtet troede, de kunne tjene penge på at sælge det, og vi kan sagtens komme til salg igen, men der var bare ingen, som kunne gøre det bedre og billigere. Men det var nu alligevel et wakeup-call for os.” (Oldfrue, SA Service)

Selvom vaskeriet endte med ikke at blive solgt, var hele forløbet op til beslutningen alligevel med til at igangsætte en proces internt på vaskeriet. Det skete ved, at den tidligere vaskerichef besluttede sig til at bruge både masterplanen og udredningen som et samlet udtryk for de nye tider på vaskeriområdet. Ud fra en ANT-synsvinkel er det derfor interessant, hvordan selve problematiseringen af vaskeriets fremtidige muligheder egentlig opstår uden for vaskeriet manifesteret i de førnævnte rapporter. Derefter ’trængte’ denne nye virkelighed ind i vaskeriet ved, at den tidligere vaskerichef fandt det nødvendigt at gennemføre ændringer.

Selve den interne problematisering på vaskeriet tog derfor afsæt i, at det var nødvendigt at udvikle en større grad af kundefokus for at undgå, at vaskeriet i fremtiden kunne overgå til at være privatejet:

> Vi kunne simpelthen se, at de private vaskerier som Berendsen og De Forenede Damp Vaskerier stod meget stærkt, og at rigtig mange af de offentlige vaskerier stille og rolig lukkede ned som følge af stigende krav fra sygehusene til kvalitet, fleksibilitet og effektivitet. Det var derfor en kamp for overlevelse, hvor vi ønskede, at vaskeriet ikke bare blev et stærkt og godt vaskeri, men også en seriøs konkurrent til de private, ja ligefrem det bedste vaskeri i Danmark, og i hvert fald hele Midtjyllands vaskeri. Det blev

> udgangspunktet for den forandringsproces, som den tidligere vaskerichef igangsatte. (Vaskerichef, SA)

Selvom forandringsprocessen blev iværksat på et logisk og rationelt grundlag, og der blev holdt mange interne møder og seminarer herom, opstod der alligevel indadtil store vanskeligheder med at få alle medarbejdere gjort til en del af problematiseringen. Hovedårsagen hertil skal findes i vaskeriets omfattende historik, som over tid var blevet omsat til en stærk kultur. Denne kultur manifesterede sig i, at der for det første var en indgroet forståelse blandt medarbejderne af, at vaskeriet satte dagsordenen på linnedområdet over for sygehusene, og ikke omvendt. For det andet var der internt på vaskeriet over flere årtier blevet oparbejdet en kultur, hvor de ældste på vaskeriet satte dagsordenen understøttet af en stærk retorik (Law, 1998). I nedenstående citat opridser en produktionsleder fra SA med egne ord den ovenstående beskrivelse af kulturen på vaskeriet i midten af 90'erne:

> Folk mødte bare ind og stod ved de samme maskiner hele dagen, og man havde det bedst ved at holde sin mening for sig selv, især hvis man var elev eller nyansat. Jeg vil ikke sige, at der var en ond stemning, men der var en klar forestilling og beskrivelse af, at sådan gør vi, og blev det ikke fulgt, blev man sat på plads, sådan var det (…) og overfor sygehusene var det sådan, at de bare havde at acceptere, hvad de fik, og derfor havde man ikke fokus på dem i dagligdagen. (Produktionsleder, SA)

Derudover var kulturen også løbende blevet indlejret i nedskrevne arbejdsmetoder, som sikrede, at alle nytilkomde blev oplært i, hvordan arbejdet med linned blev forventet udført.

Trods ihærdige forsøg fra den tidligere vaskerichef, bl.a. med de førnævnte rapporter, formåede han ikke at nedbryde den meget stærke framing opbygget på vaskeriet over årtier. Det fik den tidligere vaskerichef til at ændre strategi ved i stedet at debattere behovet for forandring. Dette skete ved hjælp af en række møder mellem ledelsen og medarbejderne, som blev koordineret af en oprettet ledelsesgruppe bestående af kundecenterlederen, en souschef, en oldfrue samt den daværende vaskerichef.

Den beskrevne taktiske ændring synes, med henvisning til kapitel 3, at følge den klassiske opfattelse af oversættelseskonceptet, hvor der kan benyttes obligatoriske møder og andre elementer til at sikre en bevægelse fra problematisering til interessering. Denne bevægelse vil i henhold til vaskeriet kræve en kanalisering af adfærden hos medarbejderne på vaskeriet i den retning, som de initierende aktører ønsker. Det skal sikre en transformering af de udsagn, der bliver brugt i problematiseringen, til fakta, som medarbejderne vil kunne forholde sig til. Law (1988) benævner denne strategi, som ”mobilization by proxy” og betoner, hvordan netop ansvarsdelegering kan have en stor betydning for udbredelsen og stabiliteten i en forandringsproces. Med andre ord var den fælles koordinering med til at påbegynde opridsningen af en ny organisering, hvor omdrejningspunktet var at omstille vaskeriet fra kun at være produktionsorienteret til nu også at være serviceorienteret. Det forklarer en medarbejder fra SA således: ”I starten kunne vi ikke se meningen i det, hvorfor kunne vi ikke bare fortsætte som hidtil, men efterhånden blev det klart, at der var behov for at ændre kurs for at sikre, at vaskeriet kunne klare sig, også ud fra, at vi gerne ville beholde vores arbejde.” (Medarbejder, SA)

Mere konkret førte møderne til, at der blev opstillet fem centrale værdier, som blev samlet i en stjerneformation kaldt for ledestjernen. Samtidig blev der udarbejdet en kursusrække, der skulle sikre, at nye medarbejder såvel som gamle blev tilstrækkelig oplært i den nye måde at bedrive vaskeri på. Selve betydningen af ledestjernen og uddannelsesforløbet beskrives af en produktionsleder fra SA i nedenstående citat:

> Ledestjernen blev igangsat af den forrige vaskerichef, han opstillede rammerne for, hvad SA skulle være som organisation, og igennem utallige møder blev der opstillet fem værdier, som er blevet indprentet hos medarbejderne. Det skete ved, at der blev oprettet et kursusforløb over fem dage. Det har ændret SA, også på den måde, man ansætter folk (…) som du kan se er en af fem værdier netop det kundevendte, og det er på den måde, det er kommet ud i organisationen. (Produktionsleder, SA)

En af de første ændringer af denne nye måde at tænke vaskeri på var at ændre navnet fra Århus Amts Vaskeri til SA. Formålet med navneændringen var at signalere både udadtil og indadtil, at vaskeriet nu repræsenterede noget andet end før:

> Vi ønskede ikke, at hverken kunder eller medarbejdere skulle opfatte vaskeriet som udelukkende tilknyttet et bestemt sygehus, men som en selvstændig enhed, altså noget andet end før (…) en enhed, som ikke favoriserede nogen frem for andre, men var hele Midtjyllands vaskeri. (Vaskerichef, SA)

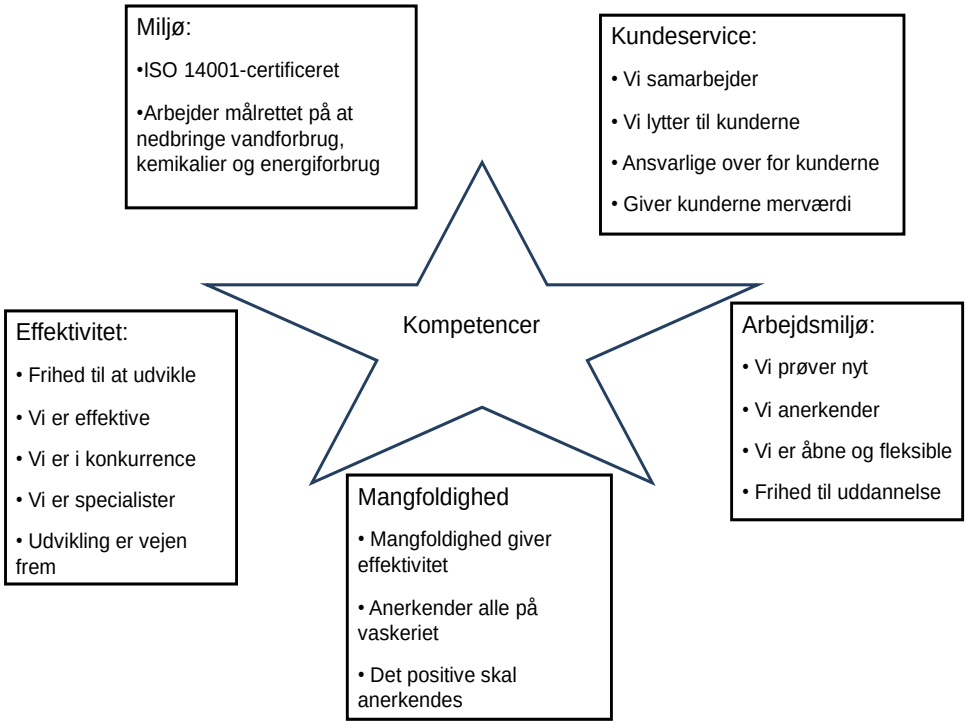
Der var også på dette tidspunkt i forløbet, at den tidligere vaskerichef forlod vaskeriet og overlod den videre udvikling til den nuværende vaskerichef. Noget af det første den nye vaskerichef rettede opmærksomhed mod var at sikre, at vaskeriet udadtil var i stand til at kunne agere som en servicevirksomhed:

> Det nyttede ikke noget, at vi tænkte serviceorienteret, når vi ikke havde det manøvrerum, der tillod os at agere som en selvstændig forretning. Derfor gik jeg direkte til de relevante personer og viste dem beregninger, som klart og tydeligt viste, at den måde, vi organisatorisk var placeret på, betød, at hver gang der var nedskæringer på sygehuset, som ramte os, så tog de reelt set de andre sygehuses penge. Det ændrede situationen, og vi har i dag selvstændig budget og investeringsfrihed. (Vaskerichef, SA)

Ved at anvende beregninger gjorde vaskerichefen det klart over for sygehusledelsen, at vaskeriet havde behov for at have råderet over eget budget for at være i stand til at kunne servicere vaskeriets kunder bedst muligt. Ifølge vaskerichefen var denne manøvre afgørende for at fuldbyrde den endelige overgang fra almindeligt vaskeri til at være en servicevirksomhed, da vaskeriet fremadrettet nu var økonomisk afhængig af at yde en god service til kunderne. Desuden var det også planen fra vaskerichefens side, at den større økonomiske uafhængighed yderligere ville overbevise medarbejderne om, at vaskeriet ikke længere bare var en underafdeling på sygehuset, men en selvstændig servicevirksomhed. Det understreges også af følgende udtalelse fra en medarbejder på vaskeriet: ”Hun har gjort meget ud af at fortælle om omverden, og at vi selv er ansvarlige for vores tilstedeværelse, altså at vi som vaskeri er afhængig af, at kunderne betaler for vores artikler, og derfor vil vi selvfølgelig gerne have flere kunder, og at vi er bedre end de private.” (Medarbejder, SA)

Hele den ovenstående beretning dækker over en tidsperiode fra 1995-2005. Selve det visuelle resultat af reorganiseringen af vaskeriet blev opstillingen af den førnævnte

ledestjerne (jf. figur 6.1), som i perioden løbende blev opdateret med tilføjelse af punkterne under de fem værdier.



Figur 6.1: Ledestjernen hos SA

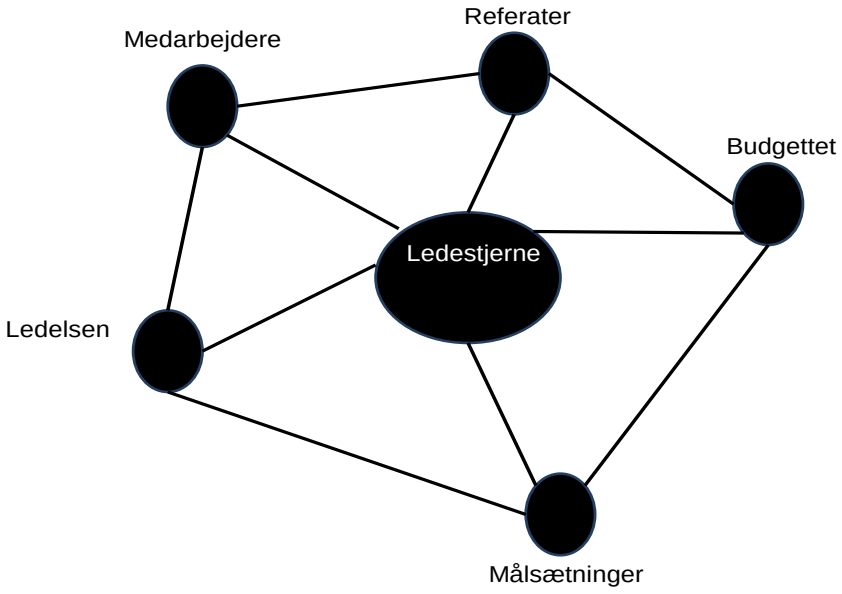
Ledestjernen er derfor selve materialiseringen af den nye kurs, som SA følger i dag. Det understreges også af, at vaskeriet for at bevare og vedligeholde ledestjernens betydning har placeret den rundt omkring på SA, så kunder og medarbejdere kan se den.

Betragtes figuren, er det interessant, hvordan de fem værdier repræsenterer de styrker ved vaskeriet, som udredningen påpegede såsom effektivitet, konkurrencedygtighed og miljø. Samtidig er der også i figuren fokus på, at SA skal være en dynamisk, mangfoldig og forandringsvillig organisation, hvor medarbejderne gerne må udtænke nye ideer. Opfattelsen af vaskeriet som en effektiv og adaptiv organisation kobles også i ledestjernen dels sammen med, at netop kundeservice er en central værdi for SA, dels det faktum, at hele det marked, vaskeriet agerer på, tolkes som meget konkurrencepræget:

> Før vi begyndte på alt det her med ledestjernen, og hvor det var vigtigt, ønskede folk bare at stå ved de enkelte maskiner og helst bare passe vores arbejde. Men efterhånden blev det sådan mere klart, at dette her faktisk er vigtigt, og i dag er alle helt med på, at sådan skal det være, vi tror på den linje, der er lagt fra ledelsens side, og vi modtager uddannelse i det, og vi har fokus på at opstille mål også i produktionen for, hvordan vi bliver bedre. Vi synes, vi er blevet stærkere og står bedre i konkurrencen på den måde. (Medarbejder, SA)

Selve den interne opfattelse af omverdenen og vaskeriets position og muligheder harmonerer godt med den måde, SSC beskrives i kapitel 2 (se f.eks. Bergeron, 2003). Fabrikationen af ledestjernen har hermed medvirket til at konstituere en bestemt framing af virkeligheden, som er anderledes end før dannelsen af ledestjernen. Ledestjernen kan dermed ikke opfattes som et neutralt redskab, men som en aktant, der har assisteret initierende aktører i at gennemføre en reorganisering af vaskeriet. Endvidere er det også interessant, hvordan ledestjernen ved hjælp af elementer såsom uddannelsesplaner, målsætninger, ansættelsesprocedurer og mødereferater hele tiden reproduceres og konstitueres gennem de relationer, som disse elementer skaber med menneskelige aktører. Dermed er det denne kæde af menneskelige og ikkemenneskelige elementer, som både er det nye SA og gør, at vaskeriet kan holde fast i denne framing.

I figur 6.2 er afbilledet opbygningen af det aktør-netværk, som blev resultatet af den gennemgående forandringsproces i dette afsnit:



Figur 6.2: Det samlede socio-tekniske netværk på SA

Den visuelle illustration af netværket i figur 6.2 med ledestjernen som omdrejningspunkt har kun sin betydning, fordi alle aktanter såvel som aktører er orienteret om den samme framing. Med andre ord repræsenterer netværket også en sort boks, og det er kraften og tydeligheden i denne sammenstilling, som gjorde det muligt at gennemføre omstillingen af vaskeriet.

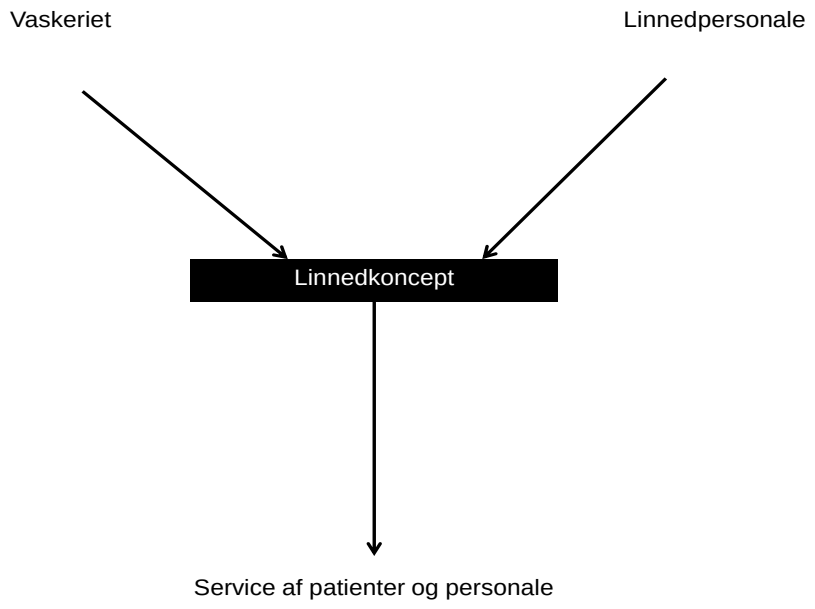
6.2 Fra linnedmodtager til kunde

De næste afsnit vil vise, hvordan den interne forandringsproces på vaskeriet også udadtil kom til at få betydning for forholdet til vaskeriets kunder. Mere specifikt vil omdrejningspunktet i dette afsnit være, hvordan der blev arbejdet med at ændre Sygehus 1 fra at være linnedmodtagelse til at være en kunde. For at kunne belyse, hvordan dette var muligt, er det vigtigt først at redegøre for selve afsættet herfor.

Tilbage i 90'erne blev det besluttet at nedlægge vaskerifunktion på Sygehus 1 og flytte den ind til, hvad der senere skulle blive SA. Denne beslutning var der stor utilfredshed med på Sygehus 1 af flere grunde. For det første var der tabet af arbejdspladsen

og en risiko for manglende forsyningssikkerhed. For det andet havde vaskeriet ifølge en souschef fra Sygehus 1, fået en tilkendegivelse om, at sygehusets eget vaskeri på dette tidspunkt var det mest effektive. De to grunde lagt sammen betød, at der på Sygehus 1 var en følelse af manglende rationelle begrundelser for at udflytte vaskerifunktionen, her forklaret af en souschef fra Sygehus 1: ”Dengang kunne vi ikke se nogen rationaler, også fordi vi fik en tilkendegivelse om, at vores vaskeri var det mest effektive. Men vi fik intet svar på, hvilke rationaler der skulle være i at lukke vores vaskeri ned. Derfor var der også stor utilfredshed.” (Souschef, Sygehus 1)

Denne negative opfattelse af beslutningen om at overflyttede vaskerifunktionen var derfor stadig aktuel, da den forrige vaskerichef trådte til som vaskerichef. Men herefter begyndte forholdet mellem vaskeriet og Sygehus 1 ifølge servicechefen fra Sygehus 1 at udvikle sig. En af grundene hertil var, at vaskeriet formåede at udnytte, at Sygehus 1 og vaskeriet benyttede samme linnedkoncept, da parterne begge var en del af amtet. Ud fra en ANT-optik blev linnedkonceptet (jf. figur 6.3) derfor brugt som et naturligt grænseobjekt, da det skabte genkendelighed på tværs af vaskeriet og Sygehus 1.



Figur 6.3: Linnedkonceptet som initierende grænseobjekt

Dette strategiske træk viste sig at være afgørende for den videre proces, fordi det derfor ikke var linnedproduktet, men beslutningen om at udflytte vaskerifunktionen, som havde skabt utilfredshed på Sygehus 1. I praksis mærkede faggrupper i form af læger og sygeplejersker, som ellers ville blive berørt af et eventuelt skifte til et andet linnedkoncept, ingen forskel i det praktiske arbejde: ”Jeg har oplevet læger, som råber og skriger, hvis der mangler en eller anden lille ting, hele operationer kan blive aflyst, hvilket klart påvirker driften af sygehuset.” (Souschef, Sygehus 1)

Ved at tage udgangspunkt i linnedkonceptet åbnede vaskeriet netop op for en dialog om en optimering af linnedleveringen ved modsat tidligere at tage direkte hensyn til linnedhåndteringen internt på Sygehus 1:

> Ved overgangen til SA kunne man derfor fortsætte som hidtil, og det er vigtigt, fordi vi vidste nøjagtig på en kirurgisk afdeling, der brugte man så og så meget af den slags pr. patient. Det er sådanne nogle normtal, som blev brugt til at tjekke afdelingerne, og om det svarer til den norm, vi har aftalt. Ændringer i disse lister, eksempelvis andre uniformsudformninger eller farvekoder, ville have skabt forvirring, og dermed også større utilfredshed. Men her stod vaskeriet nu pludselig klar til at lytte på, hvordan vi kunne skabe en større synergi og tilpasning til vores behov, og det var en afgørende ændring. (Souschef, Sygehus 1)

Den store imødekommenhed fra vaskeriets side medvirkede også til at ændre servicechefens på Sygehus 1 opfattelse af vaskeriet. Det førte til, at han begyndte at opstille forskellige beregninger og analyser med det samlede formål at demonstrere, at samarbejdet med vaskeriet var det bedste for Sygehus 1. Eksempelvis fremlagde servicechefen beregninger, hvoraf det fremgik, at alene den store logistiske opgave med at skulle flytte tøjet frem og tilbage mellem sygehusene Aarhus, ville have vist sig at være direkte økonomisk uholdbart:

> Jeg ser sådan på det, at vi altid skal gøre det, som er bedst for patienterne, også selvom det betyder, at vi som sygehus må give afkald på noget, og jeg kunne se, at det ikke ville være hensigtsmæssigt eller rentabelt at fastholde vaskeriet her hos os, og det sagde jeg til mit personale, at det var den bedste løsning og på den måde forsøge at lukke

> utilfredsheden ned og få det bedste ud af samarbejdet. Det skal også ses i lyset af, at vi netop kunne mærke, at vaskeriet ønskede et samarbejde, og det ville være blevet et logistisk mareridt, hvis det hele skulle køres herfra og ind til Aarhus og tilbage igen, fordi det er derinde, artiklerne primært skal bruges. (Servicechef, Sygehus 1)

Derfor var det nødvendigt at forfølge mulighederne for et tættere samarbejde med vaskeriet.

I den følgende periode blev der formaliseret en mødestruktur med to faste møder om året på vaskeriet samt en række lokale opfølgningsmøder med det formål at styrke samarbejdet. Eksempelvis dannede møderne forum for bearbejdning af oplysninger om leveringsforhold ved at sammenkøre data fra både vaskeriet og sygehusets egne interne logiske optegnelser. Derudover førte møderne også til, at der blev etableret udviklingsprojekter, hvor selve linnedartiklernes udformning samt fremtidige udviklingsmuligheder blev diskuteret og nedfældet. Ifølge souschefen fra Sygehus 1 førte disse møder til, at der kom bedre styr på centrale styringsomstændigheder i og mellem sygehuset og vaskeriet herunder leveringstid, leverancestyring internt på vaskeriet, behovsstyring internt på sygehuset samt opstilling af tidslinjer for igangsatte udviklingsprojekter:

> Efterhånden fik vi udarbejdet en fælles forståelse og justering af vaskeriets ydelser over for vores behov. Her er møderne helt centrale og den dokumentation, vi udarbejder sammen. Samtidig er det hele relativt flydende, så vi kan altid stable et møde på benene, hvis der er behov for det. (Souschef, Sygehus 1)

Efter skiftet til en mere kundeorienteret tilgang gjorde indsigten i linnedforholdene på sygehusene det muligt for vaskeriet at implementere et system, som kunne afdelingspakke linnedartiklerne.

Netop muligheden for at modtage linnedartiklerne afdelingspakket fik på to områder stor betydning for den interne linnedlogistik på Sygehus 1. For det første medvirkede systemet til at fjerne en stor arbejdsbyrde fra linnedpersonalet, da personalet ikke længere selv skulle fordele linned ud til hver afdeling ud fra en samlet sending linned. For det andet

muliggjorde systemet, at Sygehus 1 både kunne gennemføre en reduktion i antallet af linnedpersonale og lade de rum, der før blev brugt til opbevaring, indgå i den mere direkte servicering af patienterne:

> Jeg ved da godt, at vi på den måde saver den gren over, vi selv sidder på. Tænk, før vi lukkede vaskeriet, var vi 230 nominelle stillinger og tre afdelinger. Nu er vi en afdeling og 50 tilbage. På den måde håber vi at få en stærkere organisation og få flyttet ansvaret derhen, hvor man er bedst. Dette er særligt for Sygehus 1, fordi vi tror på, at det er dem, som har ekspertisen, der skal udføre arbejdet. Det gælder også i forhold til vaskerifunktionen. (Servicechef, Sygehus 1)

6.3 Kommunikationsstyring

Den generelle større sammenknytning mellem en række sygehuse og SA, som blev faciliteret ved hjælp af en række styringselementer såsom mødestrukturer, udviklingsprojekter og et IT–system, førte til, at der opstod et behov for en bedre kommunikationsstyring. Forklaret på en anden måde var udfordringen, at selvom eksempelvis samarbejdet mellem Sygehus 1 og vaskeriet havde skabt en bedre synkronisering mellem enhederne, medførte den stigende aktivitet i samarbejdet også et stigende antal leveringsfejl. Grunden til dette var, ifølge de adspurgte, at linnedleveringerne nogle gange svigtede, da de dels meget ofte var baseret på manuelle indberetninger gennem telefon, dels enkelte gange via primitive terminaler. Dette var ikke det store problem før i tiden, men overgangen til et afdelingspakket system havde medført, at sygehusene, ligesom situationen på Sygehus 1, ikke længere opmagasinerede linned i samme omfang som tidligere. Med andre ord var sygehusene blevet mere afhængige af præcise leverancer end før.

Samtidig var denne bekymring ikke kun afgrænset til sygehusene, da pakningspersonalet på vaskeriet følte sig udsat for uretfærdig kritik grundet de mange klager. Der opstod på den baggrund en diskussion mellem SA og kunderne om, hvem der havde skylden for de stigende fejlleverancer. Det førte også til en naturlig afvejning af, om det var muligt at fortsætte med at levere afdelingspakket linned, for at undgå en situation,

hvor sygehusene pludselig stod uden nødvendige linnedprodukter til at gennemføre en operation.

Inden diskussion nåede at udvikle sig til et eventuelt forsøg på overflow, formåede den nuværende vaskerichef at reagere hurtigt ved at investere i et nyt elektronisk bestillingssystem styret ved hjælp af PDA'er. Ved hjælp af dette system var det muligt for linnedmedarbejderne via en grafisk brugerflade at indtaste bestillinger, som herefter blev sendt direkte til vaskeriet i det øjeblik, PDA'en blev placeret i en terminal. Systemet gjorde det også muligt for en medarbejder på vaskeriet at printe en stykliste ud med meget præcise anvisninger for det aktuelle linnedbehov. Vaskerichefen forklarer her den strategiske beslutning bag indkøbet af systemet:

> Det var faktisk en strategisk satsning for at forbedre forholdet, ikke kun til Sygehus 1, men til alle kunderne, og som egentlig er ret simpel, så det er let at lære for kunderne, som vi også har sørget for, og så kan vi og kunderne få alle de oplysninger og analyser, som de ønsker. (Vaskerichef, SA)

Dataene fra bestillingssystemet blev samtidig brugt til at indføre nye forbedrede målinger af maskinernes output for at højne produktiviteten og dermed sikre bedre og mere flydende leverancer. For at gøre det nemmere for medarbejderne at overholde de udarbejdede normtal blev der opstillet skærme ved maskinerne, som lyste grønt, når produktionsnormen blev opfyldt, og rødt, når produktiviteten ikke var tilfredsstillende. Ifølge en produktionsleder var det netop hele den kulturændring foranlediget af ledestjernen, som var årsagen til, at vaskeriet på den måde formåede at udvikle nye metoder til at håndtere de registrerede interne såvel som eksterne udfordringer: "Det er simpelthen ledestjernen, der siger, at vi skal være bedre i dag end i går, og den har sat en ny kultur, hvor vi søger forbedringen både for os selv og over for kunderne." (Produktionsleder, SA)

Ud over udviklingen af bestillingssystemet og opstillingen af normtal med en tilknyttet farvekode tog en kundekonsulent også initiativ til at højne leveringssikkerheden ved at ophænge fotografier af de forskellige linnedkategorier på lageret:

> Det, du ser her, er noget, som jeg er i gang med, hvor jeg tager fotografier og hænger op over hver bur/reol og på den måde får visualiseret, hvad der skal være der. Det er med til at gøre det nemmere at sikre, at den rigtige linnedartikel altid er placeret det rigtige sted, og dermed, at vi ikke får blandet tingene sammen, hvilket hæmmer leveringssikkerheden. Du skal også tænke på, at vi har mange medarbejdere i vaskeriet, som ikke er så gode til at læse og skrive, så dette hjælper dem meget. (Kundekonsulent, SA)

Ud fra en ANT-fortolkning var det sammenstillingen af disse aktanter og medarbejderne, som gjorde det muligt at følge de opstillede mål for leveringssikkerhed og produktivitet. Dermed var tilkoblingen af de nævnte styringselementer også med til at styrke hele netværket forankret om ledestjernen, hvilket igen forstærkede hele framingen af vaskeriet som en serviceorienteret og effektiv virksomhed. Dette understreges også af, at de nævnte styringsinitiativer ifølge vaskerichefen øgede produktiviteten med 15 %.

6.4 Samarbejdet med Sygehus 1 effektueres

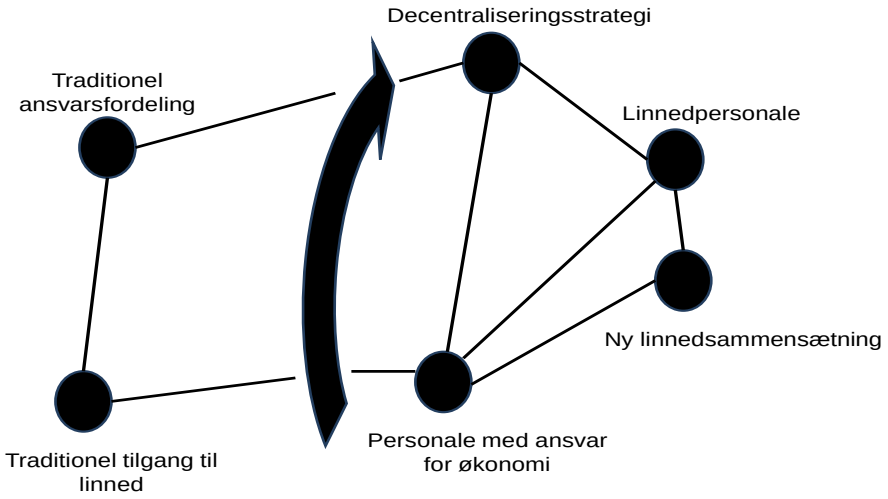
Med henvisning til souschefen på Sygehus 1 var det især indførelsen af PDA-systemet, som viste sig at have den største interne betydning for sygehuset. Dette system gjorde det dels væsentligt nemmere for linnedmedarbejdere at styre flowet af linnedartikler på sygehuset, dels fik systemet kommunikationen med vaskeriet til at fungere mere gnidningsfrit: ”Det har lettet arbejdet for den enkelte linnedmedarbejder meget, og samtidig har der været rigtig god support på det. Der kom en konsulent forbi og satte medarbejderne ind i det, så alt i alt en rigtig god løsning.” (Souschef, Sygehus 1)

Desuden blev dataudtræk fra PDA-systemet også brugt på møderne mellem Sygehus 1 og vaskeriet til at igangsætte en intern rationaliseringsproces på Sygehus 1. I følgende citat forklarer en souschef fra Sygehus 1, hvordan det var muligt:

> Vi har ud fra analyser fra PDA-systemet og møderne omkring samarbejdet, hvor vi også kan se, hvad det koster at få de forskellige linnedartikler fra vaskeriet, i efterfølgende samråd med afdelinger konstateret, at vi har rigtig mange forskellige artikler på uniformer, rent faktisk 125 forskellige. Vi har så aftalt, det skal vi have ned på 30, fordi det er billigere at køre med 30 i stedet for 125 hele vejen ud i alle led, også for dig og mig. (Souschef, Sygehus 1)

Rationaliseringstiltagene gjorde det også muligt for Sygehus 1 at fortsætte en valgt strategi med at decentralisere stadig mere ansvar ud på de enkelte afdelinger. Eksempelvis blev PDA-systemet kombineret med den pris/leje-model, som vaskeriet anvendte, med det formål at gøre hver afdeling på Sygehus 1 økonomisk ansvarlige for afdelingens egne linnedartikler. Dette skabte ifølge servicechefen fra Sygehus 1 meget hurtigt en interesse fra afdelingernes side om at bringe antallet af linnedartikler ned.

I figur 6.4. er det vist med den store pil, hvordan sammenstillingen mellem PDA-systemet, analyser på møder, decentraliseringsstrategien, linnedpersonalet og pris/leje-modellen medvirkede til at afskære linnedpersonalet og personalet med ansvar for økonomi fra den traditionelle tilgang til linned.



Figur 6.4: Ny intern reorganisering på Sygehus 1 som interesserings-mekanisme

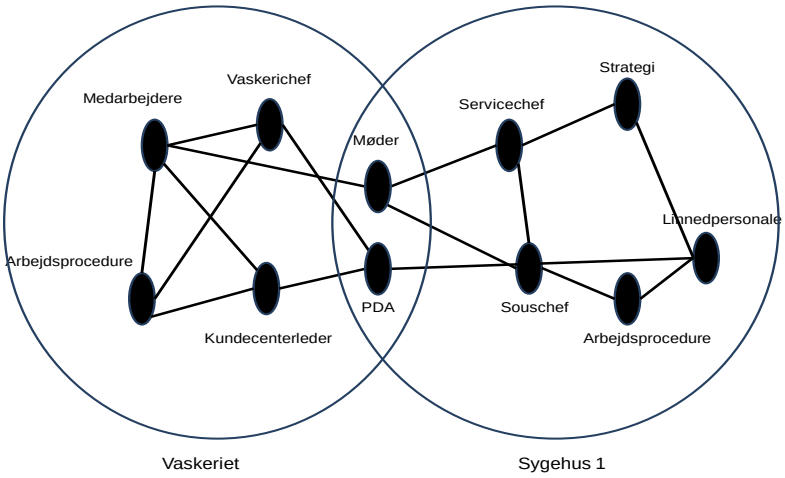
I en ANT-optik kom de nævnte elementer til at virke som interesseringsmekanismer med det formål at indføre en ny decentral organisering på Sygehus 1. Ved hele tiden at koble stadig flere styringselementer til det ekspanderende netværk var det muligt at udvikle samarbejdet i nye retninger ved at synliggøre eksempelvis bedre lokalefordeling, rationaliseringsmuligheder og en anderledes ansvarsfordeling.

Samtidig var udviklingen af stærke samarbejdsbånd også med til at danne en central konstellation af aktører, et kalkulationscenter, bestående af vaskerichefen, kundecenterlederen fra vaskeriet, servicechefen og souschefen fra Sygehus 1. Dette kalkulationscenter kom i modsætning til Quattrone & Hoppers (2005, s.735) forståelse af ”loci of control” netop til at være et center for forandring og styring af samarbejdet. En af grundene hertil var, at den framing af samarbejdet, som denne gruppe ønskede at effektuere og udvikle, løbende blev styrket af de førnævnte møder, analyser, organisatoriske ændringer, PDA-systemet og økonomiske beregninger. Det gjorde det muligt at styrke centerets magtposition, fordi hele kommunikationen om linned i og mellem vaskeriet og Sygehus 1 foregik med udgangspunkt i disse elementer. En souschef fra Sygehus 1 forklarer dette på følgende måde:

> Kommunikationen med SA går primært gennem mig, men også servicechefen sidder med ved møderne, hvor vi kigger på beregninger og opgørelser på baggrund af PDA-systemet og hvad der ellers skal ske fremadrettet via lister, vi udarbejder. De enkelte afdelinger har ikke direkte kontakt med SA, fordi det ville blive alt for besværligt og omfattende. Det betyder også, at jeg i dag er en slags konsulent. Hvis afdelingerne har brug for et eller andet omkring linned, tager jeg efterfølgende kontakten til vaskeriet. (Souschef, Sygehus 1)

Hele afsnittet med Sygehus 1 repræsenterer derfor en oversættelsesproces, hvor der hele tiden på begge sider af samarbejdet blev arbejdet med at udvikle og udnytte mulighederne ved en tættere sammenstilling.

Det var også udviklingen af denne sammenstilling, som gradvist fik erstattet den tidligere modstand på Sygehus 1 med tillid til samarbejdet. Ifølge de adspurgte på Sygehus 1 var det især vaskeriets velvillighed til at imødekomme og hjælpe med at optimere linnedlogistikken, som var udslagsgivende. I figur 6.5 er illustreret selve udviklingen af det socio-tekniske netværk, som afsnit 6.2, 6.3, og 6.4 har fulgt.



Figur 6.5: Sammenstilling af vaskeriet og sygehuset i et socio-teknisk netværk

I henhold til figur 6.5 er det især vigtigt at pointere, at netværket blev skabt af initierende aktører fra både Sygehus 1 og SA, men til at frame dette verdensbillede endte en række aktanter med at blive særlig vigtige. Det drejer sig om PDA-systemet, møder og det fælles linnedkoncept. Disse elementer kom til at fungere som grænseobjekter, hvorigennem selve sammenkoblingen af de to organisationer fandt sted. Denne intra- og interorganisatoriske sammenstilling af Sygehus 1 og SA åbnede samtidig op for en længerevarende udviklingsproces, som førte til positive intraorganisatoriske forandringer. Dette gav samarbejdet momentum og skabte tillid.

6.5 Et udvalg og en konkurrent bremser vaskeriets fremmarch

Afsnittene med Sygehus 1 er kun et eksempel på, hvordan de interne forandringer på vaskeriet, organiseret omkring ledestjernen, var med til at videreudvikle vaskeriets samarbejde med sygehusene. Derfor blev vaskeriets succes også bemærket af en række af vaskeriets konkurrenter, hvilket kom til at få en stor betydning for SAs strategiske mål om at blive hele Region Midtjyllands vaskeri i forbindelse med et vaskeriudbud i 2008.

Egentlig forløb selve udredningen (Region Midtjylland, 2009) af udbyderne tilfredsstillende fra vaskeriets side, da den viste, at vaskeriet havde forbedret sig siden sidst (jf. afsnit 6.1). Særligt viste udredningen, at vaskeriets kundetilfredshed var den højeste i

regionen, og det betød, at vaskeriet fremstod særdeles konkurrencedygtigt i forhold til konkurrenterne. Resultatet af vaskeriudredningen blev, at det ville være mest fordelagtigt at flytte alle vaskerifunktioner til SA og i den forbindelse genhuse SA i nye lokaler ved Sygehus 3. Selve baggrunden for udredningens konklusion forklares her af servicechefen fra Sygehus 1, som var med i arbejdsgruppen bag udredningen:

> Hvis det stod til mig, så byggede jeg det vaskeri til dem, fordi en videreførelse af den kultur, som de har opbygget derinde i nye og moderne lokaler, vil betyde, at det ville være betalt tilbage på 10 år. Derefter ville man stå med et guldæg. Samtidig var det også driftsmæssigt det billigste for regionen, faktisk fem millioner billigere end det næstbilligste. Men der gik desværre politik i den. (Servicechef, Sygehus 1)

Den sidste sætning i citatet henviser til, at udredningen aldrig nåede at blive effektueret. I stedet formåede et konkurrerende vaskeri i Kjellerup – ifølge vaskerichefen fra SA ved hjælp af breve og personlige relationer – at få centrale dele af udredningens analysegrundlag erklæret for ubrugeligt. Det var med til at skabe tvivl om udredningens konklusioner:

> Da det kom til Jysk Linnedservice, var visse kommentarer blevet slettet, eksempelvis dem i rapporten, som viste, at de ikke havde stærke sider i samarbejdet. Der ser man også det politiske, fordi Jysk Linnedservice har en bestyrelse, hvor nogle fra regionen er med, og det lykkedes dem via breve og relationer at påvirke beslutningstagerne til af hensyn til miljø og forsyningssikkerhed at beholde to vaskerier. Men det var helt forkert, fordi vi bankede dem markant på miljøfronten, og med hensyn til forsyningssikkerheden, så viste udredningen, at der intet var at frygte. Jamen, i Canada og USA er der et vaskeri, der forsyner et område på størrelse som Danmark. De vil derfor bare af politiske grunde have det vaskeri, og det står vi uforstående over for, men det viser, hvordan det er at agere i et politisk landskab. (Vaskerichef, SA)

Denne beslutning var ifølge vaskerichefen en kæmpe skuffelse. Til gengæld var der stor tilfredshed med, at der blev holdt fast i ideen om at bygge et nyt vaskeri i forbindelse med

den planlagte udvidelse af Sygehus 3. Der var en udbredt opfattelse af, at dette ville føre til, at vaskeriet stod endnu stærkere i næste udbudsrunde.

Men også denne mulighed for at realisere vaskeriets strategi endte med at blive ødelagt, da den tidligere regerings Erik Juhl udvalg[19] valgte ikke at efterkomme den økonomiske ramme, som Region Midtjylland havde opstillet for supersygehuset i Sygehus 3. Det betød, at Region Midtjylland var nødsaget til at finde besparelser på 2,3 milliarder, hvilket førte til, at det blev valgt ikke at bygge et nyt køkken og vaskeri.

Med et slag havde forhold uden for vaskeriets indflydelse ændret radikalt på muligheden for at realisere vaskeriets strategi. Dette satte gang i interne bekymringer om vaskeriets reelle fremtidsmuligheder. Her forklarer en oldfrue fra SA Service, som en oprettet satelitenhed på Sygehus 3, hvorfor der var grund til bekymringer:

> Man bygger ikke hele linnedforsyningen op omkring et gammelt vaskeri placeret på et lukket sygehus, fordi det vil være en logisk katastrofe, så enten flytter vi med ud til Sygehus 3, eller også lukker de os, og der kommer en anden leverandør ind over. (Oldfrue, SA Service)

Denne vurdering synes også at være i overensstemmelse med de betænkninger, som Region Midtjylland efterfølgende er kommet med (Dagens Medicin, 2010), hvor det vurderes, at det kan blive nødvendigt at finde alternative løsninger på forsyningsstruktur.

For at undgå et scenarie, hvor vaskeriet ikke selv kunne bestemme dets skæbne, blev det besluttet at indlede et forsøg på at omgøre beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri. For det første blev der igangsat udviklingen af en business case, som via beregninger skulle illustrere, at det var muligt for Region Midtjylland at spare mange penge ved at anlægge et nyt vaskeri ved Sygehus 3:

> Jeg har været i dialog med beslutningstagerne, og det er blevet besluttet, at jeg laver en business case, der tydeligt viser, at vi skal bygge et nyt vaskeri, og som viser, hvad vi kan spare, og det tror jeg, de vender tilbage med, når de ser besparelsespotentialet. Jeg har

19 Et ekspertudvalg, som blev nedsat af den daværende regering, og som havde til opgave at komme med forslag til sygehusinvesteringer.

> sagt ”byg et nyt vaskeri, og det har betalt sig hjem over 15 år”, og så har vi en modvægt mod de private, så vi kan kæmpe mod dem. (Vaskerichef, SA)

For det andet blev der udarbejdet en ny og mere udfarende markedsføringsstrategi, der skal være med til at sikre større bevågenhed om vaskeriet både politisk og befolkningsmæssigt. Det har konkret ført til oprettelsen af en hjemmeside, samt at vaskerichefen har været i fjernsynet flere gange: ”Jeg har sagt til vaskerichefen ”ud og gør dig kendt, og vis, at vi har en god virksomhed, og når vi er i folks bevidsthed vil de have svære ved at lukke os, fordi det vil vække opmærksomhed.” (Oldfrue, SA Service)

Indtil nu har det ikke været muligt for vaskeriet at få gennemført dette forsøg på, hvad der kan tolkes som et overflow af beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri. Netop denne omstændighed kombineret med, at både en ny kunde kom til, og der blev udrullet en kvalitetsstandard, endte med at få konsekvenser for vaskeriets interne sammenhængskraft organiseret omkring ledestjernen.

6.6 En ny kunde kommer til

De kommende afsnit vil i første omgang behandle forløbet om den nye kunde, Sygehus 2. Først og fremmest var det den mere udfarende og promoverende stil, som vaskeriet havde valgt, der var med til at gøre indtryk på Sygehus 2 i deres søgen efter en ny vaskerileverandør. Ifølge servicechefen på Sygehus 2 var der ud over SA én anden mulig leverandør, men vaskerichefens evne til at præsentere vaskeriet samt de gode resultater fra udredningen i 2008 medvirkede til, at SA blev valgt:

> De var hernede, og så fik vi stukket denne her fine rapport i hånden, hvor der stod ”Danmarks bedste vaskeri, mest miljøvenlige og innovative vaskeri”. Det hele blev samtidig professionelt præsenteret af vaskerichefen, som også viste, at vi kunne spare 1,5 million oveni. Der var derfor ingen tvivl om, at det skulle være SA. Samtidig kunne de også – som det eneste vaskeri – afdelingspakke, hvilket også ville gøre det meget nemmere for os. Men jeg vil gerne sige med det samme, at det, vi fik fra Brændstrup (tidligere leverandør, red.), det var ikke ringe, langt fra, hvilket udredningen også viste. Og det blev også synligt, da vi så det lidt slidte koncept fra SA. (Servicechef, Sygehus 2)

Udredningerne og den udarbejdede rapport fra vaskeriet understøttet af vaskerichefens retoriske evner blev derfor sammenstillet til en interesserings-mekanisme (Latour, 1987), der fik afskåret Sygehus 2 fra at vælge den anden leverandør. Men som det ovenstående citat også indikerer, manglede der en egentlig fælles problematisering af, hvordan selve samarbejdet herefter skulle forløbe. I den sammenhæng blev det fælles udgangspunkt svært at finde dels pga. den reelle grund til, at Sygehus 2 havde været nødt til at finde en ny leverandør,[20] og dels pga. det faktum, at Sygehus 2 havde været fuldt ud tilfredse med den tidligere leverandør[21].

De første indikationer på, hvordan de ovenstående omstændigheder kom til at indvirke negativt på samarbejdets muligheder, blev synlige allerede indledningsvis, da vaskerichefen forsøgte at sælge det nye kundekoncept,[22] vaskeriet anvendte på Sygehus 3:

> Jeg forklarede dem, at de kunne få endnu flere fordele ved at lade os etablere en satellitenhed, hvor vi havde opnået en brugertilfredshed på 100 ude på Sygehus 3, netop fordi det gav os unikke koordinationsmuligheder. Men med det samme kunne man mærke på de personer, som stod for linned i det daglige, at det kunne der ikke blive tale om. Denne reaktion tror jeg helt klart skyldes det gamle vaskeri. (Vaskerichef, SA)

Da Sygehus 2 ikke var interesseret i, at der blev oprettet en satellitenhed, valgte man i stedet at benytte samme fremgangsmåde som over for Sygehus 1. Der var derfor stor tiltro til, at erfaringerne med blandt andet Sygehus 1 kunne omsættes til at skabe et godt samarbejde med Sygehus 2. For alligevel at højne sandsynligheden herfor blev det besluttet, at den utilfredshed, der var blevet registreret på det indledende møde, skulle imødekommes ved at iværksætte en særlig hurtig start på samarbejdet. Det skete ved, at hele Sygehus 2 i løbet af få timer blev tømt for linnedartikler fra det tidligere vaskeri, som herefter blev erstattet med artikler fra SA:

---

[20] Baggrunden for, at Sygehus 2 var nødt til at finde en ny leverandør, fører tilbage til oprettelsen af regionerne, hvor nedlæggelsen af Vejle Amt betød, at sygehusets tidligere vaskerileverandør i Brændstrup ved Vejle blev nedlagt.

[21] Vaskeriet i Brændstrup havde opnået 86 i kundetilfreds i udredningen mod 90 for SA.

[22] Dette vender jeg tilbage til i afsnittet ”Efterspil”.

> Det var utrolig flot. De kom herned 15 mand stærk, og så tømte de hele sygehuset og lagde på plads igen i løbet af samme dag. Det var vi noget imponeret over. Men når det så kom til selve linnedartiklerne, var vi knap så imponeret, ja, jeg vil snarere sige, vi var skuffede i forhold til det, vi fik før. (Souschef, Sygehus 2)

Som citatet peger på, var det derfor ikke selve vaskeriets tilgang til samarbejdet, men derimod det linnedkoncept, vaskeriet indførte på Sygehus 2, som blev en kilde til utilfredshed. Det skyldes, at linnedkonceptet fra SA, modsat tilfældet med Sygehus 1, var anderledes end det meget populære linnedkoncept, Sygehus 2 havde før:

> I forhold til Sygehus 1, som var under samme Region, var Sygehus 2 vant til helt andre farvekoder, altså størrelsesfordeling, og nogle anderledes uniformer og andre mobber. Det gjorde det også vanskeligt for os at afdelingspakke, fordi der først skulle opbygges viden om, hvordan vores linnedkoncept passede ind. Her blev vi også hæmmet af, at Sygehus 2 heller ikke havde et system, hvor vi kunne finde brugbare data. (Kundecenterleder, SA)

Skiftet til SA betød derfor både for vaskeriet og for Sygehus 2, at der skulle oparbejdes nye rutiner, hvilket særligt i forhold til Sygehus 2 krævede omstilling til nye typer linnedartikler og nye farvekoder. Samtidig blev sygehusets interne omstillingsproces også vanskeliggjort af, at sygehuset fyrede en linnedmedarbejder i samme øjeblik, SA overtog linnedleverancen. Der var derfor kun to medarbejdere tilbage til at håndtere omstillingen, og de havde ikke tilstrækkelige med ressourcer og den fornødne tid til at lære det nye linnedkoncept at kende.

Der opstod derfor hurtigt en række misforståelser, hvilket skabte diskussioner om leveranceforhold og linnedartiklernes udformning. Disse diskussioner blev også ifølge de adspurgte fra SA yderligere kompliceret af, at Sygehus 2 ikke på samme måde som Sygehus 1 systematisk havde udarbejdet forbrugsnormer for de enkelte afdelinger. Ligeledes havde de heller ikke et IT-system, hvorfra der kunne udtrækkes sådanne data. Det betød, at selvom SA stillede et PDA-system til rådighed, var medarbejderne pga. manglende kendskab til sådanne systemer ikke i stand til med det samme at tilbyde SA præcise data, som kunne omsættes til at optimere linnedleverancerne.

Men ifølge vaskerichefen fra SA valgte Sygehus 2 i stedet for i fællesskab at udarbejde en løsning på disse problemer at udlægge udfordringerne som vaskeriets skyld: ”Vi ved, de satte sedler op om, at det var vores skyld, og vi fornemmede tydeligt, at der var en generel retorik blandt medarbejdere og ledere på sygehuset om, at vi var dårligere leverandør end den tidligere.” (Vaskerichef, SA)

Fra vaskeriets side blev Sygehus 2’ måde at agere på derfor i høj grad opfattet som både irrationel og direkte afledt af, at sygehuset havde været tvunget til at finde en anden vaskerileverandør. Denne opfattelse blev ikke mindre af, at Sygehus 2 begyndte at sende linnedartikler tilbage til SA, fordi de ikke levede op til den standard, sygehuset var vant til: ”Vi sendte simpelthen adskillige vogne med linned tilbage til dem, fordi det var under en standard, vi ville acceptere.” (Souschef, Sygehus 2)

Desuden blev der også på Sygehus 2 iværksat egentlige analyser af, hvorvidt flere af linnedartiklerne overholdt foreskrevne hygiejneregler på sygehuset. Selvom de ikke kunne finde noget problematisk ved artiklerne, blev de alligevel sendt tilbage pga. deres udseende: ”Vi kunne simpelthen ikke leve med, at artiklerne var plettede, og jeg bad dem tilsætte flere kemikalier og sikre, at artiklerne blev, som vi gerne vil have det.” (Servicechef, Sygehus 2)

Det lykkedes dermed for Sygehus 2 at iværksætte, hvad der kan tolkes som et overflow af vaskeriets forsøg på samarbejde, hvilket blev gjort gennem en række interne styringselementer såsom standarder, procedurer, hygiejneforordninger og sammenlignelighedstests. Dette overflow resulterede derfor i en situation, hvor det ikke var muligt for SA at frame samarbejdsforløbet, hvilket bevirkede, at samarbejdet mellem vaskeriet og Sygehus 2 reelt set ikke eksisterede. Denne udlægning understreges ifølge kundecenterlederen fra SA også af, at Sygehus 2 ikke ønskede at deltage i de fælles møder, vaskeriet havde med de andre kunder.

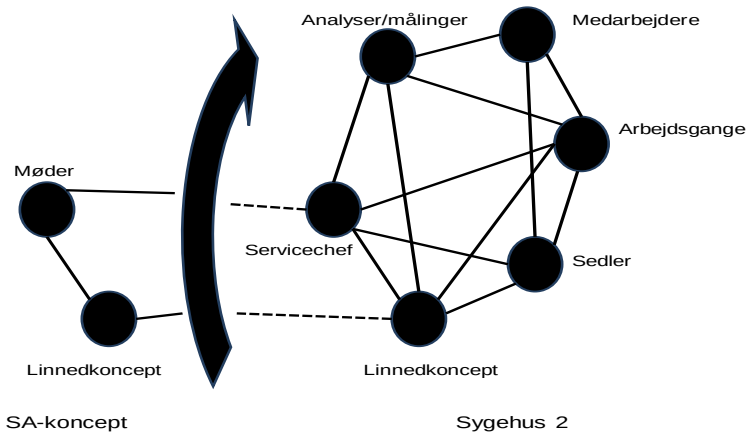
6.7 Kampen for at vinde hjerter og sind

Samarbejdet var derfor fra starten præget af stor distance, magtkampe og en generel manglende tillid. Det underbygges også af, at servicechefen fra Sygehus 2 fandt, at samarbejdet havde udviklet sig til en regulær principkamp. Kendetegnende for denne kamp var, at Sygehus 2 på ene side gerne ville realisere de opstillede besparelser, udnytte

muligheden for at få afdelingspakket linned og bruge PDA-systemet. Men på den anden side ønskede sygehuset ikke at godtage linnedkonceptet fra vaskeriet, uden at der blev gennemført en række ændringer, så konceptet kom til at minde om det, sygehuset var vant til:

> Vi har i direkte målinger og gennemgået lister konstateret en forskel i kvaliteten. Disse sammenligninger viser, at vi har fået det billigere, men vores grænse er i forhold til, hvor tyndslidt konceptet er. Det, vi fik før, var bedre, og det har været et stort samtaleemne blandt personalet. Det er derfor lidt af et pokerspil, fordi vi gerne skal holde økonomien og så i det daglige søge at trække SA i retningen af, hvad vi fik før. Dette spil forsøger vi at strække, så langt vi kan. (Servicechef, Sygehus 2)

De gennemførte analyser, det tidligere linnedkoncept, målinger og arbejdsgange var derfor gennem deres relationer til serviceledelsen og medarbejderne på Sygehus 2 med til at vedligeholde det førnævnte overflow. Med det menes, at denne konstellation af aktanter og aktører, som illustreret i figur 6.6, reelt set afskar SA fra at etablere et samarbejde, som faktisk var ønsket af den øverste ledelse på Sygehus 2, fordi det kunne spare sygehuset for et millionbeløb. I figuren er dette vist ved, at den store pil illustrerer, hvordan de nævnte elementer hindrer vaskeriet i at aktivere deres linnedkoncept og kundetilgang.



Figur 6.6: Socio-teknisk overflow mod SA

Forholdet mellem Sygehus 2 og SA viser, hvordan et overflow reelt kan resultere i, at en oversættelsesproces pludselig kan få en anden retning, end det var tiltænkt. Mere konkret opstod der en situation, hvor vaskeriet forsøgte at iværksætte en forandringsproces ved at anvende en række kendte styringselementer, som havde fungeret før, med det formål, at Sygehus 2 gerne skulle 'glemme' deres gamle leverandør til fordel for SA. Mod forventning blev vaskeriet i stedet mødt af en modreaktion fra sygehusets side, ligeledes baseret på forskellige styringselementer, med det formål at få SA til at 'glemme' vaskeriets linnedkoncept og i stedet godtage det, som Sygehus 2 ønskede.

I relation til Callons (1998) beskrivelse af framing og overflowing viser forløbet frem til nu, at i modsætning til Sygehus 1, hvor man formåede at skabe en 'kold situation', er der her tale om en 'varm situation' fyldt med kontroverser og udfordringer. En oldfrue fra SA forklarer den spændte situation således:

> De har meget med, at "vi forlanger", og så skal vi bare levere, samtidig med at man gerne vil spare penge. Men det kan man sige sig selv, at det ikke kan lade sig gøre, men vaskerichefen har virkelig strukket sig langt (…) Men det er også vigtigt, fordi vi skal være i stand til at service alle slags kunder. (Oldfrue, SA Service)

De mange krav førte derfor også til en intern selvransagelse på vaskeriet, fordi man reel set ønskede at opbygge et godt samarbejde. Vaskeriets ledelse begyndte derfor at betragte forløbet med Sygehus 2 som en slags lakmustest, der skulle bevise, at SA var i stand til at servicere alle typer kunder.

Men ifølge kundecenterlederen var dette bestemt ikke nemt for medarbejderne at godtage. Særligt i produktionen var der utilfredshed med alle kravene fra Sygehus 2. Derfor erkendte vaskerichefen, at hun var nødt til at tage ned til Sygehus 2 for at få udredt, hvordan de kunne komme videre med samarbejdet: "De kommer ikke, når de bliver inviteret, og der var alle de løbende udfordringer. Det endte med, at jeg måtte tage derned og forsøge at rede nogle af trådene ud." (Vaskerichef, SA)

På mødet blev alle de forskellige udfordringer, der havde været indtil nu, behandlet. Fra vaskerichefens side var det taktikken at følge op på anmodningerne fra Sygehus 2 i det

omfang, de var rimelige og realiserbare. Det betød eksempelvis, at anmodningerne om tøjets udseende og hygiejne førte til, at der blev ændret på kemikaliedoseringen:

> De havde en pointe der, som kan komme alle kunder til gode, for selvom alt, hvad der kommer fra os, er 100 % hygiejnisk rent, så kan pletter godt slippe igennem på grund af automatiseringsgraden. Det ved kunderne, og det gør vi også meget ud af at fortælle. Men i det her tilfælde med Sygehus 2 er der også noget psykologisk i, hvordan en artikel fremstår, og det er svært for kunden at acceptere. Derfor blev kemikaliedoseringen sat op på den problematiske artikel. Selvom det dermed koster vaskeriet en smule økonomisk og på miljøfronten, skal det også ses i forhold til dels de omkostninger en eventuel løbende manuel gennemgang af hver artikel har, og dels den psykologiske effekt hos kunderne. (Vaskerichef, SA)

Taktikken med at efterkomme kravene fra Sygehus 2 betød også, at vaskeriet på den måde var nødsaget til at gå på kompromis med et centralt konkurrenceparameter i ledestjernen i form af miljø. Derfor var det ifølge vaskerichefen vigtigt hele tiden at sikre, at ændringerne ikke blev så omfattende, at det kompromitterede vaskeriets samlede grønne regnskab, som var vigtig i et kommende vaskeriudbud.

Dette blev sikret ved, at vaskerichefen på mødet viste analyser fra vaskeriets interne hygiejnetest med det formål at moderere kravene fra Sygehus 2 om ændringer i selve kemikaliesammensætningen. I tillæg hertil fik SA deres leverandør af kemikalier til at udarbejde dokumentation, der viste, at der ikke var noget i vaskemidlerne, man ikke kunne tåle:

> Vi fik fortalt Sygehus 2, at der ikke var noget i vores kemikaliesammensætning, man ikke kunne tåle, hvilket også vores leverandør kunne vise ud fra den dokumentation, vi bad om. Her kunne vi også vise, at PH-værdien er neutral i slutningen af vaskeprocessen. I stedet skulle problemer omkring eventuelt kløe eller andet mere findes i selve tøjets funktionalitet, altså placering af knapper eller syninger. Den har Sygehus 2 taget til efterretning. (Kundecenterleder, SA)

Efter mødet blev der iværksat procedurer for at få rettet på knapper og syninger med henblik på at fjerne det ubehag, som personalet på Sygehus 2 havde oplevet.

Resultatet af mødet var, at der blev fundet en balance i samarbejdet gennem præsentationen af analyser og vurderinger fra begge sider. Dette blev noteret ned på en fælles liste, som på den måde blev et grænseobjekt og passagepunkt, der kunne sikre en fælles retning i oversættelsesprocessen. Det underbygges også af, at listen ligeledes gav mulighed for at påbegynde en fælles opridsning af mulige udviklingsprojekter, hvor særligt igangsættelsen af et nyt dyneprojekt ifølge servicechefen fra Sygehus 2 viste sig at få en positiv betydning for samarbejdet:

> Hvis du kigger derover, så ligger der en dyne uden betræk. Det kommer sig af, at når man autoklaver[23] dynerne, bliver de grimme, og så putter vi et betræk på. Men sådan en autoklaver er dyr at bruge, og samtidig viser beregninger, jeg har lavet, at vi bruger 4.500 betræk til dyner om måneden. De skal af og på igen. Det koster på arbejdsmiljøet, og autoklaven koster på økonomi. Men de her nye dyner skal bare vaskes, og det er vaskeriet gået ind i. (Servicechef, Sygehus 2)

Desuden blev det også fra vaskeriets side besluttet at komme misforståelserne om leverancerne til livs, ved at en medarbejder fra vaskeriet hver morgen ringede direkte til sygehusets linnedmodtagelse for at være på forkant med leveranceproblemer inden den videre distribution ud til sygehusets afdelinger. Det førte ifølge vaskerichefen til en stigende tillid og tryghed hos personalet på Sygehus 2, da de nu oplevede, at leveringsudfordringer med det samme blev nedfældet og løst:

> Vi følte heller ikke rigtig, at vi kom igennem til medarbejderne, fordi vi hele tiden skulle igennem enten souschefen eller servicechefen. Vi besluttede derfor at sætte en medarbejder til fast at ringe til dem hver morgen i linnedmodtagelsen. I starten var de sådan lidt ”øh hvad er det?”. Men efterhånden udviklede de noget nær et venskab, og vi fik en langt større reaktionshastighed uden filter. Det samme med vores oldfrue, som også er begyndt bare at tage derned og snakke med medarbejderne, selvom de til at begynde med ikke brød sig om det, fordi det var de ikke vant til. Men samlet har det flyttet meget og skabt tillid og givet os værdifuld information. (Vaskerichef, SA)

[23] Varmer dem op for at gøre dem sterile.

Med listen og opringningerne som passagepunkter og grænseobjekter blev det muligt at opbygge en fælles framing af samarbejdet mellem SA og Sygehus 2. Sammenlagt førte de forskellige tiltag derfor til en nedbrydning af den manglende synkronisering af behov, opfattelser og krav. Direkte adspurgt tror servicechefen fra Sygehus 2 i dag mere end før på, at samarbejdet nok skal ende med at blive en succes. Denne ændring i opfattelse tilskriver han især den velvillighed, vaskeriet har udvist, samt udsigten til i fællesskab at kunne indgå i en række nye projekter:

> Vi er egentlig en lille fisk i forhold til de andre, men vaskeriet har på ingen måde ignoreret os, selvom vi er som en lille terrier, og vi ved godt, at vi er stridbare. Det skal vaskerichefen have kredit for. Hun siger aldrig bare nej eller noget, men går ind i dialogen for at finde en løsning. Vi må sige, at de har rykket sig utrolig meget, nu mangler vi bare lige det sidste. (Servicechefen, Sygehus 2)

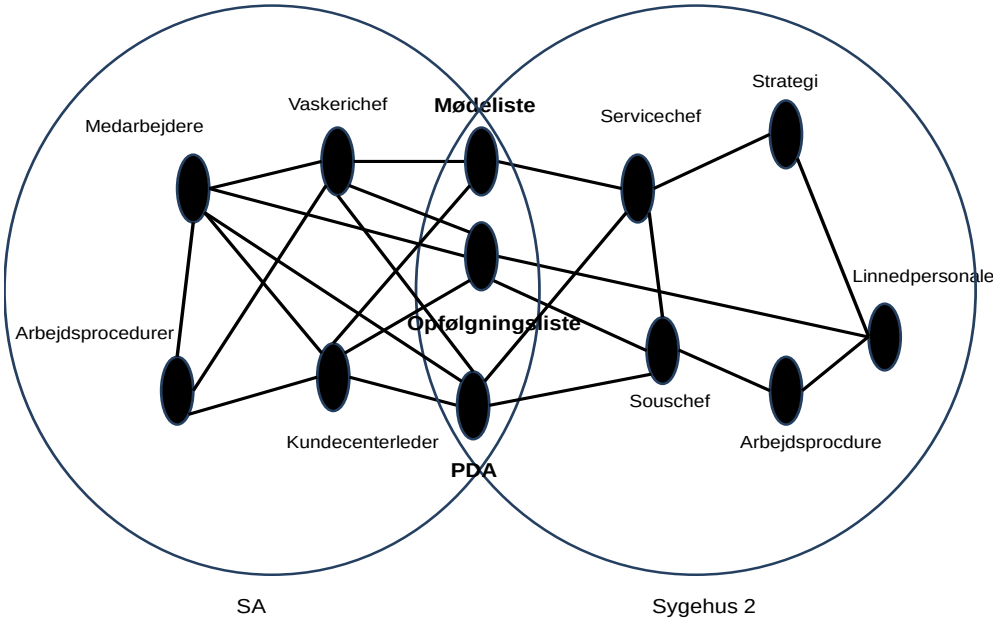
Det forbedrede informationsgrundlag førte også til, at der kom bedre styr på PDA-systemet, og det blev muligt at udtrække mere præcise analyser af linnedbehovet i de enkelte afdelinger. Det betød, at PDA-systemet endelig fik den tiltænkte rolle som kanal for værdifuld information om de interne linnedforhold på Sygehus 2. Den bedre forståelse af sygehusets interne behov gjorde det også nemmere for Sygehus 2 at få udrullet et serviceassistent-koncept, som sygehuset har søgt at indføre i lang tid: ”Drømmescenariet er for os, at der kommer nøjagtig det, som der er bestilt, fuldstændig som vi vil have det, lige til at placere på hylderne.” (Servicechef, Sygehus 2)

Ligeledes har Sygehus 2 også erkendt, at det ikke er muligt fuldstændig at få omskabt linnedkonceptet fra SA. Sygehuset har derfor igangsat et forløb med henblik på at justere de interne arbejdsgange, så de bedre matcher konceptet fra vaskeriet:

> Vi har også måttet erkende, at vi også må gå på kompromis, vi kan heller ikke få alting, selvom det vil vi gerne. SA er en ny leverandør og noget andet, end vi fik før, og de har udvist stor vilje til at ville gå ind i det her, så må vi også. Det er sådan, man samarbejder, vi må også lave justeringer og ændre på os selv. (Servicechef, Sygehus 2)

Samarbejdet er dermed i dag præget af en begyndende sammenstilling af centrale elementer, hvilket ikke var muligt i starten grundet den stærke aversion mod vaskeriet. Med henvisning til Mouritsen (1999) endte netop viden og informationer fra styringselementer med at få skabt selve grundlaget for handlinger og muligheder. Dermed var det de skabte relationer mellem aktører og aktanter, som førte til en udvikling fra et asynkront til et synkront samarbejde.

I figur 6.7 er udviklingen af det konstruerede netværk i og mellem Sygehus 2 og vaskeriet illustreret. Det interessante ved den afbildede sammenstilling er, at det i høj grad var vaskeriets fleksibilitet og tilpasningsevne, der fik skabt grundlag for, at det var muligt at få skabt et godt samarbejde.



Figur 6.7: Sammenstillingen af aktører/aktanter fra SA og Sygehus 2

Selve opbygningen af figuren følger samme princip som figur 6.5 ved, at de centrale grænseobjekter, der endte med at gøre det muligt at sammenstille Sygehus 2 og vaskeriet, er placeret i overlappet mellem de to cirkler. Det var igennem disse aktanter, hvor særligt dannelsen af den fælles liste kan fremhæves, at det var muligt at nedbryde uoverensstemmelser og få skabt en fælles framing af samarbejdets forløb.

Efter det opslidende forløb med Sygehus 2, som også har givet anledning til interne spændinger på vaskeriet, opstod der nye udfordringer udløst af vaskeriets kontekstuelle situation. Disse udfordringer førte til interne diskussioner på vaskeriet angående balancen i ledestjernen mellem effektivitet på den ene side og kundefokus på den anden side.

6.8 En ny standard og pres på kapaciteten

I forhold til den kontekstuelle situation omhandler det den betydning, udrulningen af en national standard kaldet Den Danske Kvalitetsmodel (DDKVM, 2010) fik for vaskeriet. Konkret førte DDKVM til strammere hygiejneregler i vaskeprocessen, strammere regler for, hvor længe vasketøjet må ligge på hylderne på sygehusene, og regler for, hvordan tøjet skal pakkes til kunderne.

Ifølge de adspurgte på vaskeriet var det ikke vanskeligt at arbejde med DDKVM, og det tog ikke lang at omstille vaskeriet til at følge de nye retningslinjer. Samtidig viste det sig også at være relativt nemt at informere kunderne om disse ændringer på særlige DDKVM-møder. Derfor blev DDKVM egentlig opfattet som en gevinst for vaskeriet, da standarden kunne føre til en større grad af ensretning på linnedområdet.

Men ifølge en oldfrue viste det sig hurtigt, at problematikker om ensretningen blev den store udfordring ved DDKVM. Med det menes, at vaskeriet forsøgte at vejlede kunderne i DDKVM med henblik på en større ensartethed, men det var der flere kunder, heriblandt Sygehus 2, som ikke ønskede:

> Jeg forsøgte at vejlede omkring mulige måder, hvorpå man internt hos Sygehus 2 kunne håndtere de her regler på. Men der blev jeg venligt, men bestemt afvist, fordi det ønskede man at klare selv. Sådan er det de steder, hvor vi leverer til døren, der har de deres egne rutiner, som vi ikke skal blande os i. (Oldfruen, SA Service)

Den manglende interesse for ensartethed fra sygehusenes side var dog ikke et udtryk for, at sygehusene ikke var opmærksomme på mulighederne med DDKVM i samarbejdet med vaskeriet. I stedet blev DDKVM ifølge servicechefen fra Sygehus 2 mere set som en måde at sikre, at vaskeriet leverede service efter kriterier, som sygehusene selv bestemte:

> Det vil være godt, det er bare et helvedes arbejde at komme derhen og få beskrevet alle de ting. Der er jeg mere til de helt enkle retningslinjer. Men der er plusser ved, at man kan trække op og sige, at det er det her, vi skal aftale. Så det er godt nok, men det er et helvedes arbejde at komme derhen. (Servicechef, Sygehus 2)

Servicechefen ønskede derfor at benytte DDKVM som en slags servicekontrakt, hvori der blev nedskrevet detaljerede præmisserne for samarbejdet. Denne opfattelse af muligheden med DDKVM blev også bekræftet af servicechefen i Sygehus 1, men samtidig påpegede han også, at der var en potentiel ulempe ved DDKVM:

> Jeg ser egentlig muligheder med DDKVM i forhold til at danne en fælles standard på sygehusene til glæde for vaskeriet og patienterne. Men nu sidder der folk på hvert sygehus og fortolker reglerne og kommer frem til vidt forskellige fortolkninger, selvom reglerne er de samme, og det kan blive et problem for vaskeriet. (Service Chef, Sygehus 1)

Denne udfordring med at få skabt en fælles opfattelse af DDKVM beskrives af vaskerichefen på følgende måde:

> Vi har arbejdet med vores kunder om at få bragt DDKVM ud i deres organisation, og vi har haft møder med dem omkring det. Men ligesom på Sygehus 3 vil vi gerne helt ind og kunne sætte reglerne, fordi det er stadig op til fortolkning de enkelte steder. Det vil vi gerne have ændret, og det er svært over for de kunder, hvor vi leverer til døren. (Vaskerichef, SA)

Ifølge en produktionsleder fra SA har besværlighederne med at skabe en fælles opfattelse af DDKVM på sygehuset kombineret med de mange udviklingsprojekter og individuelle kundeløsninger samlet set påvirket både effektiviteten og særligt kapaciteten på vaskeriet negativt:

> Ja, sådan opfatter jeg det, men så kan man selvfølgelig undrer sig over nogle ting, eksempelvis det med den nye kvalitetsstandard, at bruge så mange penge på det, f.eks. overtræk på reoler. Sådan noget kan man undre sig over, fordi det påvirker vores

> effektivitet rigtig meget (…) Vi også nødt til at have antallet af linnedartikler ned, simpelthen også fordi vi ikke længere har plads til det, særligt nu hvor vi ikke får det nye vaskeri. Samtidig ser det også ud til, at der kommer et udbud i 2012, hvilket vi også skal tænke på. (Produktionsleder, SA)

Citatet sætter samtidig ord på den voksende bekymring, som blev berørt i afsnit 6.6 og 6.7, om, at balancen i ledestjernen mellem effektivitet og kundefokus var ved at udvikle sig i en uheldig retning. Denne opfattelse af ubalance opstod allerede, da det blev besluttet ikke at bygge et nyt vaskeri, og blev siden forstærket af dels det komplicerede samarbejde med Sygehus 2 og udrulningen af DDKVM, dels som nævnt i ovenstående citat af muligheden for endnu et vaskeriudbud i 2012.

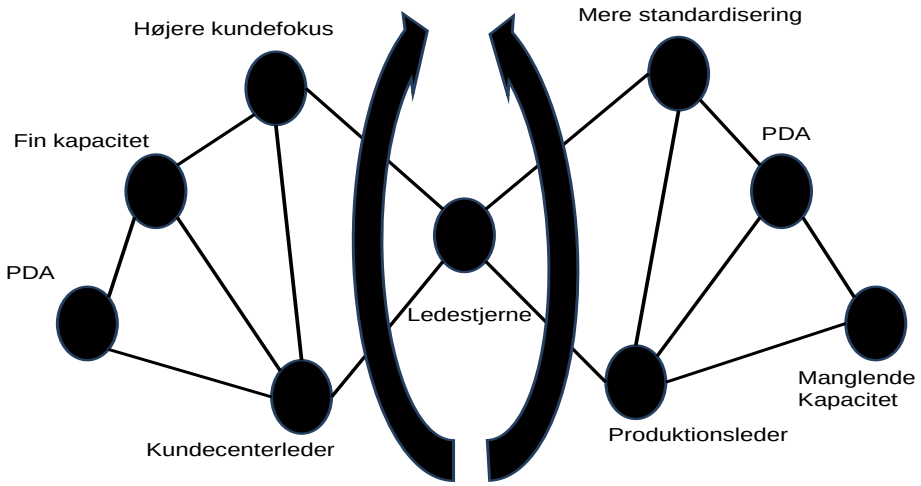
I tillæg hertil skal det nævnes, at der ikke var tale om en per se uvillighed mod vaskeriets kundevendte strategi, men en bekymring, der udsprang af, at der ikke var tilstrækkelig med kapacitet til at fortsætte som hidtil. Særligt pegede produktionslederen på, at de nuværende problemer med kapaciteten kunne ødelægge strategien om at blive positioneret som hele Region Midtjyllands vaskeri i det kommende udbud, da det ikke fysisk ville være muligt for vaskeriet at servicere nye kunder.

Den interne diskussion om kundefokus over for effektivitet med afsæt i kapaciteten betød, at der over tid fremstod konturerne af to forskellige netværkskonstellationer internt på vaskeriet. De var framet om forskellige opfattelser af den fremadrettede strategi for vaskeriet. På den ene side stod kundecenterlederen, som mente, at kunderne og deres behov burde være i centrum, og at produktionen nok skulle overkomme udfordringerne med kapaciteten og den svingende effektivitet:

> Jeg synes, der er gode muligheder for at få en højere kapacitet. Vi kan altid gøre tingene anderledes, eksempelvis flytte rundt ude i modtagelsen eller have ting stående mobilt. Vi kan også altid finde bedre måder at blive mere effektive på, det har vi gjort indtil nu. (Kundecenterleder, SA)

På den anden side stod produktionslederen og dele af produktionen, som tolkede situationen anderledes ved at holde fast i, at der var behov for at neddrosle vaskeriets

kundefokus, simpelthen fordi det ellers ikke ville være muligt at blive hele Region Midtjyllands vaskeri.



Figur 7.8: To opfattelser af retning for vaskeriet

Figur 6.8 er en illustration af, hvordan de samme elementer blev brugt til at understøtte en magtposition, som enten handlede om at fortsætte på samme måde eller gennemføre et kursskifte. Det interessante ved dannelsen af disse to konstellationer er, at de begge udsprang af en forskelligartet fortolkning af balancen mellem værdierne i ledestjernen med henblik på at realisere vaskeriets strategi. Eksempelvis ønskede produktionslederen, at PDA-systemet skulle bruges til i højere grad at få nedsat antallet af forskellige linnedartikler, mens kundecenterlederen mere betragtede systemet som en mulighed for bedre at tilpasse vaskeriet til kundernes behov samt skabe udviklingsprojekter, som ville øge antallet af kundespecifikke artikler.

I en ANT-forståelse viser dette forsøg på overflow fra produktionslederens side af den nuværende kurs, hvor skrøbelig selv en meget stærk sammenstilling kan være. Med det menes, at en sammenstilling kun eksisterer, så længe den opfattes som plausibel og realistisk. Styringselementer som ledestjernen er dermed ikke faste størrelser eller endegyldige sorte bokse. I stedet kan de indgå i pludselige problematiseringer, der tager

udgangspunkt i forskellige synspunkter og fortolkninger af, hvad der i det her tilfælde ville være bedst for vaskeriet. Denne opfattelse af styringselementernes multiplicitet er meget lig den opfattelse, Mouritsen & Thrane (2006) og Chua & Mahama (2007) præsenterer. Eksempelvis gennemgår Chua & Mahama (2007), hvordan orden i mange tilfælde er midlertidig, og hvordan styringselementer mod forventning pludselig kan vende associationer i netværket og skabe tvetydighed og ustabilitet.

Men i SA-casen er det vigtigt at holde fast i, at forsøget på overflow ikke drejer sig om at forkaste den valgte strategi, men om, hvordan den kan realiseres. Dermed er strategien, og dermed også ledestjernen, hvad Callon (1998) vil kalde for en ”leaky black box” ved, at det kun episodisk var muligt at opnå kollektiv ensretning. I det moment, betingelserne ændrede sig, eksemplificeret af beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri samt udrulningen af en ny kvalitetsstandard, kan associationer mellem menneskelige og ikkemenneskelige elementer også ændres.

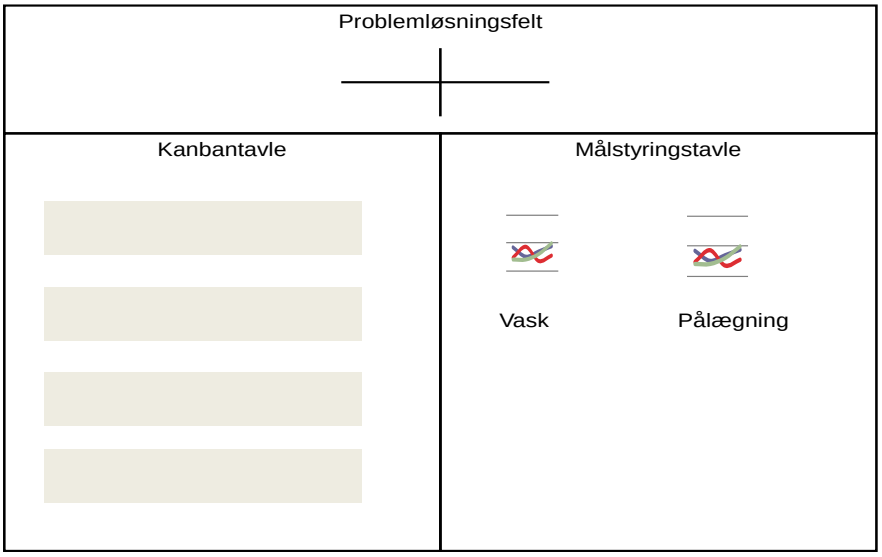
6.9 Lean for sammenhængens skyld

Callon (1998) beskriver, hvordan reaktionen på et overflow, eller et tab af kontrol, vil være et forsøg på at genvinde kontrollen og dermed genskabe orden. I den nærværende case skete det ved, at vaskerichefen i samråd med oldfruen fra SA Service valgte at indføre Lean på vaskeriet. Forhåbningen med denne manøvre var, at tavlemøderne kunne medvirke til at skabe et forum, hvor de forskellige forestillinger om effektivitet, kundefokus, kapacitet og miljø kunne drøftes i fællesskab. For at sikre, at Lean blev anvendt på denne måde, valgte ledelsen at sende medarbejderne på et Lean-kursus for at få indarbejdet de redskaber, der skulle anvendes:

> I første omgang drejer det sig om at få bragt medarbejderne sammen omkring Kaizen[24]. Men også at få skabt flere komponenter af Lean, særligt måltavler og tavler med grafer og arbejdsgange. Det var forhåbningen, at det kan give et overblik og på den måde få operationaliseret ledestjernen. (Vaskerichef, SA)

[24] Vaskerichefen forklarede at de forsøgte at implementere en filosofisk baseret japansk ledelsesmetode med henblik på løbende og gradvis forbedring af kvalitet og effektivitet i vaskeriet

Ligeledes blev det også besluttet, at det var nødvendigt at investere i nyt måleudstyr[25] til vaskeriets maskiner. Dette blev gjort for at sikre, at de analyser og måltal, der skulle opsamles og omsættes til grafer og analyser på tavlemøderne, var så præcise som muligt. Selve operationaliseringen af ledestjernen skete på tavlemøderne (jf. figur, 6.9) ved at koble målingerne sammen med systematiske gennemgange af arbejdsgangene for at finde mere smidige måder både at sikre høj effektivitet og kundefokus på under de nuværende forhold på vaskeriet: ”Du kan bare komme med en ide, der er altid åbent her på SA, og vi snakker om, at ideen er bedre end før, og om vi sparer tid, så bliver vi enige om det, og så kører vi.” (Medarbejder, SA)



Figur 6.9: Lean-tavle på SA

Til at sikre, at der blev skabt sammenhængskraft mellem tavlemøderne og den daglige drift af vaskeriet, valgte vaskerichefen at gruppere medarbejderne i teams, der hver især blev ansvarlige for en række mål, som de i samråd med vaskerichefen var med til at opstille. Ifølge vaskerichefen var ideen med denne manøvre at flytte ansvaret fra produktionslederne ud i de enkelte teams. Meningen med decentraliseringen af ansvar var at få skabt en større

[25] Der er blevet indkøbt udstyr fra firmaet Probes, som leverer måleudstyr i forbindelse med implementering af Lean, og som har erstattet de skærme, der før viste grønt, når normen holdes.

grad af ejerskab blandt medarbejderne i forhold til, hvordan den enkelte kunne hjælpe til med at få skabt et succesfuldt vaskeri.

Samlet set fandt de adspurgte på vaskeriet, at Lean gennem tavlemøderne og dannelsen af teams medvirkede til at skabe en anderledes bevågenhed om, hvorledes det ville være muligt at opnå en bedre forståelse mellem produktionen og de kundevendte funktioner:

> Det er oppe på tavlemøder hele tiden, hvordan vi agerer over for kunderne, og hver gang nogle har været udsat for noget, de ikke har kunnet håndtere, bliver det taget op. Der bliver talt om, hvad det er, vi skal huske her, og hvordan gør vi. Samtidig bliver der også kørt kurser hele tiden omkring kundeservice, nøjagtig som hvis de stod ude i Bilka eller et andet sted og havde kunder. Det er den samme måde at agere på, og på den måde kommer det ind under huden. (Oldfrue, SA Service)

For at undgå, at Lean kun blev et redskab til at få trimmet og effektiviseret vaskeriet, blev det også valgt, at hvert team skulle nedskrive trivselstal, her forklaret af en produktionsleder fra SA:

> Vi har medarbejdere i alle aldre, vi har folk på flex osv. Og vi skal huske på, at vi er en rummelig arbejdsplads. Det skal vi værne om, og derfor blev det også besluttet at indføre trivselstal, fordi højere effektivitet ikke skal være på bekostning af trivsel. (Produktionsleder, SA)

Netop denne kombinerede måde at bruge Lean på medførte, at Lean af de adspurgte blev opfattet som gavnligt for vaskeriet. Dermed endte Lean med at blive et grænseobjekt ved at være en kanal, hvorigennem vaskeriets interne og eksterne situation blev drøftet, iscenesat og forstået. Samtidig er det vigtigt at understrege, at denne positionering af Lean ikke ville kunne finde sted uden en accept og understøttelse fra de centrale menneskelige aktører som vaskerichefen, oldfruen, kundecenterlederen, produktionslederne og i sidste ende medarbejderne:

> Jeg sidder sammen med produktionslederne og evaluerer de her data fra de forskellige teams herunder også trivselstal, hvis der eksempelvis er en situation, hvor vi kan se, at det går godt med effektiviteten, men samtidig er en, som der har svært ved at følge. Så ændrer vi fokus og prøver at finde balancen (…) og det er præcis det, der gør, at vi bakker op om Lean hele vejen rundt. (Vaskerichef, SA)

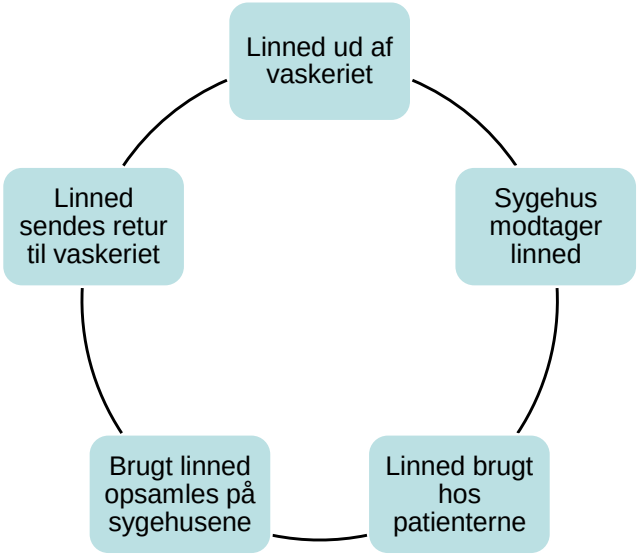
Hele øvelsen med Lean synes dermed for en stund at have anvist en måde at få de forskellige fortolkninger om kunder, effektivitet og arbejdsgange til at mødes ved hjælp af materialiseringer på Lean-tavler. Denne operationalisering af ledestjernen var med til at skabe en framing af en samlet vej for vaskeriet, hvilket førte til, at balancen på vaskeriet blev genoprettet.

Desværre var det ikke muligt at følge, om brugen af Lean vitterlig gjorde det muligt at fastholde en stabil opfattelse af vaskeriets strategi i relation til det bebudede udbud i 2012. Det kan være, at tavlemøderne medvirkede til at skabe det fornødne rum til at finde en fælles fortolkning af konkurrenceevne, kapacitet, medarbejdere, nuværende kunder og mulige nye kunder, når hele situationen spidser til i udredningsprocessen. Men det kan kun fremtiden vise.

6.10 Fremtidens kundekoncept på Sygehus 3

Med ovenstående sidste bemærkning forlader vi fortællingen om fremtiden for SA overordnet set. I stedet vil det sidste analyseafsnit belyse et nyt kundekoncept, som SA udviklede for at sikre en større grad af tilknytning til kunderne. Det var også dette koncept, vaskeriet havde planer om at indføre på Sygehus 2. Indtil videre er konceptet blevet implementeret på Sygehus 3 i Aarhus.

Omdrejningspunktet i det nye koncept er et ønske om at få en langt større styring med hele cyklussen, fra linnedartiklerne forlader vaskeriet, til de ender hos vaskeriet igen, hvilket er illustreret i figur 6.10.



Figur 6.10: Styring af linnedflowet med det nye koncept

Mere præcist handlede konceptet derfor om at få en bedre adgang til realtids-information i dag-til-dag-udviklingen på sygehusenes linnedområde. Denne information var herefter tiltænkt at skulle bruges til en bedre intern styring på vaskeriet, her forklaret af en oldfrue fra SA:

> Vi må erkende, at eksempelvis over for Sygehus 2 og Sygehus 1, der afleverer vi til døren, og så er det souscheferne og servicecheferne, som tager over. Det gør, at vi mister selve styringen med, hvordan artiklerne kommer ind på sygehusene og cirkuleres rundt og kommer tilbage igen. Der er vi afhængige af disse personer, og selvom de kan have de bedste intentioner, har de også en hverdag med alt mulig andet, og det rammer os. Vi vil derfor gerne tættere på kunderne, følge artiklerne helt ud til patienterne og tilbage igen. (Oldfrue, SA Service)

Selve muligheden for at bruge konceptet på Sygehus 3 opstod, da en række støttefunktioner, herunder intern linnedhåndtering, kom i udbud i 2007. I den forbindelse opnåede vaskeriet retten til både at levere linned til sygehuset og samtidig håndtere det interne linnedflow på sygehuset. For at kunne gøre dette oprettede vaskeriet en

satellitenhed ude ved Sygehus 3, som senere skulle vise sig at være den vigtigste del af konceptet: ”Det er meningen, at enheden skal drives kundeorienteret, og som en forretning i forretningen.” (Oldfrue, SA Service)

Etableringen af satellitenheden gjorde det muligt at få adgang til en unik og hurtig viden om linnedforhold på sygehuset, som ikke ville have været muligt udelukkende ved hjælp af PDA-systemet eller møder. Det skyldes, at vaskeriets egne medarbejdere nu stod for at kanalisere denne information videre til vaskeriet. Desuden blev der også oprettet ugentlige produktionsmøder, hvor oldfruen, som stod for den daglige drift af satellitenheden sammen med kundecenterlederen, vaskerichefen, og produktionslederne, drøftede linnedsituationen på Sygehus 3.

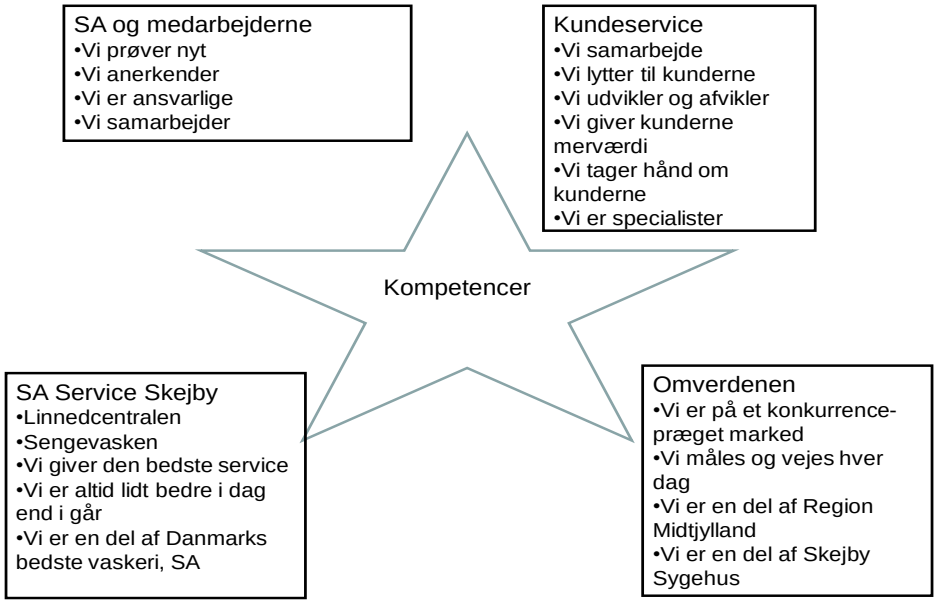
Ifølge oldfruen var det netop dels den tætte daglige kontakt med personalet helt ud i det udførende led på Sygehus 3, dels den direkte forbindelse til vaskeriet, der var unikt i forhold til den traditionelle levering-til-døren-tilgang:

> De sygehuse, som har levering til døren (Sygehus 1 og Sygehus 2 red.), har ikke den direkte linje til vaskeriet gennem de møder, som jeg deltager i. Jeg hører, hvis der er problemer med kvaliteten, og så kan jeg kontakte mit personale, inden kunden ser det. Og samtidig kan jeg give informationer direkte til produktionen, hvis mit personale eller jeg opdager eller hører omkring noget, som er galt. Det giver en kæmpe fleksibilitet. (Oldfrue, SA Service)

Etableringen af SA Service førte til en mere direkte og dynamisk kontakt med kunderne som følge af muligheden for at udveksle realtidsinformationer i og mellem sygehuset og vaskeriet. I en ANT-optik gjorde etableringen af en satellitenhed, der var understøttet af forskellige styringselementer, det muligt at sikre en meget stabil langdistance-styring. Det interessante ved den opbyggede konstellation var, at informationen ikke kun, som angivet i Cugenesan & Lee (2006), flød fra centeret til periferien, men også fra periferien til centeret. Dette gjorde det muligt gensidigt at koordinere og tilpasse på tværs af organisatoriske rum.

Hele denne framing af konceptet som fremtiden for vaskeriet blev også styrket af, at de 18 medarbejdere, der arbejder i satellitenheden, alle var uddannet af SA i ledestjernens fem værdier. Det betød reelt, at etableringen af satellitenheden medvirkede til at bringe hele

vaskeriets strategi orkestreret ved hjælp af ledestjernen helt ind i kundeorganisationen, hvilket bl.a. ses af, at ledestjernen hang som en plakat i satellitenheden. Samtidig var de fem værdier som illustreret i figur 6.11 blevet operationaliseret til at matche de forhold, der gjorde sig gældende på Sygehus 3.



Figur 7.11: Ledestjerne på Sygehus 3

Fastholdelsen af ledestjernen i en tilpasset udgave havde ifølge oldfruen den direkte effekt, at satellitenheden siden oprettelsen gradvist har vundet stadigt større terræn på Sygehus 3:

> Ledestjernen er jo vores ankerpunkt, det er den, det hele udspringer af, og som vi er fælles forankret omkring. Og ved, at vi i dag er til stede i huset kombineret med, at vi gerne vil være konkurrencedygtige og udvikle, har ført en række nye opgaver med sig såsom sengevask og vask af forhæng. Den slags ville vi ikke have haft før. (Oldfrue, SA Service)

Samtidig må oldfruen også erkende, at efterhånden som flere opgaver er blevet vundet, er modstanden fra etablerede faggrupper også vokset. Med det menes, at både de vundne

opgaver og forsøget på at tiltrække endnu flere opgaver kolliderer med forskellige faggruppers arbejdsbeskrivelser og overenskomster på Sygehus 3:

> Men vores engagement har samtidig også medført, at vi skubber til de andre faggrupper herude, og det er ikke altid populært. Du skal tænke på, at vi befinder os på et sted, som stadig er meget konservativt, og som har en dyb faghistorik. Eksempelvis det med håndtering af vasketøj, som vi kigger på nu. Det håndteres af portørerne, men der vil være enormt meget økonomi i, vi fik det ligesom inde på Nørrebrogade. Men her har vi ikke kunnet få det igennem, fordi portørerne holder på det, og det kræver derfor tålmodighed og langvarig overtalelse. (Oldfrue, SA Service)

Sættes ovenstående citat i relation til koncepterne framing og overflowing, kan portørernes handling tolkes som et overflow udmøntet ved hjælp af arbejdshistorik og arbejdsbeskrivelser med det formål at forhindre, at der overdrages flere opgaver til satellitenheden. Men med ledestjernen som pejlingsmærke havde Oldfruen ikke i sinde at lade portørerne beholde flytningen af brugte linnedartikler. Derfor arbejdes der fortsat i dag på en reframing af situationen ved hjælp af beregninger og analyser, som gerne skulle resultere i, at opgaven med tiden overdrages til SA.

Opsummeret har indførelsen af det nye kundekoncept på Sygehus 3 iscenesat en situation med meget tæt integration mellem vaskeriet og Sygehus 3. Denne integration har betydet en større indsigt i de elementer, som er styrende for linnedflow (jf. figur 6.10) mellem vaskeriet og sygehuset, hvilket netop var hensigten med det nye koncept. Desuden har denne indsigt også medvirket til, at vaskeriet har været i stand til at påvirke rutiner og opgavefordelinger på sygehuset ved at overtage stadig flere opgaver forbundet med selve linnedområdet. Denne udvikling har dog også ført til et stigende antal konflikter med etablerede faggrupper på sygehuset.

6.11 Sammenfatning

Det interessante ved det indledende forløb med at omdanne vaskeriet til et SSC er, hvordan en tidligere vaskerichef i første omgang forsøgte at anvende en vaskeriudredning og en regional masterplan hertil. Denne konstellation var dog ikke tilstrækkelig stærk til at kunne

iværksætte et overflow af årtiers indarbejdede arbejdsprocedurer og opfattelser af, hvordan vaskeriet skulle fungere. Det var derfor først, da taktikken blev ændret til, hvad Law (1988) kalder for ”mobilization by proxy”, at processen med at reframe vaskeriet kom i gang.

Selve forløbet med at omdanne vaskeriet til et SSC skete gennem en fælles udviklingsproces, hvor der blev dannet et meget komplekst styringselement kaldet ledestjernen. Denne ledestjerne kan egentlig sammenlignes med et helt styringssystem, da stjernen reelt set kom til at bestå af en række forskellige styringselementer såsom kurser, uddannelsesplaner, miljøregulativer, ISO-certificeringer og møder. Hele vaskeriet kom derfor til at repræsentere et sammenstillet socio-teknisk netværk med ledestjernen som omdrejningspunktet ved, at der blev skabt relationer mellem ledestjernens forskellige komponenter og de menneskelige aktører. Samtidig blev særligt anvendelsen af kurser og uddannelse brugt til at sikre, at disse relationer konstant blev vedligeholdt såvel over for gamle som nye medarbejdere. Med andre ord medvirkede opbygningen af dette komplekse netværk til at konstituere vaskeriet som en serviceorganisation.

I henhold til SSC-litteraturen (Wang & Wang, 2007; Dollery et al., 2009; Herbert & Seal, 2010; Borman & Janssen, 2012) er det interessant, hvordan omdannelsen af vaskeriet til et SSC netop blev sikret af en integrativ proces organiseret ved hjælp af uddannelsesmuligheder, kompetenceplaner, møder og en aktiv rekrutteringsstrategi. Det var dermed disse elementer, der medvirkede til at gøre medarbejderidentiteten kompatibel med en SSC-forståelse.

Endvidere var det også skabelsen af dette netværk, der gav vaskeriet tilstrækkelig med momentum til udadtil at positionere sig som en selvstændig enhed. En selvstændighed, som ifølge Bergeron (2003) og Schultz & Brenner (2010) er et af grundelementerne i at skabe et SSC. Grunden hertil er, at et SSC er tiltænkt at fungere som en selvstændig forretning med mulighed for at kunne bestemme servicetilgangen i samråd med kunderne. I analysen beskrives det, hvordan vaskerichefen netop fandt dette helt centralt i processen med at overbevise medarbejderne om, at vaskeriet ikke længere bare var en almindelig underafdeling på sygehuset, men en regulær selvstændig forretning, som var afhængig af kundernes penge og velvillighed. Dermed var det også det sammenstillede netværk om ledestjernen, der blev bragt i anvendelse til at ændre forholdet til sygehusene fra at være

linnedmodtagere til at være kunder. Eksempelvis følges det, hvordan det gennem intensivt samarbejde understøttet af en række styringselementer var muligt at ændre forholdet mellem vaskeriet og Sygehus 1 gennem gradvis opbygning af tæt intra- og interorganisatorisk interaktion.

Denne observation er også interessant i forhold til SSC-litteraturen. I Nasir & Abbott (2011) beskrives det, hvordan partnerskabet mellem SSC og kunderne er centrum for en bedre organisering, styring og udvikling af støttefunktioner, men ligesom i SB-casen kom denne udvikling og positionering af partnerskabet til at handle om innovation (Borman & Janssen, 2012), forstået på den måde, at den stigende samarbejdsaktivitet skabte nye styringsudfordringer, som igen blev håndteret ved at udtænke nye løsninger. Partnerskaber mellem SA og eksempelvis Sygehus 1 blev derfor også et forum for afprøvningen af ny teknologi samt nyudvikling af serviceydelserne (jf. Hyvönen et al., 2012).

I forhold til den nævnte SSC-litteratur medvirkede forskellige styringselementer igennem deres alliancer med menneskelige aktører til at anvise disse nye interne såvel som interorganisatoriske udviklingsmuligheder. Altså at disse styringselementer opnåede positioner som grænseobjekter og passagepunkter, samt gjorde det muligt at danne egentlige kalkulationscentre med magten til at udpege en retning for samarbejdet. Dermed blev samarbejdet i høj grad formet omkring disse styringselementer ved, at der blev skabt informationskanaler, som dannede grundlag for langdistancestyring i og imellem parterne. Det bærende element i opnåelsen af sammenstillingen mellem Sygehus 1 og SA var derfor, at styringselementerne succesfuldt bliver associeret med magten til at opbygge og fastholde en framing. Dermed var det denne framing, der sikrede tilstrækkelig med stabilitet til, at udviklingen af vaskeriet, kunderne og samarbejdsrelationer kunne finde sted på en stabil måde.

Ud over at analysen bidrager med indsigt i dels hvordan der kan skabes stabilitet, tillid og sammenstilling mellem samarbejdende parter, dels hvorledes dette medvirker til at udvikle servicecentre og kundeorganisationerne, gennemgås det også, hvordan magt er flygtig, og stabilitet derfor i mange tilfælde er af episodisk karakter. Eksempelvis følges det i analysen, hvordan en række faktorer som beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri, udrulningen af en ny kvalitetsstandard og vanskelighederne med at opbygge et stabilt

samarbejde med Sygehus 2 gradvist eroderede den interne framing på vaskeriet om en fælles opfattelse af ledestjernen.

I henhold til episoden med Sygehus 2 er det interessant, hvordan vaskeriet blev udfordret af, at det ikke var muligt at anvende samme fremgangsmåde som over for Sygehus 1. I den forbindelse var det særligt et manglende naturligt passage- og grænseobjekt i form af et kompatibelt linnedkoncept, som gjorde det muligt for Sygehus 2 at opretholde en distance mellem parterne. Denne distance blev også vedligeholdt ved, at aktørerne på Sygehus 2 fabrikerede og anvendte forskellige interne styringselementer såsom kvalitets-, hygiejne- og funktionalitetstest til at vise, at linnedkonceptet fra SA var underlegent i forhold til det, sygehuset havde fået fra sin tidligere leverandør.

Denne observation viser også, at styringen af et en-til-mange-forhold (se f.eks. Thrane & Hald, 2006; Wall, 2011) kan resultere i en situation, hvor det ikke altid er muligt for et SSC at anvende samme fremgangsmåde over for hver enkelt kunde, når det kommer til at skabe samarbejde. Det understreges ved, at først da partnerne fik skabt en fælles liste, hvoromkring samarbejdet kunne udformes, blev der påbegyndt en sammenstilling mellem SA og Sygehus 2. Afsnittene med Sygehus 2 viser også, hvordan meget stærke institutionaliserede forestillinger og strukturer kan spille en dominerende rolle i forsøget på at skabe forbindelser mellem SSC og kunderne (Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006). Det illustreres dog ligeledes, hvordan sådanne strukturer og forestillinger kan blive brudt ned gennem formaliseringer i form af en fælles liste, som kan synliggøre fordelene ved at samarbejde.

Som tidligere nævnt var det ikke kun udfordringerne med Sygehus 2, der kom til at få betydning for destabiliseringen af den opbyggede framing i vaskeriet. Det skyldes, at udfordringerne med Sygehus 2 også kolliderede med beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri, udrulningen af en ny kvalitetsstandard og udsigten til et vaskeriudbud i 2012. I analysen følges det, hvordan en bekymret produktionsleder med udgangspunkt i disse udfordringer italesatte et ifølge Janssen et al. (2009) klassisk SSC-dilemma om balancen mellem centralisering og decentralisering.

En interessant observation i den forbindelse er, at kulturkomponenten i ledestjernen var årsagen til, at der kunne opstå en sådan diskussion af forskellige opfattelser på

vaskeriet: ”Vaskerichefen gjorde os alle til souschefer, vi er medansvarlige, og der bliver lyttet til os.” (Medarbejder, SA)

Ledestjernen som styringssystem var derfor grundet den sammensatte kompleksitet i sig selv medvirkende til både sin egen ustabilitet og stabilitet. Med det menes, at værdierne i ledestjernen opfordrede til en kultur, hvor det var kutyme at byde ind med nye løsninger og ideer. Denne tilgang fungerer godt, så længe alle havde den samme opfattelse af retningen og tolkningen af ledestjernen, men da produktionen oplevede et stigende pres på kapaciteten, i takt med at betingelserne for vaskeriet ændrede sig, opstod der en diskrepans mellem to opfattelser på vaskeriet. Denne forskellighed fik netop rum til at udvikle sig grundet den åbne debatform på vaskeriet.

For at undgå, hvad der kan tolkes som et overflow, iværksatte vaskerichefen et Lean-forløb for at stabilisere de interne forhold. Det skete ved, at der blev dannet et forum med tavlemøder, hvor de forskellige opfattelser af balancen mellem centralisering og decentralisering blev diskuteret. Tavlemøderne gjorde det derfor muligt at genskabe en stærk fælles framing på vaskeriet ved, at både effektiviteten blev højnet, og der blev skabt en bedre koordinering mellem imødekommelsen af kundernes behov og produktionens kapacitetsmuligheder. Dette er ifølge Miskon et al. (2010) nogle af de helt centrale mål, som dannelsen af et SSC er tiltænkt at realisere. Men analysen viser, at disse mål ikke nødvendigvis er overordnede motiver, da de også kan være koblet direkte sammen med opretholdelsen af stabil styring i et SSC i situationer præget af store forandringer.

Det sidste afsnit i analysen omhandlede præsentationen af et kundekoncept, som netop blev udviklet for at undgå de vanskeligheder, vaskeriet oplevede med Sygehus 2. Omdrejningspunktet for konceptet var derfor at opnå en større styring af linnedflowet, hvilket førte til oprettelsen af en satellitenhed ude ved Sygehus 3. Denne enhed blev bemandet med vaskeriets eget personale, og over tid blev der skabt en stærk sammenknytning med Sygehus 3 gennem møder og informationsbehandling. Den stærke sammenstilling betød også, at vaskeriet formåede at overtage stadig flere opgaver ved at følge den udviklingsorienterede kultur (se også Hyvönen et al., 2012), som ledestjernen havde skabt. Efterhånden som satellitenheden voksede, opstod der dog gradvist flere

konfrontationer med de lokale faggrupper, hvilket viser, hvordan det at erobre en kontekst igen afhænger af de lokale betingelser, som udspiller sig i den enkelte episode.

I forhold til SSC-litteraturen kan der derfor være meget stærke interne kulturer, hvilket McIvor et al. (2011) kalder for nostalgi for ”the old way (s. 450), som kan hindre etableringen af et tæt samarbejde med kunderne. Dette kom til udtryk både i processen med Sygehus 2 og Sygehus 3 ved, at lokale aktører mobiliserede forskellige styringselementer til at skabe barrierer og grænser for at hindre udvidelsen af samarbejdsforhold.

Samlet viser analysen, hvor episodisk hele konstruktionen og styringen af et SSC er. Det understreges af, hvordan de enkelte styringselementers betydning i relation til framing og overflows varierer fra episode til episode. I den enkelte episode, eksempelvis over for en enkelt kunde, kan styringselementerne være det ’lim’, som gør det muligt at skabe forbindelser mellem organisatoriske enheder i tid og rum, mens det modsatte kan være tilfældet i en anden episode. Det betyder, at styringselementerne fra episode til episode kan fabrikeres og bruges til at indgå i mange forskellige relationer, som både kan føre til orden, tillid, stabilitet og sammenstilling, men også til at skabe splid, uorden, mistillid og stridigheder.

Dermed fremstår selve pakken af elementer, der anvendes i og mellem parterne i dette kapitel, meget organisk og foranderlig. Denne foranderlighed og dynamik nuancerer den principielle opfattelse af styringselementernes betydning, som præger såvel de økonomiske som institutionelle analyser skildret i kapitel 2. I forhold til de økonomiske analyser er det interessant, hvordan det ikke er muligt at indlejre styringselementernes alsidighed i præcise referencerammer (se f.eks. Dekker, 2004). Grunden hertil er, at opbygningen og styringen af et SSC ikke udelukkende handler om forventningsafstemning, håndteringen af asymmetri og bekæmpelse af nyttemaksimering. I stedet er denne proces også uforudsigelig, hvilket også er en sådan indsigt, Minnaar & Vosselman (2011) efterspørger i forhold til en bedre forståelse af styringsforhold i forbindelse med dannelsen og styringen af et SSC.

Kapitel 7 Servicecenter C

I forhold til de to andre casestudier er denne sidste analyse et indblik i konstruktionen og styringen af et servicecenter sammensat af mange forskellige støttefunktioner. Ligeledes er nærværende analyse også anderledes end de to foregående kapitler ved, at både konstruktionen af SC og organiseringen af samarbejdet med centerets mange forskellige kunder foregik på tilnærmelsesvis samme tidspunkt. Ud over dette adskiller denne sidste analyse sig også ved kun at omhandle to år. Det gør, at forløbet frem til selve dannelsen af SC fylder relativt meget i denne analyse. Grunden hertil skal dog ikke kun findes i det relativt korte tidsforløb, men også i at jeg havde mulighed for at følge hele forløbet nærmest fra start til slut.

I forhold til det ovenstående vil analysen på tre områder adresserer den afgørende betydning, forskellige styringselementer fik i forhold til dannelsen og styringen af SC. For det første vil elementernes betydning i forløbet fra italesættelsen af en ide til skabelsen af SC blive behandlet indledningsvis i analysen. For det andet vil en række senere afsnit stille skarpt på elementernes rolle både i forhold til opfattelsen af hele denne SSC-konstruktion i kommunen og i opbygningen af partnerskaber med en række af centerets kunder. Til sidst vil det blive belyst, hvordan centrale elementer indgik i processen med at nedlægge SC.

7.1 Realiseringen af en ide

Ideen med at etablere et servicecenter opstod i forbindelse med en problematisering af hele organisationsstrukturen i Haderslev Kommune i kølvandet på strukturreformen, her forklaret af den forhenværende kommunaldirektør fra Haderslev Kommune:

> Efter kommunesammenlægningen var der behov for at gennemtænke kommunens organisering (…) Det også var i den forbindelse, at ideen om at etablere et servicecenter blev bragt frem af den daværende direktør for internservices, som i dag er chef for servicecenteret. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Ifølge den tidligere kommunaldirektør var det særligt den daværende direktør for internservice, som var med til at positionere ideen om et SSC i forbindelse med en

problematisering af kommunens fremtidige organisering. Men ud over at ideen om et SSC blev betragtet som en mulighed for at styrke kommunens organisation, opnåede ideen ifølge den forhenværende kommunaldirektør også yderligere momentum hos dele af direktionen, da man blev opmærksom på det store fokus, der var på dannelsen af Københavns Koncernservice:

> Efter at ideen blev tillagt opmærksom, kunne vi også se, at servicecentre var noget, som begyndte at komme frem, og vi var eksempelvis i København for at besøge koncernservices med henblik på at indsamle viden om SSC. Vi så derfor også dannelsen af et SSC som en mulighed for at blive first mover i vores område og dermed tiltrække noget opmærksomhed. Desuden regnede vi også med, at det på sigt ville give os nogle fordele i regionen, når det kommer til at tiltrække arbejdskraft og skabe en bedre finansiel situation. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Servicecenteret kom hermed til at repræsentere en mulighed for dels at modernisere organiseringen af støttefunktioner i kommunen i reorganiseringsprojektet, dels udadtil at positionere Haderslev som en fremsynet kommune. Samtidig var det også forhåbningen, at både den opmærksomhed, som dannelsen af et servicecenteret kunne skabe, og selve skabelsen af et center ville danne fundament for attraktive arbejdspladser i regionen. Dette blev betragtet som særdeles vigtigt, idet direktionen ønskede at hindre, at Haderslev Kommune blev distanceret yderligere i kampen om kompetente medarbejdere.

Selvom ideen om et SSC allerede på det her tidspunkt blev set som en attraktiv løsning, blev den yderligere styrket, da chefen for kommunens IT-afdeling valgte at tilslutte sig. Grunden hertil var, at han tidligere havde ledet et IT-servicecenter, hvilket gjorde, at han var i stand til mere konkret at anvise centrale forhold knyttet til dannelsen og styringen af et SSC:

> Den daværende chef for kommunens IT-afdeling og nu chef for IT-services i centeret viste, hvordan vi kunne sikre, at centeret også blev en økonomisk gevinst. Ifølge IT-chefen var det vigtigt at undgå en situation, hvor servicecenterets fulde palet af services blev tvunget ned over kunderne. Han foreslog, at vi i modsætning til Koncernservice i København skulle bygge det hele op om en efterspørgselsdrevet model og dermed gøre

> det til en sag mellem kunderne og servicecenteret, hvor vidtrækkende samarbejdet skulle være. Vi valgte derfor, at centeret blev opstartet med et eksistensgrundlag bestående af en række basisydelser, men alt derudover skal være frivilligt og efterspørgselsdrevet. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Her forklaret mere uddybende af IT-chefen fra servicecenteret, hvorfor indarbejdelsen af en efterspørgselsreguleret model var at fortrække:

> Vi kunne i forbindelse med, at vi igen blev en almindelig IT-afdeling med hjælp fra beregninger sort på hvidt se forskellen i IT-efterspørgslen mellem det at være et servicecenter og en almindelig IT-afdeling. Forskellen er, at efterspørgselsmodellen giver kunderne ansvaret for at tænke økonomisk over indkøb af services gennem en decentralisering af budgettet. Derfor sagde jeg, ”skal det virke, er det sådan, vi skal gøre”. (IT-chef, IT-services, SC)

IT-chefens argumenter understøttet af beregninger var medvirkende til at mobilisere direktionen til, at dannelsen og styringen af et SSC var tæt knyttet til, hvorledes selve samarbejdet mellem centeret og kunderne blev struktureret. Ud over fokus på selve styringsprincipperne førte mobiliseringen af SSC som den rigtige ide for kommunen også til en naturlig debat om, hvilke støttefunktioner der skulle placeres i centeret. I den forbindelse var det ifølge den forhenværende direktør for centralstab nærliggende at tage udgangspunkt i det nedlukkede internservice, som bestod af kantinedrift, IT-afdeling, forsikring og pedeller.

Derudover blev det ligeledes besluttet, at centeret både skulle varetage kontrollen af rengøringen i kommunen og overtage styringen af madservice, som leverede mad til kantinerne og plejecentrene i kommunen:

> Vi prøvede at samle forskellige støttefunktioner først og fremmest, stort set hele Internservice, og derudover prøve en række nye områder af såsom rengøringsservice, så hele madservice. I forhold til madservice håber vi på, at centeret kan skabe en ny og bedre struktur. Det hele er derfor også lidt en test, om centeret kan være med til at gøre noget for kommunen, eller om der er behov for en anden vej. Det kan du også se ved, at der er

> aftalt en bestemt prøveperiode, hvorefter det er muligt at evaluere på centeret og vurdere, hvad der skal ske fremadrettet (Forhenværende direktør, centralstab, Haderslev Kommune)

I slutningen af 2009 var situationen derfor, at de mest ihærdige fortalere for servicecenteret i form af den forhenværende kommunaldirektør, daværende direktør for internservice og chefen for IT-afdelingen, havde formået at interessere, indrullere og mobilisere hele direktionen til, at etableringen af et servicecenter var den rette løsning for kommunen.

På trods af at denne ide om et SSC blev understøttet af magtfulde aktører, var ikke alle i kommunen lige begejstret for ideen:

> Jeg synes, man går alt for langt, særligt på IT-området (…) Jeg er samtidig også lidt tvivlende på, om det er en bæredygtig konstruktion, altså om den kommer til at skabe værdi. Her tænker jeg også på, centeret er bygget op omkring internservice, der skulle lukkes ned, og det har fået flere til at omtale centeret som et beskæftigelsesprojekt for en direktør, der blev tilovers i omorganiseringen af kommunen. (Teamleder, økonomiafdelingen, Haderslev Kommune)

Denne skepsis mod selve konstruktionen var flere i direktionen godt klar over, men ved at holde fast i en efterspørgselsmodel var det forhåbningen, at kunderne ville ændre opfattelse af centeret, når de blev bekendte med de servicemuligheder, samarbejdet med SC ville kunne tilbyde. Den forhenværende kommunaldirektør forklarer her, hvordan centeret ved at være baseret på de førnævnte to principper ville kunne skabe merværdi for kunderne:

> Vi er godt klar over, at ikke alle kan se ideen med at oprette centeret. Det er også derfor, vi gør det på den her måde ved at gøre det frivilligt og efterspørgselsdrevet. Havde vi tvunget alle, var det sandsynligt, at de bare hoppede fra eller opbyggede skyggeaktiviteter, lige så snart det blev muligt. Nu er det op til centeret i tæt dialog med kunderne at skabe en positiv oplevelse. Vi tror også på, at dette vil ske, fordi det er centeret simpelthen nødt, hvis de vil udvikle forretning og vise, at et center er den rigtige løsning. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Vurderet ud fra citatet var det tanken, at den høje grad af frivillighed ville medvirke til at skabe rammerne for centerets succes, fordi denne tilgang ifølge den forhenværende kommunaldirektør ville 'tvinge' centeret til at være kundeorienteret, da dette var nødvendigt for at geare centerets forretning.

Denne opfattelse af centeret som en leverandør af ydelser harmonerer også godt med den forståelse af SSC i den offentlige sektor, som eksempelvis Tomkinson (2007) præsenterer. Konkret peger Tomkinson (2007) på, at frivillighed og efterspørgselsprincippet skal medvirke til at sidestille det enkelte center med en hvilken som helst anden leverandør til den offentlige sektor.

For at sikre en tilstrækkelig fremdrift i forløbet med at opbygge et konkurrencedygtigt SSC blev der opstillet en tidslinje på tre år, hvor det var hensigten at evaluere centeret efter to år med henblik på mulig konkurrenceudsættelse i det tredje år:

> Vi kan se, at IT-afdelingen fungerer rigtig godt efter det her princip, og folk er tilfredse. Og ved at skalere det hele op og bruge samme princip regner vi med, at centeret vil blive populært over tid. Men det er klart, at det er bygget ind i denne tankegang, at de (centeret, red.) skal skabe deres egen tillid og marked hos kunderne, og lykkes det for dem, er vi parate til at gå hele vejen og konkurrenceudsætte centeret for at skabe en endnu større grad af fleksibilitet. Samtidig er vi også parate til at lukke det hele igen, hvis det viser sig, at de ikke formår at løfte opgaven. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Den 17. december 2009 blev beslutningsgrundlaget officielt godkendt med følgende hovedpunkter (jf. tabel 7.1), som skulle danne rammen for den fremadrettede udvikling af centeret. I tabellen fremgår det, at kriterierne for centeret netop blev orienteret om udarbejdelsen af en styringsmodel til organiseringen af samarbejdsrelationerne, hvori ideen om frivillighed og efterspørgsel indgik. Der var også i beslutningsgrundlaget fokus på løbende at indsamle informationer om kundebehov, ansvarsfordeling samt priser og betalinger med henblik på at kunne evaluere SC efter to år.

Grundtræk i beslutningsgrundlaget

1: Styringsmodel til samarbejdsrelationer
2: Priser og betalinger
3: Ydelsesbehov og ansvarsfordelinger
4: Opfølgning og rapportering
5: 3-årig periode med mulighed for konkurrence-udsættelse

Tabel 7.1: Grundtræk i beslutningsgrundlaget for SC

Den 1. januar 2010 blev centeret officielt dannet, og den overflyttede støttefunktion betød, at centeret kom til at bestå af tre dele:

1: IT–services: IT-ydelser til kommunen
2: Administrative services: forsikringsservice og boligservice
3: Praktiske services: pedel og kantineservice, rengøringsservice og madservice

De kommende afsnit vil omhandle forløbet med både at konstruere og styre selve servicecenteret som organisatorisk enhed og de styringsmæssige tiltag, der blev iværksat i arbejdet med at mobilisere de mange kunder. I dette indad- såvel som udadrettede forløb skildres det også, hvordan det opstillede beslutningsgrundlag i høj grad kom til at definere hele denne periode på en til tider overraskende måde.

7.2 Første skridt i dannelsen af et servicecenter

Første tiltag i selve dannelsen af servicecenteret var, at der blev nedsat en styregruppe, som skulle udarbejde et ydelseskatalog 1.0 (jf. beslutningsgrundlaget). I dette ydelseskatalog skulle alle de grundydelser indskrives, centeret var tiltænkt at tilbyde. Chefen for IT-services forklarer her, hvordan dette fandt sted:

> Denne proces blev iværksat af direktionen og involverede alle i kommunen og resulterede i, hvad vi kaldte for ydelseskatalog version 1.0. Dette var egentlig et katalog med alle de støttefunktioner opdelt i ydelser, som vi havde fået overført. Ideen var så, at vi skal videre med katalog 2.0 for at fastlægge, hvad vi reelt kommer til at skulle tilbyde, fordi det kan godt være, at vi eksempelvis kan tilbyde 400 ydelser. Men hvis vi finder ud af i samarbejde med kunderne, at der kun er brug for 350, så bliver det 350. Derfor er ydelseskatalog 2.0 noget, vi skal lave sammen med den enkelte kunde og så tilpasse centeret herefter. (Chef for IT-services, SC)

Med udgangspunkt i ovenstående citat håbede den nedsatte centerledelse,[26] at aktiveringen af hele kommunen i dannelsen af ydelseskatalog 1.0 ville skabe en begyndende forståelse for centerets eksistens og mulige udbytte af samarbejdsrelationer. Men det var først ved den efterfølgende dannelse af ydelseskatalog 2.0, at selve samarbejdet mellem centeret og kunderne endelig skulle effektueres.

Ifølge chefen for administrativ service blev arbejdet med ydelseskatalogerne også set som en mulighed for at imødekomme den skepsis, der opstod dels i forbindelse med beslutningen om at lade intern service[27] danne ramme for SC, dels den relativt topstyrede beslutning om at etablere SC:

> Vi var godt klar over, at vi er startet ud med, at der er modstand og manglende kendskab til os i moderorganisationen, også fordi vi stammer fra intern service, så folk tænker, hvad det skal blive til. Der er derfor nogle, som tror, at vi nu skal til at opbygge en ny økonomiafdeling, eller slet ikke ved, hvem vi er. Så det er utrolig vigtigt, at de her ting bliver clearet af, så vi kan arbejde konstruktivt med at få opbygget en organisation, der hedder servicecenteret med et godt kundegrundlag (Chef, administrative services, SC)

I forhold til beskrivelsen af interorganisatorisk styring i kapitel 2 byggede den registrerede skepsis derfor i høj grad på usikkerhed og informationsasymmetri (Baiman et al., 2001).

[26] Centerledelsen udgjorde cheferne for: administrative services, IT-service og praktiske services og chefen for hele servicecenteret.

[27] Jf. afsnit 8.1.

Kunderne følte altså ikke, at de var i besiddelse af tilstrækkelig information om på den ene side, hvad hensigten med SC var, og på den anden side, om denne hensigt ville påvirke dem negativt eller positivt.

For at sikre det bedste udgangspunkt for bekæmpelsen af denne asymmetri blev det besluttet, at det udarbejdede ydelseskatalog 1.0 sammen med de resterende punkter i beslutningsgrundlaget skulle inkorporeres i den måde, SC var tiltænkt at blive styret på. Det skete ved, at den førnævnte centerledelse gik i gang med at udarbejde en forretningsplan for hele servicecenteret med afsæt i beslutningsgrundlaget og ydelseskatalog 1.0:

> Forretningsplanen er blevet udarbejdet i fællesskab af centerledelsen, både for at jeg som overordnet chef ved, hvad der foregår, men også for, at vi alle ved, hvor vi står, og hvad vi skal. Du skal tænke på, at flere af os kommer direkte fra den kommunale forvaltning, så vi skal også igennem en proces, hvor vi får indarbejdet de for mange nye måder, vi skal arbejde på. (Direktør, SC)

I første omgang var det pga. chefernes forskellige baggrunde udfordrende at udarbejde en fælles forståelse af servicecenteret materialiseret i en forretningsplan. Men gennem en række møder, hvor gruppen især havde gavn af IT-chefens erfaringer med at arbejde i et servicecenter, formåede cheferne i foråret 2010 at få nedskrevet en fælles forretningsplan (jf. tabel 7.2).

Grundtræk i forretningsplanen
1: Fastlæggelsen af en udfører- (centeret) og bestiller- (Haderslev Kommune) rolle, hvor kommunen grundet organiseringen blev set som mange kunder, hvorfor der skal opstilles kundefora og tæt samarbejde.
2: Sammenkobling af ydelserne i katalogerne med en pris, for på den måde at gøre det nemmere for kunden at gennemskue, hvad det vil koste at købe den enkelte service.
3: Sikring igennem samarbejde, at ydelsernes skaber værdi for kunderne.

4: Arbejde for, at produktivitet og kvalitet går hånd i hånd.
5: Medarbejderudvikling/uddannelse – bryde med kommunale dogmer og opgaveudvikling.
6: Gøre centeret klar til konkurrenceudsættelse, hvilket vil kræve en solid forankring i moderorganisationen og en vækst på 15 % om året. Forsøge at skabe kontakt med kunder uden for kommunen.

Tabel 7.2 Grundtræk i forretningsplanen for SC

Denne manøvre betød også, at der blev skabt en lokal konstellation af elementer bestående af centerledelsen og forretningsplanen orienteret om en fælles framing af SC. Derfor var det også herefter hensigten, at SC skulle konstrueres og styres inden for denne framing. Ideen med forretningsplanen var dermed at bruge den som en køreplan (Miller & O'Leary, 2007) med henblik på at opstille, hvilke centrale elementer der skulle udvikles for at skabe dels en servicecenterorganisation, dels et stærkt samarbejde med kunderne:

> Fra starten skal vi varetage nogle basisydelser, men for at få en fornuftig forretning, som kan hvile i sig selv, har vi beregnet, at vi skal vokse med 15 % om året frem mod 2013. Det kan kun ske ved, at vi få udviklet ydelser, som kunderne vil efterspørge. Pointen er derfor, at vi selv skal skabe forretningen. (Chef, SC)

Første skridt i at udbrede denne framing var, at centerledelsen besluttede at gøre de forskellige serviceområder til interne kunder hos hinanden. Tanken med dette var at træne medarbejderne i at tænke efterspørgsels- og serviceorienteret:

> Skal vi have en chance for at skabe et samarbejde med kunderne, er vi nødt til at flytte forståelsen hos os selv først. Og fordi flere netop har rod i den kommunale sektor både blandt medarbejderne og blandt ledelsen, har vi et stort arbejde med at prøve at skabe en ny identitet og forståelse, hvis vi skal overbevise alle om, at vi er konkurrencedygtige og har en eksistensberettigelse. Derfor valgte vi at gøre alle serviceområderne til kunder hos hinanden, vi skal så og sige tage vores egen medicin. (Chef, administrative services, SC)

For yderligere at bryde den kommunale tænkning i centeret blandt de overflyttede medarbejdere besluttede centerledelsen sig for at indføre en målrettet rekrutteringsstrategi på de serviceområder, hvor det var muligt. I den forbindelse blev der lagt stor vægt på, at de nye medarbejdere skulle have den rigtige servicecenter-mentalitet i form af erfaring med salg og service. Ifølge chefen for administrative services håbede centerledelsen på, at denne rekrutteringsstrategi på den ene side kunne bidrage til en hurtigere igangsættelse af samarbejdet med kunderne og på den anden side ligeledes skabe en større forståelse blandt de resterende medarbejdere i centeret om, hvad det vil sige at arbejde forretningsorienteret:

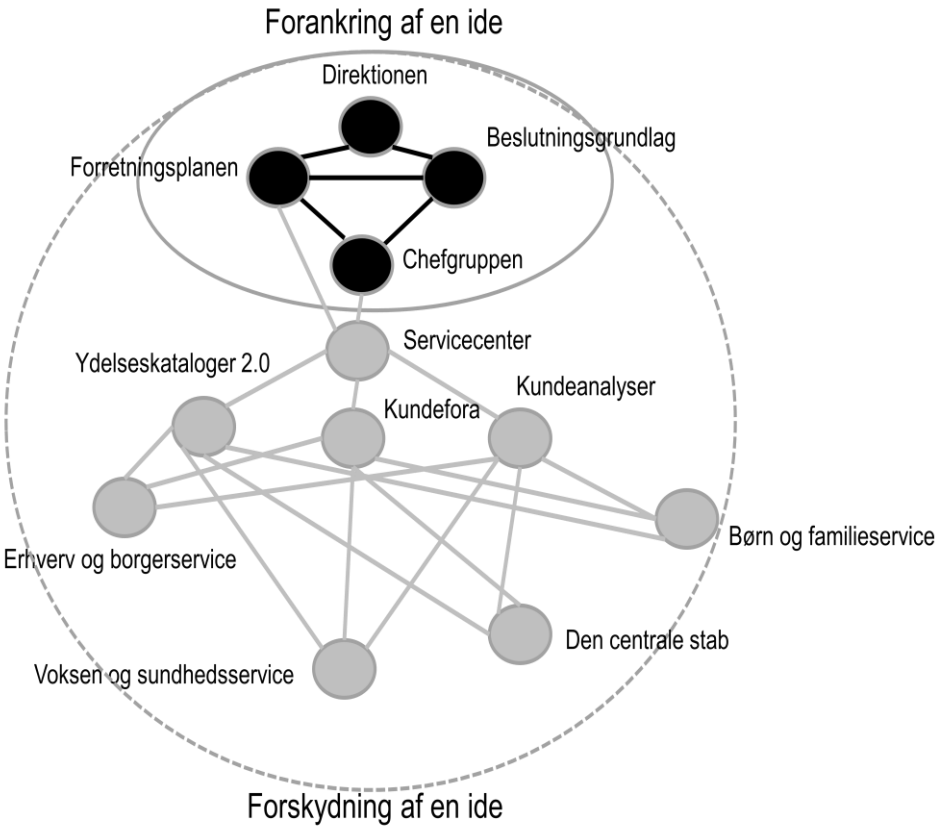
> Vi har alle kompetencer, som vi kan hjælpe hinanden med (…), men vi har også brug fra kræfter udefra, som forstår det at arbejde med salg og service (…), og det kan forhåbentlig også hjælpe os med både internt at blive mere salgs-minded og være med til at åbne døren til resten af kommunen. (Chef, administrative services, SC)

Denne opfattelse af, hvor vigtig selektiv rekruttering og salg og service er for funktionen af et SSC, berøres også af Janssen et al. (2009). Forfatterne fremhæver, at særlig kompetencer inden for salg og service i forhold til procesoptimering er afgørende, når det kommer til at sikre et balanceret fokus på centralisering og decentralisering.

Ud over at forretningsplanen endte med at blive et pejlemærke, medvirkede den tætte kobling mellem beslutningsgrundlaget og forretningsplanen til, at direktionen i Haderslev Kommune var meget optimistiske om mulighederne med SC i hele denne periode. Det var hermed med udgangspunkt i en magtfuld sammenstilling mellem beslutningsgrundlaget, forretningsplanen, direktionen og chefgruppen, at SC i forsommeren 2010 officielt blev godkendt af først økonomiudvalget og senere af byrådet. I nedenstående citat forklarer den forhenværende kommunaldirektør for Haderslev Kommune selve grundlaget for optimismen i direktionen:

> Jeg synes, den plan, de har, også afspejler hele det reorganiseringsarbejde, de står med. Planen udtrykker også godt den position, som vi ønsker, at de skal have, og så må vi se, hvordan det hele udvikler sig frem mod selve evalueringen. (Forhenværende kommunaldirektør, Haderslev Kommune)

Hele oversættelsesforløbet frem til nu er illustreret i figur 7.1. I figuren repræsenterer den mindste cirkel selve den etablerede framing på dette tidspunkt i forløbet.



Figur 7.1: Ideen om et netværk – fra forankring til forskydning af en ide om et servicecenter i Haderslev Kommune

Herefter var det hensigten, at chefgruppen skulle mobilisere en periferi, illustreret med den stiplede cirkel og de grå streger i figuren. Figur 7.1 er derfor også udtryk for en forhåbning om fremtiden ved at skildre et ønske om at konstruere et aktør-netværk bestående af SC, direktionen og kunderne organiseret om en fælles framing. Denne ide om et netværk viser også, at forståelsen af netværk i ANT mere handler om at beskrive en topografi og den performance, der skal til, for at understøtte denne topografi.

7.3 IT som frontløber

For at forstå, hvordan arbejdet med at konstituere netværket i figur 7.1 forløb, er det nødvendigt i første omgang at gennemgå forholdene om IT-service. Det skyldes, at denne enhed netop havde erfaringer med at arbejde efterspørgselsorienteret. Ifølge IT-chefen kan afdelingens historik føres tilbage til 2004, hvor den fungerede som et tværkommunalt IT–center, men i kølvandet på strukturreformen blev det imidlertid besluttet at opgive det tværkommunale samarbejde og i stedet insource IT som en del af internservice i Haderslev Kommune. Konsekvensen af denne beslutning var også, at hele kommunens IT-budget blev centraliseret under IT-afdelingen. Det førte til, at forvaltningen nu kunne indkøbe IT–ydelser, uden at det påvirkede det lokale budget. Resultatet var, at efterspørgslen på IT steg voldsomt med et voksende underskud på kommunens IT-budget til følge. Omsat til en ANT-forståelse medførte centraliseringen af IT-budgettet, at budgettet kom til at fungere som en interesserings-mekanisme, der tilskyndede til et accelererende forbrug af IT ved at fratage de enkelte forvaltningsled økonomisk ansvar.

Ifølge IT-chefen ønskede ingen i kommunen dog at adressere dette faktum, da en decentralisering af budgettet ud på de enkelte enheder samtidig ville betyde, at man lokalt igen skulle til at agere økonomisk og strategisk ansvarlig angående indkøbet af IT. Dette blev startskuddet til en længere kamp, hvor IT-chefen forsøgte at gennemføre, hvad der kan tolkes som et overflow (Callon, 1998) af den daværende placering af IT-budgettet. Selve forsøget på overflow blev orkestreret ved at fremlægge dokumentation for, at centraliseringen af budgettet var den primære årsag til både det stigende underskud og den voksende efterspørgsel efter IT-ydelser:

> Det startede med en budgetoverskridelse, som ikke var vores skyld, men vi fik skylden, fordi pengene var placeret hos os, og det var vi nødt til at gøre noget ved. Så vi kiggede på tallene og kunne se, at der var en masse folk i Haderslev, som bare bestilte en masse ekstra og på den måde brugte pengene, og efterspørgslen var simpelthen umættelig. Men det var os, som betalte regningen, derfor tog vi handling. (Chef, IT-services, SC)

I første omgang formåede modstanderne at forhindre en decentralisering af budgettet. Men ved at koble de fremførte beregninger og analyserne af forbrugets udvikling sammen med de tidligere erfaringer fra, da IT-afdelingen fungerede som et servicecenter, stod det klart for direktionen og økonomiafdelingen, at underskuddet på IT-budgettet var opstået efter beslutningen om at centralisere IT-budgettet, hvilket førte til, at IT-budgettet blev decentraliseret igen. Men denne beslutning var bestemt ikke populær ifølge IT-chefen:

> Der løb nærmest et ramaskrig, og jeg blev virkelig upopulær, fordi det betød, at man ikke længere bare kunne lukke øjnene og købe ind. Nu skulle man til at tage ansvar, og det ansvar var man ikke interesseret i at tage på sig. Men beslutningstagerne kunne godt se, at det ikke gik, og derfor blev det besluttet, at det var den rigtige vej at gå. (Chef, IT-services, SC)

På trods af den manglende popularitet viste tiltaget sig hurtigt at få stor betydning for forbruget af IT. Hele forløbet er derfor et godt eksempel på, hvordan brugen og funktionaliteten af et styringselement som eksempelvis et budget netop afhænger af de relationer, det opnår i netværket (Chua & Mahama, 2007). Det understreges også af, at budgettet nu i stedet for at tilskynde til høj efterspørgsel førte til en reduktion i forbruget. Med andre ord har decentraliseringen af budgettet gjort det muligt at skabe en framing ved, at budgettet har reguleret adfærden i den kontekst, som ønskes kontrolleret.

Denne styring af kundernes adfærd blev også yderligere skærpet ved, at decentraliseringen af budgettet gjorde det muligt at genindføre den betalingsmodel, som var blevet brugt, dengang IT-afdelingen var et tværkommunalt servicecenter. Grunden hertil var, at relationen mellem budgettet og priser på de enkelte ydelser bevirkede, at kunderne hurtigt blev opmærksomme på, om de var i besiddelse af unødvendigt udstyr: ”Vi oplevede, at en afdeling fra den ene dag til den anden afleverede 92 telefoner hos os, så stærkt viste dette træk sig at være.” (Chef, IT-services, SC)

Denne udvikling bekræftes også af de interviewede kunder. Eksempelvis påpegede en teamleder fra økonomiafdelingen under den centrale stab, at man siden decentraliseringen af budgettet og indførelsen af betalingsmodellen løbende har forsøgt at rydde op i antallet af systemer og IT-enheder.

Faktisk fik sammenstillingen mellem betalingsmodellen og budgettet en så overraskende stærk betydning for kundernes IT-adfærd, at et forsøg på at standardisere priserne med henblik på at spare yderligere ressourcer blev afvist. Her forklaret af en teamleder fra IT-service:

> Vi prøvede at udarbejde en snitpris for eksempelvis en telefon, fordi det var mere simpelt, og så kunne vi også sætte prisen ned på telefoni samlet. Men det ville man ikke tage imod. I stedet ville man have en konkret pris, ellers følte de, at nogen kom til at betale for meget og andre for lidt. De ønskede derfor at betale lige præcist det, de hver især brugte, også selvom det blev dyrere samlet set, og det viser tydeligt styrken i det. (Teamleder, IT-services, SC)

Indførelsen af decentraliserede budgetter og betalingsmodellen betød også, at kunderne i høj grad søgte en mere dynamisk og målrettet dialog med IT-medarbejderne. Derfor var det også naturligt, at interaktionen mellem kunderne og IT-service blev sat mere i system ved hjælp af planlagte kundemøder og oprettelsen af en helpdesk (jf. SB-casen).

I relation hertil er det også interessant, hvordan helpdesken, kundemøderne, betalingsmodellen og budgettet, ligesom det var tilfældet i SB-casen, opnåede en positioner af grænseobjekter og interesseringsmekanismer, der indgik direkte i at skabe en fælles framing med kunderne. Forklaret på en anden måde var de med til at sætte rammerne for parternes ageren i forhold til hinanden. I henhold til figur 7.1 var det præcis disse erfaringer fra IT-afdelingen, som centerledelsen i servicecenteret ønskede at overføre til udviklingen og styringen af SC. Selvom IT-services dermed var kommet langt med at forankre og sammenstille både IT-enheden og kunderne om en fælles opfattelse, pegede IT-chefen på konkrete områder, hvor samarbejdet endnu ikke var kommet så langt som ønsket:

> Umiddelbart kan du sige ”jamen, det forløbet meget godt”, når vi taler om drift og reduktion i antallet af systemer. Men der er også hele den strategiske side af kunderollen, altså eksempelvis hele kommunens digitaliseringsstrategi, og her er det direktions opgave at træde ind. Den del mangler vi stadig at få på plads. Men her foregår ligesom dengang med budgettet også en større diskussion omkring, hvem der skal hvad, hvor er kompetencerne osv. (Chef, IT-services, SC)

Denne beskrivelse af udfordringerne med at få de strategiske elementer af samarbejdet organiseret uddybes i nedenstående citat af en anonym kilde:

> Fra min side kan jeg godt se, at kommunen mangler en ordentlig bestiller-rolle, når det kommer til eksempelvis digitaliseringsprojekterne, fordi der er godt nok en strategi. Men den er ikke iscenesat på den rigtige måde, og der er ikke afsat ressourcer til det, og derfor kan vi heller ikke udnytte IT-services kompetencer. Men jeg ved, at dette er en kamp, fordi du kan finde folk, som synes, at her skal IT byde ind, og andre, der mener, at det er vores rolle. (Anonym kilde)

Relateres de ovenstående udfordringer til det beslutningsgrundlag, der blev udarbejdet specifikt i henhold til overflytningen af IT-service til SC, fremstår denne diskussion en smule malplaceret. Med det menes, at et indsat referat fra byrådet viste, at de strategiske IT-kompetencer ved dannelsen af SC ville blive overført til udviklingsafdelingen under den centrale stab. IT-services ville efter overgangen til SC kun være ansvarlig for selve driftsopgaven, men det kan allerede nu afsløres, at denne centrale del af beslutningsgrundlaget aldrig blev effektueret i præcisering af snitfladeudfordringerne mellem kunderne og IT-service. I stedet fortsatte begge parter igennem hele dataindsamlingsperioden med at beskylde hinanden for at være i besiddelse af skjulte ressourcer, som af en eller anden grund ikke blev aktiveret i henhold til udviklingen af kommunens IT-strategi.

På dette tidspunkt var IT-chefen ikke klar over dette, og han havde derfor store forhåbninger til, at direktionen på et eller andet tidspunkt ville hjælpe med at mægle i denne diskussion. Men her henholdte direktionen sig udelukkende til, at beslutningsgrundlaget netop pålagde servicecenteret i samarbejdet med kunderne selv at finde en løsning på sådanne udfordringer:

> Det er en kontinuerlig diskussion. Vi er 14 mand og derfor egentlig en meget lille enhed i forhold til kommunens størrelse og derfor primært orienteret omkring drift. Vi har ikke som i Fredericia en digital enhed, så vi har aldrig haft de ressourcer, som de efterspørger.

> Men den diskussion opstår hele tiden, og den bliver ikke håndteret på toplederniveau, de lader det være op til os. (IT-chef, SC)

Hele denne beskrivelse af beslutningsgrundlaget viser med tydelighed, hvordan ord og sætninger indlejret i et styringselement ikke er lig med et elements performativitet, da den kan være anderledes i praksis. Direktionens fortolkning af principperne indlejret i beslutningsgrundlaget om frivillighed gjorde det derfor muligt for topledelsen at bøje af på forespørgsler fra IT-services.

På trods af den fastlåste situation med kommunens IT-strategi var der internt i servicecenteret fokus på at få overført erfaringer fra IT-afdelingen til de andre serviceområder. Men denne proces skulle vise sig at være en temmelig stor udfordring pga. særligt de virksomhedsoverdragede serviceområders tilstand.

7.4 Praktiske services et fragmenteret område under opbyggelse

Det virksomhedsoverdragede serviceområde, der viste sig at være særlig problematisk, var praktiske services. Ifølge chefen for administrative services fremstod madservice særdeles uigennemskueligt og ustruktureret, hvilket umiddelbart umuliggjorde intentionerne om hurtigt at få igangsat etableringen af et tæt samarbejde med kunderne:

> Vores kantine og madservice var en stor klump med modtagerkøkkener, centralkøkken, distribution, kantine og cafe, uden nogen form for styring. Desuden kørte det også med løbende underskud, og det var derfor en omfattende opgave at finde ud af, hvordan det hele hang sammen, og få skabt en ordentlig struktur. Faktisk var det så omfattende, at hele 2010 og dele af 2011 forløb med at få skabt gennemskuelighed i budgetterne og produktionen, og selvom det er til gavn for kommunen, betød det, at kunderne ikke fik tilstrækkelig service. (Chef, administrative services, SC)

Udfordringer med madservice blev ikke mindre af, at centeret ikke kunne indstille driften i denne reorganiseringsperiode, da der blev leveret mad til blandt andet kommunens plejecentre. Der betød, at kunderne ufrivilligt blev berørt af hele forløbet med at reorganisere området, og det skabte store frustrationer:

> Vi har ikke en ordentlig måde at komme i kontakt med dem, og vi kan ikke få ordentlig specificerede oversigter, og dem, vi får, er fejlbehæftede. Det samme er tilfældet, når vi gerne vil håndtere reklamation. Det er, som om der mangler styring og koordination mellem dem og køkkenet og mellem køkkenet og os. Men ikke nok med det, så er deres ydelser alt for dyre. Eksempelvis bare det at få fat i medarbejderressourcer kostede det dobbelte som en almindelig medarbejder, det går slet ikke. (Forhenværende plejecenterleder, Haderslev Kommune)

Ovenstående citat karakteriserer forholdet mellem madservice og kunderne i hele 2010. Ligesom i det forrige afsnit fandt centerledelsen det derfor problematisk, at centeret i høj grad blev overladt til selv at definere en ny struktur på et område, hvor Haderslev Kommune ifølge chefgruppen igennem mange år havde undladt at gennemføre en ordentlig organisering:

> (...) ikke nok med, at vi skal forsøge at reorganisere et område, som har været forsømt, og hvor økonomien i forvejen ikke hænger sammen. Det er vi igen nødt til at omsætte til nye effektiviseringer og prisforhøjelser til skade for kunden. Men igen synes der ikke at være bevågenhed eller interesse for at gå ind i sagen på topledelsesniveau og hjælpe med at fastlægge de rigtige forklaringer på, hvorfor det her sker. (Chef, SC)

Centeret blev dermed målet for kundernes frustrationer, uden at den øverste ledelse i kommunen ifølge chefen for SC forsøgte at udrede situationens sammenhæng. Centerledelsen stod derfor over for en stor opgave med at få hele området reorganiseret inden 2011, så de kunne overbevise kunderne om, at centeret var i stand til at løfte opgaven:

> Vi er også nødt til at bruge ekstra ressourcer på kontrol og prøve at finde hoved og hale i det, vi får fra dem, så ikke nok med, de er dyre og leverer en dårlig opgaveløsning. Så jeg håber på en måde, at den opgave bliver taget fra centeret igen, fordi vi ikke har oplevet nogen bedring igennem 2010, så jeg tvivler på, at den kommer. (Forhenværende plejecenterleder, Haderslev Kommune)

Sammenlagt havde de stigende priser på ydelserne, mangelfuld kommunikation, fejlbehæftede specifikationer og dårlige muligheder for at klage medvirket til, at kunderne og madservice stod langt fra hinanden. Der var derfor behov for at gennemføre en reform på mikroniveau både i madservice og ude blandt kunderne. I forhold til reorganiseringen af madservice oplevede centerledelsen i løbet af 2010, at det var yderst vanskeligt at realisere forhåbningen om at opnå konkurrencedygtige priser. Den forhenværende direktør for centralstab i Haderslev Kommune forklarer her meget præcist, hvorfor madservice viste sig at være særdeles udfordrende for SC:

> Centeret har arbejdet meget med at rydde op på området og er ved at få skabt et beslutningsgrundlag for vores politiske udvalg omkring, hvad der skal ske fremover. Problemstillingen er, at vi har et moderniseret køkken, som løser sine opgaver godt. Men desværre er det overdimensioneret i forhold til opgaven, altså ikke i forhold til antallet af personale, fordi det har de (centeret, red.) skåret til. Det er de faste omkostninger, og da området er stærkt styret af priser, er udfordringen, at vi ikke umiddelbart kan udnytte den store kapacitet, og det går ud over kunderne. (Forhenværende direktør, centralstab, Haderslev Kommune)

Fremdriften i oversættelsesprocessen i forhold til dannelsen af en fælles forståelse og passage i problematiseringen af madservice blev derfor på den ene side påvirket af direktionens forventninger til, at det alene var op til SC i samråd med kunderne at skabe et afsæt for et godt samarbejde, og på den anden side gjorde områdets tilstand det ikke umiddelbart muligt for SC at skabe en konkurrencedygtig ydelse. Det fik chefen for IT-services til at melde følgende ud:

> Jeg kan lige så godt sige det lige ud: Madservice og kantinedrift skulle ikke være kommet med, fordi det ikke ligner et gennemtænkt valg. Snarere virker det som en skraldespand, fordi området var uden styring, organisering og med elendig økonomi, allerede før vi overtog dem. Det nytter ikke noget, at man starter ud med at tro, at man kan smide alt muligt herud, og så får vi det bare til at virke uden at gå helhjertet ind i det. I stedet skal man satse på de områder, som har vist sig at virke, eksempelvis IT og administrative services. (Chef, IT-services, SC)

Madservice var ikke det eneste virksomhedsoverdragede serviceområde under praktiske services, hvor organiseringsvanskeligheder påvirkede mulighederne for at komme i gang med at indføre principperne fra beslutningsgrundlaget og forretningsplanen. Ifølge chefen for de praktiske services, rengøring, pedel og kantinedrift, oplevede centerledelsen, at vanskelighederne med madservice også påvirkede reorganiseringen af pedelservice:

> De er vant til bare at gennemgå deres dagsprogram og gør kun ting, hvis det passer ind i det program. Men her skal de så i stedet til at tænke ”dette er en ydelse, som kunden har købt, og derfor skal jeg gøre det og det”. Men her er vi slet ikke endnu, fordi vi er presset af hele kampen på madserviceområdet. Så også der har vi en stor opgave foran os i 2011. (Chef, facility services, SC)

Mere konkret førte udfordringerne med madservice og arbejdet med at udrede bygnings- og pedelforholdene til, at centeret i 2010 ikke kom i gang med for det første at reorganisere pedellernes arbejdsbeskrivelser og ansættelsesvilkår med henblik på udøvelsen af salg og service. For det andet blev der heller ikke udarbejdet ydelsesoversigter og priser. Det betød, at kunderne reelt set ikke oplevede forandringer på pedelområdet i 2010: ”Vi er godt klar over, at centeret har overtaget opgaven, men ikke mere end det, og så må vi her i 2011 prøve at finde ud af noget med servicecenteret omkring, hvad der skal ske.” (Teamleder, erhvervs- og borgerservice, Haderslev Kommune)

Udfordringen var fremadrettet at få reorganiseret pedellerne på en måde, så de begyndte at opfatte sig som en del af et servicecenter. Derfor blev det besluttet, at pedellerne i 2011 skulle overgå fra at være tilknyttet en bestemt lokation til at være funktionsopdelt. Hensigten var, at dette både ville gøre pedellerne mere fleksible og samtidig bryde med de forskellige kulturer, der var blevet opbygget lokalt. Derudover blev det i slutningen af 2010 ligeledes besluttet at skabe en mere klar kommandovej for nemmere og mere præcist at få udbredt, hvad der fra nu af blev forventet af pedellerne. I praksis betød det, at alle pedellerne blev placeret under en koordinator, som dels fik det daglige personaleansvar, dels stod i direkte kontakt med ledelsen i SC:

> De to tiltag blev gjort for at bryde vaner opbygget ved at være på det samme sted i 25 år. Desuden var det også hensigten at skabe en større fleksibilitet i anvendelse af deres ressourcer, fordi de nu kan sendes derhen, hvor der er brug for dem. Til at koordinere det hele har vi forfremmet en pedel til koordinator, og hun og jeg er så i kontakt med hinanden. Udfordringer er, at hverken hun eller pedellerne føler sig klædt på til opgaven, så derfor skal vi have gang i noget uddannelse i 2011. (Chef, facility services, SC)

Selve situationen for 2010 var, at mad- og pedelservice endnu manglende at komme til at fungere efter hensigten, men der var andre dele af praktiske services, som i løbet af 2010 kom til at fungere tilfredsstillende.

7.5 Succes med rengøringsservice

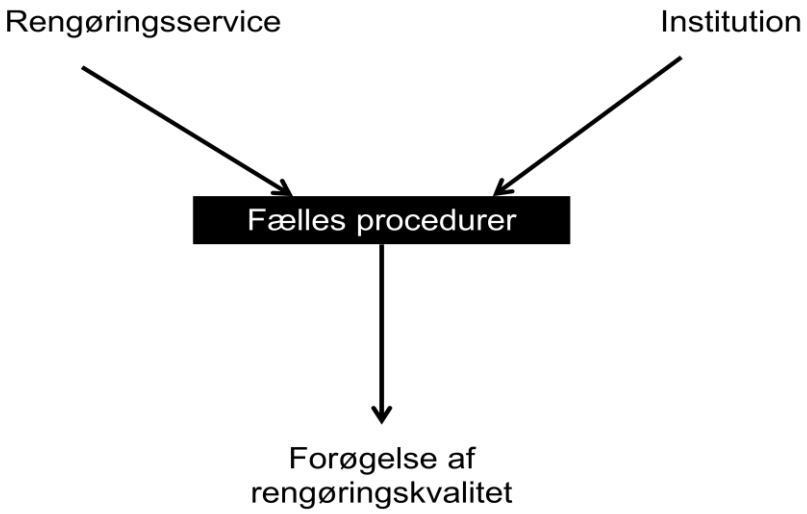
Netop det faktum, at rengøringsservice repræsenterede en ny opgave, som SC var blevet pålagt i forbindelse med et rengøringsudbud, var ifølge chefen for servicecenteret afgørende for den oplevede succes i rengøringsservice:

> Havde ISS ikke vundet over kommunens interne bud, så skulle vi have overtaget hele rengøringsområdet på samme måde, som det var tilfældet med madservice og pedellerne. Og det tror jeg ikke, vi havde kunnet håndteret. Men nu skal vi administrere en konkret kontrolopgave, som er en ny ydelse, der ikke eksisterede før. Det betyder, at vi selv har kunnet sætte rammerne for og ansætte personale til løsningen af denne opgave. (Direktør, SC)

I citatet fremgår det, at muligheden for selv at diktere opgaveudførelsen gjorde det nemmere at omdanne principperne i forretningsplanen til konkrete stillingsopslag. Det førte til, at der kort inde i 2010 var blevet opbygget en ny afdeling i SC med det formål at føre rengøringstilsyn med ISS. Selve opgaveudførelsen foregik ved hjælp af en række udarbejdede kontrolprocedurer baseret på udbudsmateriale fra ISS. I dette materiale var det specificeret fra lokation til lokation, hvilken ydelse og kvalitet ISS skulle levere. Denne sammenstilling af styringselementer betød også, at kunderne ganske hurtigt oplevede en forbedret rengøringskvalitet:

> Vi må erkende, at vi måske var lidt for søde ved rengøringspersonalet, men det fik de (koordinatorerne, red.) pillet af os, og i stedet er der nu fokus på, at vi skal have det, vi betaler for. Så der har de virkelig løftet standarden med deres procedurer og krav om at få de ydelser, som der er blevet betalt for. (Institutionsleder, Haderslev Kommune)

Citatet viser, hvordan de ansatte rengøringskoordinatorer formåede at flytte den lokale opfattelse af, hvordan kvaliteten af rengøringen skulle vurderes. Dette skete ved at sammenstille de lokale procedurer med det udarbejdede materiale fra ISS og de udarbejdede kontrolprocedurer. I en ANT-optik opnåede ledelsen i SC dermed både at få problematiseret den tidligere vurderingsmetode og samtidig få skabt en fælles ny opfattelse af, hvorledes kontrollen af rengøringen fremover skulle håndteres. Denne sammenstilling af forskellige opfattelser i en ny fælles framing er illustreret i figur 7.2.



Figur 7.2: Kombinationen af procedurer fra rengøringsservice og institutioner skaber en ny fælles opfattelse

Dannelsen af dette passagepunkt medførte samtidig også et overflow af den måde, ISS normalt gennemførte kontrollen af rengøringen på. Resultatet af dette overflow blev ifølge rengøringskoordinatorer fra SC, at ISS i stigende omfang blev pålagt at gøre arbejdet om eller udbetale kulance for mangelfuldt arbejde. Det resulterede i en række konfrontationer med ISS, hvor rengøringsselskabet forsøgte at bryde den etablerede framing ved både at diktere omfanget af kontrol og fremme brugen af egne kontrolrapporter:

> Gennem de her tiltag formåede vi at komme tættere på kunderne end ISS, fordi den enkelte serviceleder hos ISS har måske 30 lokationer, og det betyder, at kontrollen skal være hurtig. Så der var ISS bestemt ikke tilfredse, fordi det har kostet dem penge. De har så forsøgt at styre omfanget af kontrol, så de kan være der, når vi er der, og de er også gået mere ind og arbejdet med kunderne om at udfylde de kontrolrapporter, ISS bruger til at dokumentere rengøringsstandarden. (Koordinator, rengøringsservice, SC)

Tiltagene fra ISS gjorde det i en periode svært for servicecenteret at påpege mangelfuld rengøring, da ISS benyttede de udfyldte rapporter til at påpege over for centeret, at kunderne var tilfredse med rengøringen. Men ifølge en koordinator var kundernes mulighed for at udtrykke utilfredshed med standarden begrænset af selve rapportens udformning:

> Se den her rapport, her har de snedigt sørget for at gradbøje mange forskellige måder at være tilfreds på ved hjælp af forskellige tilfredsheds-smileys, og her kan du se, der er kun en sur smiley. Det er derfor svært for kunden at udtrykke utilfredshed. (Koordinator, rengøringsservice, SC)

Som et modtræk begyndte koordinatorerne at gennemgå de udarbejdede rapporter sammen med kunderne. Desuden valgte rengøringskoordinatorerne at indgå et samarbejde med en konsulent med stor erfaring i at udarbejde rengøringsudbudsmateriale for at udvikle deres egen rengøringsmanual til institutionerne. Efter en række introduktionsmøder, hvor manualen blev gennemgået ved hjælp af illustrationer, formåede koordinatorerne at genskabe en fælles front mod ISS. Det var kun muligt, fordi det med den udarbejdede rengøringsmanual nu var nemt at påpegede over for institutionerne, hvordan en højere standard var lig med besparelser:

> ISS var ikke de billigste, og det betyder, at overholder de den opstillede kontrakt, er der ikke behov for, at institutionerne tilkøber yderligere rengøring for de 7.800 kr., som er blevet decentraliseret ud til dem. (Koordinator, rengøringsservice, SC)

Opbygningen af en større grad af systematik, planlægning og kompetence i kontrollen af ydelserne fra ISS skabte grundlag for, at rengøringskoordinatorerne kunne mobilisere kunderne i kampen for at sikre en ordentlig rengøringskvalitet. Ud fra en ANT-forståelse førte sammenstillingen mellem koordinatorer, kunder og den udarbejdede rengøringsmanual til, at der blev dannet lokale kalkulationscentre, hvorfra rengøringsstandarden og rengøringskontrollen blev fastlagt og udøvet. Etableringen af denne sorte boks førte til, at ISS ikke længere formåede at iscenesætte, hvorledes kontrollen skulle udføres, og det førte til besparelser ude i de enkelte institutioner.

Processen i rengøringsservice blev internt i servicecenteret set som et eksempel på den forskel, der var mellem på den ene side de virksomhedsoverdragne services og på den anden side de services, centerledelsen selv kunne definere. Samme opfattelse var også gældende for de administrative services.

7.6 Administrative services: potentiale og modstand

Under administrative services var der som nævnt i afsnit 7.1 placeret boligservice og forsikringsservice. I tillæg hertil blev der også senere udviklet endnu et område kaldet for administrative services, som jeg vil vende tilbage til senere i afsnittet.

I forhold til boligservice var det i lighed med rengøringsservice en opgave, servicecentret selv havde mulighed for at organisere. Før opgaven overgik til centeret, var den blevet varetaget af det landsdækkende boligadministrationsfirma Domea. Centerledelsen fik hurtigt omsat ydelsesbeskrivelsen til et stillingsopslag, og kort tid efter blev der ansat en medarbejder fra den private sektor med stor erfaring i at arbejde med boligadministration: ”Jeg kom fra en lignende stilling i et privat firma, så jeg ved godt, hvad det drejer sig om.” (Medarbejder i boligservices, SC)

Kendskabet til ydelsens indhold betød, at medarbejderen hurtigt sammen med kunderne fik udarbejdet og godkendt en ramme for tilrettelæggelsen af samarbejdet. Ifølge en plejehjemsleder var det derfor en helt anden oplevelse at samarbejde med boligservice end med madservice:

> Der hvor jeg kom fra, var det administreret på en anden og mindre gennemskuelig måde, og nu hvor vi er i gang med at reorganisere lejeboligerne på det her center, har vi virkelig

> set, hvordan den her service er blevet tilrettelagt med stor åbenhed og høj service. Faktisk er det utroligt, hvilken kontrast der er i forhold til vores oplevelser med madservice. (Forhenværende plejehjemsleder, Haderslev Kommune)

Samarbejdet mellem boligservice og plejecentrene var baseret på stor åbenhed og fastlagte strukturer for, hvorledes boligsituationen skulle administreres. En struktur, der sammen med fastlagte introduktionsdage og regelmæssige møder kom til at fungere som grænseobjekter ved både at instruere det lokale personale i deres opgavevaretagelse og anvise, hvilke opgaver boligservice håndterede. Sammenstillingen af kunderne og boligservice gennem snitflade-koordinering førte til, at der blev skabt en række procedurer i forhold til håndteringen af lejemål, boligsikring og indskud. Disse procedurer blev nedskrevet i en lille manual, hvorom der på begge sider af samarbejdet herskede konsensus:

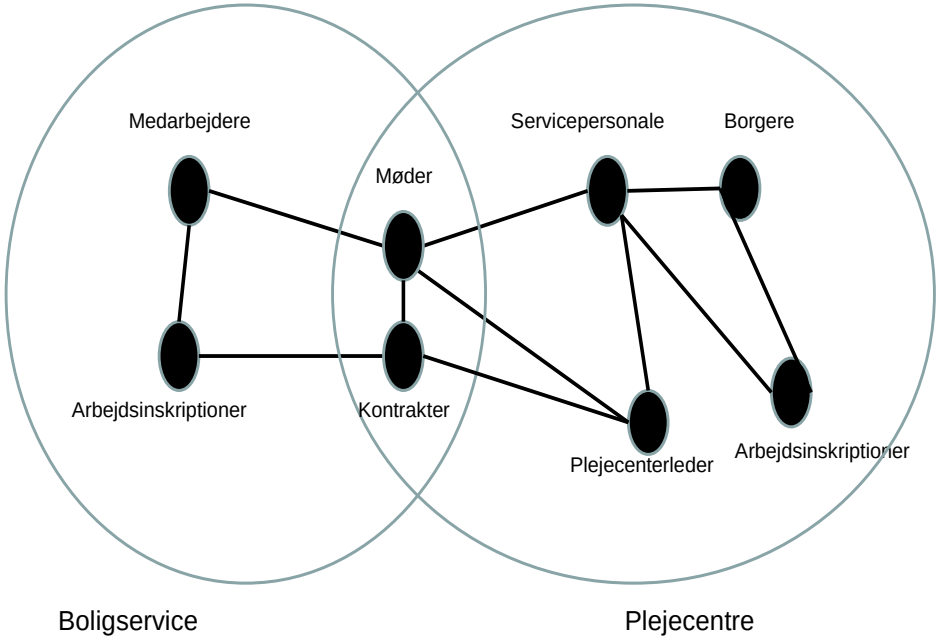
> Igen kan du sige, at i forhold til madservice, så kom der hurtigt en helt klar snitflade, hvor det blev fastlagt, hvem der gør hvad, og det er vigtigt, fordi vi har ikke med unge og friske mennesker at gøre. I stedet er der tale om folk med begrænsede ressourcer, og derfor var det vigtigt, at vi blev klædt på til opgaven og fandt en fælles måde til at gøre tingene på, og det klarede medarbejderen fra centeret virkelig godt. Det seneste tiltag er så, at procedurerne er blevet omsat til skrift eller en lille manual, om du vil, så vi ikke behøver at spørge om det samme hele tiden. (Forhenværende plejehjemsleder, Haderslev Kommune)

Den gode dialog og de udarbejdede styringselementer i form af en opstillet struktur og manualer var med til at lede oversættelsesprocessen videre fra problematisering til mobilisering. Selve den endelige mobilisering blev sikret gennem udarbejdelsen af en kontrakt og en betalingsmodel, som blev bygget op om, at hvert plejecenter betalte for en grundydelse med mulighed for at tilkøbe en række tillægsydelser, hvis der var behov for ekstra service. Denne struktur uddybes i nedenstående citat af den ene medarbejder i boligservice:

> Vi startede først samarbejdet op, og så lavede vi kontrakten til at stadfæste det, kan du sige. Her er vi så blevet enige om en grundpris, og så hvad jeg skal have ekstra for

> eksempelvis, hvis der er brug for ekstra møder eller noget ekstra omkring udflytning. Den her kontrakt har egentlig også vist, at vi er en del billigere end Domea, og det har også været med til at fremme tilfredsheden. (Medarbejder, boligservices, SC)

Som følge af udarbejdede kontrakter, manualer, møder og en betalingsmodel blev der i løbet af 2010 skabt en stærk fælles framing af, hvorledes samarbejdet mellem boligservice og en række plejecentre i Haderslev Kommune skulle tilrettelægges (jf. figur 7.3). Hele forløbet med boligservice gjorde det igen tydeligt for centerledelsen, at succesen med at skabe en sammenstilling (jf. figur 7.3) mellem centeret og kunderne både var meget afhængig af serviceområdets forfatning og centerets muligheder for fra starten at definere opgavevaretagelsen.



Figur 7.3: Sammenstilling af entiteter fra plejecentrene og boligservice

Sammenlagt var det muligheden for at strukturere opbygningen og styringen af boligservice, der var udslagsgivende for, at området kom til at fungere tilfredsstillende ganske hurtigt i løbet af 2010.

Ud over boligservice var forsikringsservice også blevet en del af administrative services. Ifølge direktør for centralstab i Haderslev Kommune var beslutningen om at overflytte forsikringsdelen til servicecenteret baseret på en forhåbning om, at servicecenteret kunne sikre, at kommunen fik en konkurrencedygtig forsikringsydelse. I lighed med både boligservice og rengøringsservice var der egentlig tale om en afklaret ydelse, som blot i henhold til forretningsplanen skulle tilføjes et element af salg og service. Men denne proces endte med at blive mere vanskelig end forventet, fordi der blandt de overflyttede medarbejdere eksisterede en meget stærk forståelse af praksis på området, her forklaret af chefen for administrative services:

> Det har vist sig virkelig svært at sælge den bærende platform til dem, fordi som de siger, så skal kommunen også have forsikringer om fire år. Vi prøvede så at dreje den ved at pege på muligheden for at skabe et mere dynamisk miljø ved at gøre forsikringsservice til en forretningsenhed, altså skabe et nyt forsikringskoncept ligesom når forsikringsagenter ringer til dig. Men den forestilling har desværre ikke fået fodfæste. (Chef, administrative services, SC)

På trods af ihærdige forsøg på at talesætte en ny tilgang formåede chefen for administrative services ikke i løbet af 2010 at få iværksat et overflow af den eksisterende framing af opgavevaretagelsen. Grunden hertil var især forankret i de meget stringente og håndfaste procedurer for forsikringshåndtering i Haderslev Kommune, som de ansatte ikke ønskede at afvige fra. Resultatet af det mislykkede forsøg på overflow førte til en erkendelse hos chefen for administrative services om, at der skulle gennemføres et generationsskifte, før det ville blive muligt at udrulle det nye forsikringskoncept:

> Den ingeniør på 65, som jeg har, er meget dygtig, men han kan ikke se den platform, som vi ønsker, fordi alt bliver håndteret professionelt. Men de har aldrig besøgt kunden og fået en dialog i gang om at forbedre og tilpasse forsikringerne, og det er der, vi skal hen. Så

> jeg ser det sådan, at vi er nødt til at lave et generationsskifte, før det kan lykkes at få implementeret det nye forsikringskoncept. (Chef, administrative services, SC)

Derfor forblev forsikringsområdet uændret helt frem til 2011, hvor det nævnte generationsskifte kunne gennemføres. Den manglende ændring af forsikringsområdet betød, at kommunens økonomiafdeling, der skulle agere kunde over for forsikringsservice, opfattede forholdet til SC som uforandret i hele 2010. Det var ifølge en teamleder fra økonomiafdelingen kun med til at forøge følelsen af, at ingen rigtig vidste, hverken hvad der var formålet med SC, eller hvad organisation egentlig kunne tilbyde:

> Det er økonomiafdelingen, som er kunde over for forsikringsdelen, og det er i praksis mig, der sidder og skal være kunde. Ud fra min position kan jeg kun sige, at det kan godt være, at ideen måske er god nok. Men vi har ikke hørt noget endnu omkring hverken priser, ydelser eller andet i 2010, så nu må vi se i 2011. Jeg kan derfor kun sige, at jeg ikke ved, hvad de laver derude, så det er lidt svært lige nu at se ideen i det. (Teamleder, økonomiafdelingen, Haderslev Kommune)

Der forelå derfor også på forsikringsområdet et større arbejde med såvel indadtil som udadtil at få igangsat en oversættelsesproces med det formål at få realiseret målsætningerne fra forretningsplanen om skabelsen af tætte samarbejdsrelationer med kunderne.

I tillæg til de andre serviceområder under administrative services udviklede centerledelsen i løbet af 2010 et nyt område kaldet for netop administrative services. Formålet med dette område var at vise, at servicecenteret både var i stand at udvikle forretningen som helhed og i tilknytning hertil tilbyde nye services til gavn for kommunens organisationer. Chefen for SC forklarer her den overordnede hensigt med administrative services:

> Ideen er, at vi skal tilbyde services til kommunens institutioner, som før havde en fælles sekretærordning. Men den er nu på vej til at ophøre, og derfor har vi tænkt os at gå ind og tilbyde en række af disse ydelser til en lavere pris, end det var tilfældet før. Vi forventer, at det kan hjælpe med at geare forretningen og samtidig bevise i forhold til beslutningen om at oprette servicecenteret, at vi kan være med til at udvikle kommunen. (Chef, SC)

Efter et fælles møde med nogle udvalgte institutioner, hvor dels konsekvenserne af den bortfaldne sekretærordning blev drøftet, dels hvordan centeret kunne bidrage med at udfylde dette tomrum, stod det klart for chefgruppen, at institutionerne repræsenterede et potentielt marked for SC. Der blev på den baggrund iværksat en opfølgningsrunde med interesserede institutioner for mere udførligt at præcisere, hvad servicecenteret kunne tilbyde, og hvad prisen skulle være for disse ydelser:

> Vi blev indkaldt til et fællesmøde, hvor de præsenterede nogle af ydelserne for os, og jeg synes til at starte med, at det var alt for dyrt, men så kom vi i dialog og fik gennemgået mine behov. Og efter lidt forhandling kom vi frem til en mere realistisk pris, hvor jeg valgte at købe ydelser i forhold til budget og regnskab. Det har fungeret rigtig godt, og der er en fin dialog med centeret. (Leder, daginstitution, Haderslev Kommune)

Konkret førte indsamlingen af administrative behov fra institutionerne til, at centeret valgte at gruppere ydelserne i seks pakker. Ifølge chefgruppen opstod der med det samme stor interesse fra institutionerne, og ved udgangen af 2010 havde centeret fem institutioner som kunder.

Men ikke alle var begejstret for, at servicecenteret nu skulle til at tilbyde administrative ydelser til kommunens institutioner. Særligt økonomiafdelingen var bekymret for, om der herskede en mere omfattende agenda bag beslutningen om at tilbyde disse ydelser:

> Jeg må indrømme, jeg forstår det ikke, fordi de tilbyder en ydelse, som institutionerne i forhold til ledelsestilsyn er forpligtet til selv at varetage. Og hvad er det egentlig for ydelser, som de modtager? Fordi vi har fire mand her ved siden af, som gør det samme, og det betyder, at hvis de fortsætter, så er der ikke brug for dem mere. Man kan derfor godt tænke, at de er ude på at tage vores job. (Teamleder, økonomiafdelingen Haderslev Kommune)

Denne opfattelse i dele af forvaltningen var centerledelsen godt klar over. Men de mente, at der var tale om en misforståelse, da formålet kun var at udfylde et tomrum efter den

nedlagte sekretærordning. Centerledelsen følte derfor, at bekymringerne bundede i informationsasymmetri som følge af, at der manglede viden om selve formålet med SC. Ledelsen i centeret håbede derfor endnu en gang på, at direktionen ville sørge for at afklare bekymringerne ved at stadfæste det reelle formål med centeret:

> Vi skal ikke være en ny økonomiafdeling, men kun tilbyde professionelle ydelser, som institutionerne ikke fik i forvejen. Og den forståelse mangler at blive bragt videre til centralforvaltningen, og vi håber, at dette bliver afklaret af direktionen, fordi vi oplever en stigende modstand på grund af denne opfattelse. Sådan noget skal sættes på plads af topledelsen, det kan vi ikke gøre, ellers får det bare lov at udvikle sig yderligere. (Chef, administrative services, SC)

Overordnet set var situationen for administrative services i 2010, at servicecenteret var i gang med at skabe et samarbejde med centerets kunder, bortset fra på forsikringsområdet. Netop udfordringerne med at få reorganiseret forsikringsservice skabte en del bekymringer, fordi det var en af de få ydelser ud over IT-services der blev leveret til centralforvaltningen. Centerledelsen frygtede, at den manglende interaktion med særlig økonomiafdelingen ville kunne øge mistilliden til centeret. På den baggrund blev det besluttet at igangsætte et mere systematisk tiltag for at få samlet hele SC om forretningsplanen.

7.7 Sammenstilling af et servicecenter

I de første afsnit i denne analyse har omdrejningspunktet været den noget fragmenterede udvikling af de forskellige serviceområder i servicecenterets første år. Denne fragmentation resulterede også i, at der fra serviceområde til serviceområde var varierende grader af både intern sammenstilling og samarbejde med kunderne. For at imødekomme denne forskellighed valgte centerledelsen i begyndelsen af 2011 at iværksætte et forløb, hvor alle medarbejderne i SC skulle deltage i at gøre forretningsplanens principper til et fælles udgangspunkt. Ifølge chefen for SC var det afgørende, at der kom gang i dannelsen af et samlet center, da der kun var ét år til, at evalueringen skulle gennemføres:

> Om et år skal der tages hul på en vurdering af, hvordan vi står, og om vi skal konkurrenceudsættes. Men med de vanskeligheder, som vi både internt såvel som over for kunderne har oplevet, er vi nødt til at konkretisere tingene i større grad, så vores forretningsplan, altså den måde vi gerne vil arbejde på, bliver gældende på alle områder. Hele den her proces omtaler vi som strategiprojektet, hvor vi har et konsulentfirma til at hjælpe os, og det kommer til at køre her i vinteren 2011. (Chef, SC)

Selve beslutningen om at bruge et konsulentfirma til at hjælpe med at få samlet SC om en fælles strategi uddybes af chefen for administrative services:

> Planen var, at firmaet først hjalp os i chefgruppen d. 20. januar, hvor vi fik set på forretningsplanen og konkretiseret otte mål for 2011. Den 27. januar og igen den 9. februar havde vi så koordinatorer for hvert område med, hvor vi kunne køre noget forandringskommunikation og arbejdede med de her mål. Resultatet blev, at koordinatorerne blev klædt på, og vi fik konkretisering af forretningsplanen både med overordnede mål og en række delmål for hver afdeling. (Chef, administrative services, SC)

Hele strategiprojektet blev udmøntet ved, at centerledelsen over flere omgange forsøgte at interessere, indrullere og mobilisere i første omgang alle koordinatorerne om en fælles framing med udgangspunkt i en konkretisering af forretningsplanen. Strategiseancerne med koordinatorerne antog derfor også mere karakter af en uddannelsesproces, hvor koordinatorerne gennem deltagelse i arbejdet med at omsætte forretningsplanen til en række konkrete mål (tabel 7.3) opnåede direkte kendskab til de principper, centerledelsen ønskede at organisere centeret efter.

Overordnet mål for 2011	**Mål for IT-services**	**Mål for administrative services**	**Mål for praktiske services**

1: Ydelseskataloger på alle områder, prisfastsættelse	**Besøger alle kunder 2 gange årligt**	**Økonomiservice: Arbejdsbeskrivelser, opsøgende salg**	**Facility-service: 1: Omorganisering af kantine og facility management. 2: Helpdesk**
2: Kommunikation, markedsføring og salg, aktiv hjemmeside	**Aktiv markedsføring af hyldevarer**	**Ressourcestyring og implementering**	**Integration fra ressourcecentralen til prisme**
3: Opstilling af kontrakter	**Udarbejde lister over potentielle kunder**	**Boligservice: Implementering af lejemål, salg og service**	**Madservice: Kontrakter med modtagerkøkkener og visitation**
4: Dannelsen af kundefora	Indtænke digitalisering i alle løsninger	Forsikringsservice: Implementering af forsikringskoncept	Implementering af kundebesøg
5: Tidsregistreringer	**Forretningsmodel/forretningsplan, ydelseskataloger**		**Selskabs- og samarbejdsmodeller**
6: Målstyring og projektstyring i sharepoint			**Rengøringsservice: Arbejdsbeskrivelser, servicemål**
7: Ressourcestyring			
8: Uddannelse, forandringsprocesser, teambuilding, kommunikation internt			

Tabel 7.3: Oversigt over servicecentrets hoved- og delmål for 2011

Formålet med at inddrage koordinatorerne i det strategiske arbejde med at omsætte forretningsplanen var derfor også, at de kunne bruge den opnåede viden i deres arbejde med at organisere det udførende personale, hvilket gerne skulle igangsætte en mobilisering af det operationelle personale om den ønskede retning for centeret.

Efter en periode på få måneder, hvor koordinatorerne fik lov til at arbejde med de nye mål og tilpasse sig selve ideen med servicecenteret, aktiverede chefgruppen næste fase i strategiprojektet, hvor hovedformålet nu var at mobilisere servicecenterets udførende personale:

> Strategiprojektet var dermed netop en erkendelse af, at vi stadig ikke er trængt ind i bevidstheden hos mange i kommunen, og at det hænger sammen med udfordringerne med at få alle medarbejdere gjort til en del af centeret. Derfor kaldte vi også denne del af processen ”fra ukendt til foretrukne”, da det især er medarbejderne i forreste række, som skal udbrede ideen om os. (Chef, SC)

Efter forløbet med at få sammenstillet chefgruppen, koordinatorerne og det operationelle personale om målene i tabel 7.3 påpegede centerledelsen, at den næste udfordring var arbejdet med at fastholde alle i forløbet frem mod realisering. Det igangsatte en intern proces, hvor der blev vurderet forskellige metoder til at indsamle informationer fra de tre serviceområder, og hvorledes der skulle meldes tilbage om graden af målrealisering:

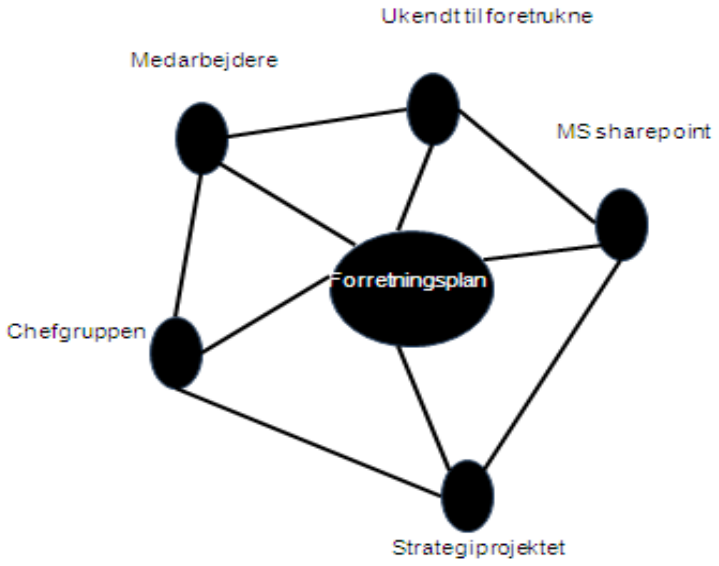
> Vi overvejede en plakatløsning, hvor man kunne indskrive, hvor langt man var nået. Men vi indså hurtigt, at det ville blive overset, så var der et lyst hoved, som sagde ”vi laver en Sharepoint-løsning”. Og det gjorde vi så. Med sharepoint kobler vi den indsamlede information sammen med målene og visualiserer dette på en skærm. Dermed kan vi hurtigt identificere status på alle de mål, vi har opsat, og kommunikere videre ud omkring, hvordan det går. (Chef, administrative services, SC)

Inddragelsen af MS Sharepoint gjorde det muligt for centerledelsen dels at visualisere realiseringen af strategiprocessen, dels at kommunikere eventuelle afvigelser ud. Med computerprogrammet som styringselement var det ud fra en ANT-opfattelse muligt for centerledelsen at opnå en position som samlende kalkulationscenter for hele servicecenteret. Forklaret på en anden måde var Sharepoint med til at sikre, at centerledelsen kunne agere informationsknudepunkt ved, at programmet visualiserede den indsamlede information, som herefter kunne omsættes til kommunikation. Dermed blev Sharepoint også et grænseobjekt ved at skabe gennemsigtighed og hindre informationsfragmentering på tværs af serviceområderne gennem centralisering af informationerne: ”Sharepoint er et vigtigt redskab for os nu, fordi vi kan følge, hvordan vi arbejder os frem mod at realisere de opstillede mål for centeret og for hver af afdelingerne.” (Chef, SC)

Vurderes brugen og betydningen af Sharepoint i forhold til både litteraturen om SSC og interorganisatorisk styring Omtaler både Ulbrich (2006), Dollery & Akimov (2007) og Farndale et al. (2009) først og fremmest, at kommunikationsprogrammer og IT-værktøjer er centrale i processen med internt at organisere et servicecenter. I henhold til den interorganisatoriske styringslitteratur peger Cuganesan & Lee (2006) ligeledes på, at IT-værktøjer kan opnå status af grænseobjekter, der kan skabe intern såvel som interorganisatorisk sammenstilling. I situationen med SC var det kombinationen af aktanter og aktører, der medvirkede til at samle SC om en fælles framing, hvilket understreges af følgende citat fra chefen for SHC:

> Jeg må sige, at efter vores strategiprojekt "fra ukendt til foretrukne" og vores Sharepoint-løsning er folk virkelig har rykket sig, og jeg synes, at medarbejderne i dag virker engageret i forhold til at gå proaktivt ind og arbejde for skabelsen af et godt servicecenter. (Chef, SC)

Ved hjælp af sammenstillingen mellem styringselementer og menneskelige aktører følte centerledelsen, at de endelig havde formået at danne en enhed kaldet for SC organiseret om en operationaliseret forretningsplan. Uden dannelsen og brugen af forskellige styringselementer havde det ikke været muligt for chefgruppen at opbygge en stærk framing og dermed komme videre med at realisere den overordnede ide (jf. figur 7.1) med at danne SHC. Figur 7.4 viser det aktør-netværk, der er blevet beskrevet i dette afsnit:



Figur 7.4: Servicecenteret som et netværk organiseret om forretningsplanen

I de næste afsnit vil det blive gennemgået, hvordan dannelsen af en samlet servicecenterenhed også kom til at præge de enkelte serviceområder i en positiv retning.

7.8 Administrative services med vokseværk

Et af de områder, som oplevede særlig stor succes efter strategiprocessen, var administrative services. Grunden hertil var ifølge chefen for servicecenteret, at det øgede fokus på salg og service førte til, at et stigende antal institutioner begyndte at købe administrative ydelser af centeret. Den anvendte salgs- og servicestrategi var bygget op om brugen af toneangivende institutioner i kommunen, som interesserings-mekanisme, da der på den måde blev skabt en bedre forbindelse mellem centerets ydelser og dagligdagen i institutionerne. For yderligere at sikre, at dette også var tilfældet, valgte chefgruppen at tilknytte lederen i den udvalgte institution som rådgiver for potentielle kunder:

> Ja, det er rigtigt, vi har aftalt, at de godt må bruge os som case, og at man godt må ringe til mig. Jeg har oplevet, at ledere ringer til mig for at få gode råd, hvor jeg sagt ”jamen, så synes jeg, du skal købe det eller det. (Institutionsleder, Haderslev Kommune).

Gennem aktiv brug af casen understøttet af en række besøg i kommunens institutioner opnåede centeret i foråret 2012 at have 17 ud af kommunens i alt 29 daginstitutioner som kunder. En udvikling, som ifølge centerledelsen var et resultat af den aktive markedsføring og servicecenterets bestræbelser på at tilbyde brugbare administrative ydelser til institutionerne til en attraktiv pris:

> Før skulle de ansætte en sekretær, som fem institutioner kunne deles om, og det kostede 240.000, fordi man fik 100.000 i tilskud. Vi løser 75 % af de opgaver, som sekretærerne gjorde, for 50.000 for alle fem. Det betyder dermed, at de har 180.000 til at dække de sidste 25 %, og når vi så samtidig har professionaliseret det ved at havde dygtigt personale ansat til sammen med kunderne at bygge denne service, så får de pludselig også et langt bedre produkt, end de gjorde før. Vi har derfor også været i stand til at berøre en lokal udfordring ude i institutionerne, som handler om pædagogik kontra administrativ ledelse. (Chef, SC)

Ifølge en institutionsleder var muligheden for at bruge ydelserne i forhold til en voksende problematisering ude i de enkelte dagsinstitutioner afgørende for, at han valgte at købe ydelser fra centeret. I det følgende citat uddyber han, hvilken lokal ledelsesmæssig problemstilling centerets ydelser kunne hjælpe ham med at adressere:

> Min rolle har udviklet sig fra at være pædagogisk leder til at være administrativ leder, og det har jeg det ikke godt med. Men her har centeret gået ind og tilbudt ydelser, som gør, at jeg kan vende mere tilbage til det pædagogiske, og samtidig til en yderst fair pris. Jeg følte derfor, at det var det rigtige at gøre. (Institutionsleder, Haderslev Kommune)

Tilkøb af ydelser fra centeret gjorde det på den måde muligt for institutionslederen at skabe, hvad der kan tolkes som et lokalt overflow ved at bryde en mangeårig stigende tendens med at gøre institutionsledere til administrative ledere. Desuden pegede institutionslederen på, at de mange informationer, som ydelserne fra SC bidrog med, også blev brugt til en bedre håndtering af personalet samt afregninger med institutionens andre leverandører:

> Modsat før sidder jeg nu med en samlet oversigt over det hele, bilag, refusion det hele, og det opdateres løbende. Før i tiden skulle jeg ind i forskellige systemer for at se det samme, og her må jeg indrømme, at jeg tit mistede overblikket og glemte ting. Samtidig var det også tit vanskeligt at træffe beslutninger omkring personalesammensætning, fordi tallene for refusion kun blev opdateret en gang pr. kvartal. Men nu kommer det hele bare opdateret løbende, og det har givet mig et langt bedre beslutningsgrundlag. (Institutionsleder, Haderslev Kommune)

Institutionslederen følte derfor, at samarbejdet med centeret både havde gjort det muligt at vende tilbage til en mere pædagogisk rolle og samtidig havde skærpet hele styringen af institutionen. Udviklingen på det administrative område repræsenterer derfor også et eksempel på, hvordan centeret helt i tråd med den operationaliserede forretningsplan fik skabt et nyt marked ved at tilbyde attraktive ydelser til kommunens daginstitutioner. Til at sikre denne sammenstilling endte en række styringselementer såsom case-præsentationer, analyser, ydelsespakker og en betalingsmodel med at blive centrale aktanter ved at anvise samarbejdets intraorganisatoriske værdi for institutionerne.

Et stykke inde i 2011 var situationen i administrative services, at både boligservice og de administrative services blev anset som en succes. Hvorledes strategiprojektet kom til at påvirke forsikringsservice, vil blive behandlet i afsnit 7.10, da det kom til at få en betydning i lukningen af SC.

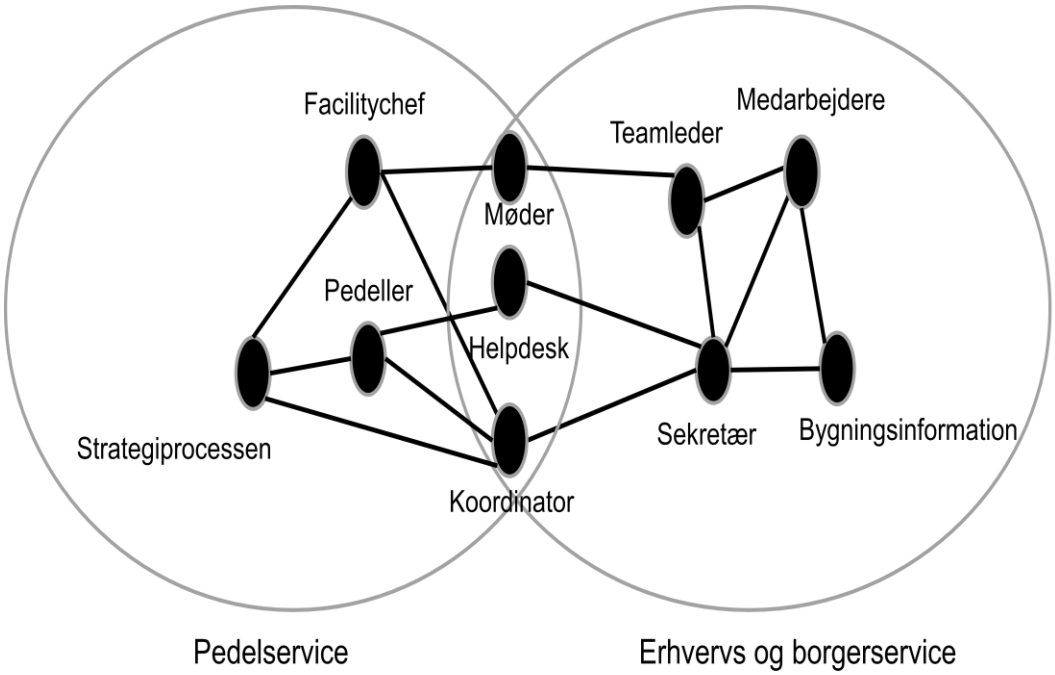
7.9 Praktiske services fremgang og lukning

Ud over succes på det administrative område fik strategiprocessen også betydning i praktiske services. Konkret i pedelservice blev pedellerne ud over en uddannelse i relationen til forløbet ”Fra ukendt til foretrukne” også i begyndelsen af 2011 understøttet i opgavevaretagelsen af en udviklet helpdesk. Denne helpdesk, der i funktionsform mindede om IT Services’ helpdesk, var tiltænkt dels at sikre et større overblik over servicebehovene lokalt, dels at skabe en direkte kontaktflade mellem pedelservice og kunderne. Efter en indkøringsperiode bekræftede en teamleder fra erhverv- og borgerservice i Haderslev Kommune, at helpdesken fungerede efter hensigten:

> Vi er begyndt at bruge den helpdesk, som de har opbygget, og det har givet et stort løft i servicen, fordi pedellerne nu er meget nemme at komme i kontakt med, selvom de befinder sig rundt omkring i huset. (Teamleder, erhvervs- og borgerservice, Haderslev Kommune)

Helpdesk kom hermed også i pedelservice til at fungere som et grænseobjekt, hvorved der blev etableret en kommunikation. I erhvervs- og borgerservice valgte de at understøtte denne kommunikation yderligere ved, at udnævne den sekretær som i forvejen koordinerede i forhold til IT Services, til nu også at være koordinator i forhold til pedelservice. Kombinationen af sekretæren og helpdesken skabte en stærk kanal, hvorigennem detaljerede serviceinformationer omkring bygningen kunne passere igennem, hvilket gjorde det nemmere i pedelservice at styre pedellernes arbejdsindsats.

Det var derfor konstruktionen og styringen af et samlet SC, gennemgået i det forrige afsnit, som medvirkede til at det var muligt i erhvervs- og borgerservice, at positionere og ændre menneskelig identitet og roller. Den etablerede framing blev derfor skabt af, at aktører i både erhvervs- og borgerservice og i servicecenteret var i stand til at ’sort bokse’ og kæde forskellige elementer sammen (Callon & Latour, 1981) i et stabilt aktør-netværk (se figur 7.7).



Figur 7.7: Samarbejdet organiseret om helpdesken, møder og en koordinator

Ud over pedelservice opnåede SC også succes med madservice i 2011 på trods af de store vanskeligheder i 2010. Gennem arbejdet med strategiprocessen kombineret med, at det endelig var muligt at få udarbejdet en ny og mere gennemskuelig struktur, formåede madservice gradvist at overbevise kunderne om, at servicecenteret var i stand til at levere en ydelse af høj kvalitet:

> Dengang du talte med den forhenværende plejecenterleder, der kæmpede centeret med en række børnesygdomme, vil jeg kalde det, fordi hele det område var et stort rod. Det oplevede jeg også det sidste sted, jeg var leder. Men fra cirka starten af 2011 fik de bedre og bedre styr på det, og i dag forløber samarbejdet fuldstændig gnidningsløst. (Plejecenterleder, Haderslev Kommune)

Et af de tiltag, som ifølge plejecenterlederen havde været med til at skabe fundamentet for et godt samarbejde, var indførelsen af kundefora, hvor partnerne i fællesskab diskuterede forskellige forhold såsom leveringsforhold, kvalitet og større gennemsigtighed. På den

måde var det muligt at få ratificeret de kritikpunkter, den forrige plejehjemsleder havde pointeret:

> Der er selvfølgelig en række omstændigheder internt i huset omkring madlevering osv., som det er vigtigt, at madservice overholder. Her har de også strammet rigtig meget op, så vi ikke behøver den strenge kontrol, som vi havde førhen. (Plejecenterleder, Haderslev Kommune)

Samtidig medførte møderne ligeledes, at følgesedlerne blev opgraderet og opdateret, således at det nu var muligt at se stykprisen og det præcise antal bestilte enheder.

Netop madservice er et godt eksempel på, hvordan kontekstuelle faktorer kan have en stor indvirkning på driften af et SSC (se også Ulbrich, 2010b). I 2011 blev det besluttet fra politisk side at lukke madservice på trods af de store fremskridt:

> Altså samarbejdet fungerer som sagt rigtig godt, men det er alt for dyrt, og det skyldes simpelthen de forhold, som centeret overtog med et køkken med en alt for stor kapacitet og alt for store uforudsete etableringsomkostninger. Det har nu ført til, at man vil lukke madservice. (Plejecenterleder, Haderslev Kommune)

En beslutning, chefen for servicecenteret fandt beklagelig, men samtidig godt kunne forstå til, fordi de strukturelle omstændigheder knyttet til opgavevaretagelsen havde gjort det yderst vanskeligt for SC at skabe en konkurrencedygtig drift:

> Vi prøvede at effektivisere og tilrettelægge det på en hensigtsmæssig måde. Men vi blev også sat tilbage af påtvungne besparelser på 400.000 kr. her i 2011. Det kom så oveni, at vi i forvejen overtog et køkken, der kørte med underskud og en alt for stor kapacitet. Samtidig var det ikke muligt at få samarbejdspartnere ind ude fra, eksempelvis som man ser ved Fredericia og Kolding (Elbo, red.). Og det førte så til, at man besluttede at lukke det. Det ærgerlige ved situation er, at vi har investeret en masse ressourcer i det, som med fordel kunne have været anvendt andre steder. (Chef, SC)

På trods af forsøgene på at optimere området, som særlig i 2010 udgjorde en stor belastning for centeret, blev det i sidste ende ufravigelige strukturelle og politiske omstændigheder, som centeret ikke var i stand til at påvirke eller korrigere, der kom til at medføre, at området blev lukket. Det var med andre ord aldrig muligt for centeret at skabe tilfredshed med ydelsernes pris, og det betød, at selvom indhold, kvalitet og leveringsforhold opnåede et tilfredsstillende niveau, blev det ikke opfattet som nok til at bevare området som en del af SC. Ud fra en ANT-opfattelse var det derfor aldrig muligt for SC at gøre madservice til en fastlagt del af den etablerede framing, kaldet for SC, grundet de strukturelle betingelser. I følgende citat forklarer den nye plejecenterleder, hvordan madservice fik sit eget politiske liv afsondret fra SC:

> Det er klart en lokalpolitisk varm kartoffel, fordi der blev truffet nogle forkerte beslutninger tilbage i tiden. Og da det her med leve-bo-miljøer begynder at vinde frem, og man ved, at noget skal der gøres, så vælger man at følge trop i forhold til den landspolitiske agenda. Men det er også vigtigt at fremhæve, at selvom det hele nu flyttes ud på plejecentrene, så viser vurderingerne, at det stadig er billigere, end hvis madservice fortsætter som hidtil, og det siger noget om de udfordringer, madservice har kæmpet med. (Plejecenterleder, Haderslev Kommune)

Den landspolitiske agenda kom til at fungere som passagepunkt i problematiseringen af madservice ved at koble lukningen af madservice sammen med det at udvise politisk handlekraft i forhold til ældrepleje og økonomisk fornuft. I det næste og sidste analyseafsnit belyses det, hvordan netop ændrede kontekstuelle betingelser også gav anledning til et overflow direkte rettet mod at lukke SC.

7.10 Kampen for overlevelse

I afsnit 7.1 blev det belyst, hvordan selve framingen af SC som den rette løsning for Haderslev Kommunen var funderet i både en række centrale aktører (direktionen) og aktanter i form af forretningsplanen og beslutningsplanen. Det betød også, at servicecenterets eksistens og berettigelse var afhængig af denne alliance. Ifølge chefen for SC ændrede disse betingelser sig ved, at kommunaldirektøren, direktøren fra centralstab og

udviklingsdirektøren pludselig forlod kommunen i foråret 2012. Med et slag havde centeret mistet den centrale opbakning fra topledelsen på et tidspunkt, hvor evalueringen af centeret snart skulle gennemføres: ”Vi fik skabt et center og efterhånden også et godt forhold til alle vores kunder. Men så mistede vi pludselig centrale personer fra topledelsen, som havde støttet op omkring selve ideen.” (Chef, SC)

Afgangen af de centrale aktører betød derfor også, at den modstand, centeret havde oplevet fra dele af forvaltningen, nu blev mere udtalt, her underbygget af en anonym kilde:

> Det er bestemt ikke alle steder, at servicecenter-konceptet er vellidt, faktisk går det under navnet ”gammel Vojens”, fordi folk ser det som resterne af Vojens Kommune. Derfor er det ikke kun selve ideen, men noget personligt, og det betyder, at mange ikke har lyst til at komme i dialog med dem. (Anonym kilde, centralforvaltning, Haderslev Kommune)

Særligt over for centralforvaltningen, hvor modstanden var størst, stod centerledelsen derfor alene med at få fastlagt de endelige rammer for ydelseskatalog 2.0. Situationen var dermed, at SC havde formået at opbygge et godt samarbejde med kommunens institutioner, plejecentre og dele af forvaltningen (erhvervs- og borgerservice), men samtidig manglede man at opbygge især forholdet til den centrale stab, hvor økonomiafdelingen var placeret:

> De har ikke været gode nok til at tage kontakt, bare se på forsikringsområdet, hvor jeg har talt med dem en gang på de over to år, der er gået, så selvom du siger, at der er kommet et nyt forsikringskoncept, så har jeg kun talt med dem en gang og fået en oversigt og ikke andet. Så hvis de vil sælge mig noget, så er det den forkerte strategi. (Teamleder, økonomiafdelingen, Haderslev Kommune)

Og videre af den samme teamleder:

> Som jeg sagde, sidste gang vi snakkede, jeg ved stadig ikke præcist, hvad de laver derude, hvilken ydelse de giver institutionerne, om de er ude på at tage vores job, så ja, vi ser det nok lidt som en konkurrent, fordi vi simpelthen ikke ved nok. (Teamleder, økonomiafdelingen, SC)

Centeret nåede derfor ikke i løbet af de to første år at få ændret opfattelsen i denne del af forvaltningen af SC som en konstruktion med mange ubekendte. Resultatet af dette var, at italesættelsen af centeret som 'gammel Vojens' og et beskæftigelsesprojekt for en overflødig direktør i løbet af to år havde rodfæstet sig. Centerledelsen var udmærket klar over denne udvikling, men følte sig samtidig handlingslammet uden en konsekvent opbakning fra topledelsen: "Det gik galt på alle områder undtagen administrative services til institutionerne og madservice. Selv på IT kunne vi ikke få skabt det fornødne ejerskab." (Chef for IT-services, SC)

Oplevelsen i centeret var derfor, at SC blev stadig mere isoleret i forhold til centrale dele af forvaltningen, og det var ikke muligt at få skabt de nødvendige passager, som kunne bryde denne tendens. Det resulterede i, at den videre problematisering af forholdet mellem SC og dele af forvaltningen kom til at handle om personer, kompetencer og usikkerhed om de reelle mål for SC, og dermed ikke om de serviceydelser, der reelt blev forsøgt dannet et samarbejde omkring.

Midt i hele denne brydningstid blev den planlagte evaluering iværksat. Det førte til, at selvom centeret forsøgte at holde fast i de kriterier for evalueringen, som oprindeligt var blevet fastlagt af den tidligere direktør for central stab, oplevede centerledelsen, at evalueringen nu pludselig kom til at handle om følelser og holdninger i stedet for om de leverede ydelser:

> Det var meningen, at evalueringen skulle omfatte vurderingen af, hvorvidt kunderne havde fået de ydelser og den services, som de var blevet stillet i udsigt. Der mente vi på rigtig mange områder, at vi havde leveret det forventede. Men i stedet kom det til at handle om følelser og holdninger til centeret, hvor vi fik meget kritik. (Chef, IT-services, SC)

Evalueringen blev mod forventning brugt til at materialisere følelser og holdninger relateret til retoriske udtalelser som 'gammel Vojens' og 'beskæftigelsesprojekt'. Centerledelsen forsøgte at påvirke evalueringsgrundlaget gennem udarbejdede replikker og foretræde for økonomiudvalget, men de var ikke i stand til at få ændret evalueringens konklusioner.

Resultatet af evalueringen blev, at centeret nu skulle insources i kommunens forskellige forvaltningsled i forbindelse med igangsættelsen af endnu et administrationsprojekt for at finde besparelser for 10 millioner. I det følgende citat forklarer en anonym kilde, hvorfor indvendingerne fra SC ikke blev taget alvorligt:

> Jo, det er den klassiske fra chefen derude. Men helt tilbage da servicecenteret blev opstartet, var det meningen, at der skulle etableres et samarbejde over kommunegrænserne, men det skete ikke. Derfor da de kom og sagde, vi kan gøre sådan og sådan, så troede vi ikke på dem. Det var dem, som desværre ikke var gode nok til at sælge den, det er der, den ligger. Og så de har heller ikke det bedste ry i resten af landsdelen. (Anonym, Haderslev Kommune)

Evalueringsforløbet viser med al tydelighed, hvordan udarbejdede styringselementer både i forhold til deres konstruktion og gennem deres relationelle styrke kan bruges til at skabe stærke overflows med det mål at promovere specifikke mål på bekostning af andre. Det underbygges også af, at medarbejderne i SC i høj grad følte, at evalueringens konklusioner stod i kontrast til den oplevede virkelighed:

> Modstanderne har aldrig ønsket et center. De føler sig højt hævet over den ide og vil bare tilbage til den måde, man gjorde det før. De kunne simpelthen ikke se alt det gode, vi havde skabt. Og det må man sige, at de fik held til at trumfe igennem. (Anonym, SC)

En interessant observation i tilknytning til det ovenstående citat er, hvordan en anonym kilde i centralforvaltningen netop udtrykte forhåbninger om at vende tilbage til den gamle sekretærordning på trods af, at både institutionerne og SC kunne dokumentere en positiv gevinst. Men fordi der var en mistillid til hele SC-konstruktionen, følte vedkommende, at det var bedre med et mindre potentiale frem for bekymringer om gennemsigtighed og mulige skjulte agendaer.

Som anført i kapitel 3 er enhver oversættelsesproces præget af stor episodisk uforudsigelighed, og det skulle også vise sig at være tilfældet i denne case. Den 24. maj

2012 blev det besluttet at ansætte den daværende direktør for central stab som ny kommunaldirektør, og den beslutning skabte fornyet optimisme i centeret:

> Jeg vil med det samme forsøge at talesætte hele situationen over for ham, og det ser jeg som vores sidste skud i bøssen. Vi kan ikke nå at påvirke beslutningen om, at vi skal være en del af administrationsprojektet, men vi kan måske undgå, at de deles op, så forbliver vi en samlet enhed. (Chef, SC)

Desværre var det ikke muligt for centerledelsen at undgå en lukning af SC.

7.11 Sammenfatning

I forhold til de to foregående analyser fylder selve forløbet frem til den endelige sammenstilling af SC relativt meget. Det skyldes både, at hele oversættelsesprocessen kun repræsenterer et forløb over to år, og at jeg fik mulighed for direkte at følge dette forløb. Denne mulighed for selv at være til stede i hele processen gav stor indsigt i alle de mikroprocesser, der tilsammen kom til at skitsere hele forløbet med at danne og styre SC.

I den sammenhæng er det interessant, hvordan selve ideen om SC oprindeligt dels blev fremført som en plausibel ide, dels også var et forsøg fra en afgående direktør på at skabe et nyt projekt, han kunne stå i spidsen for. På trods af denne lidt dualistiske opfattelse af, hvordan ideen fremkom, er det interessant, hvorledes der gradvist finder en konkretisering sted ved, at forskellige aktører efterhånden tilsluttede sig ideen. Grunden hertil var, at disse aktører repræsenterede forskellige vidensressourcer og magtpositioner, som tilsammen medvirkede til at udpensle, både hvilke støttefunktioner servicecenteret skulle bestå af, og selve de styringsprincipper, som skulle sikre, at SC ville blive en gevinst for kommunen.

Disse forskellige vidensressourcer, konstruktionsdele og magtpositioner blev indlejret i et beslutningsgrundlag, som herefter var en central del i at ophøje SC til et politisk projekt. På trods af denne stærke framing af SC som den rigtige løsning for kommunen kom beslutningsgrundlaget på en overraskende måde til at påvirke det efterfølgende konstruktionsforløb. Oprindelig var det tilsigtet, at beslutningsgrundlaget skulle bane vejen for skabelsen af et succesfuldt samarbejde med kunderne baseret på

frivillighed og efterspørgsel, men utilsigtet blev de selvsamme forhåbninger obstrueret af beslutningsgrundlaget på to måder.

For det første ved, at direktionen med henvisning til beslutningsgrundlaget kontinuerligt undlod at intervenere i konfliktsituationer særlig i samarbejdet mellem økonomiafdelingen og servicecenteret. Dette på trods af, at der i forbindelse med beslutningsgrundlaget var blevet udarbejdet dokumentation, som kunne have fastlagt snitfladerne og dermed havde kunnet afgøre stridsspørgsmålene.

Som en afledt effekt af dette førte beslutningsgrundlaget for det andet til, at SC fik prædikatet ’gammel Vojens’, som var afledt af beslutningen om at lade det lukningstruede internservice danne grundlag for SC.

Den samlede effekt af de to ovenstående forhold medvirkede også til, at efterspørgsels- og frivillighedsprincippet mod forventning skabte informationsasymmetri, da det på den ene side ikke fra starten blev gjort klart, hvilke fordele kunderne ville opnå med at samarbejde med SC, da dette blev anset som et udviklingsspørgsmål. På den anden side manglede der blandt kunderne forståelse for, hvilken værdi omdannelsen af internservice til et SSC egentlig ville bidrage med. Alle disse forhold førte samlet til, at der opstod en forståelse af SC som en meget topstyret beslutning, hvilket forstærkede de førnævnte myter om ’gammel Vojens’ og SC som et ’beskæftigelsesprojekt’ for en afgående direktør.

Ligeledes blev centerets muligheder for fra starten at imødekomme bekymringerne stærkt påvirket af beslutningen om at lade en række praktiske services være en del af beslutningsgrundlaget for SC. Særligt virksomhedsoverdragelsen af madservice viste sig at være uhensigtsmæssig, da den meget ressourcekrævende reorganisering af dette område i stor grad kom til at påvirke arbejdet med at samle servicecenteret til en organisatorisk enhed.

Selvom beslutningsgrundlaget dermed kan tilskrives mange af de udfordringer, SC oplevede, bevirkede det også, at det i praksis var muligt at skabe rammerne for succes på en række serviceområder. Forklaret på en anden måde medførte beslutningsgrundlaget, at servicecenteret fik ansvaret for at definere opgaveløsningen af en række nyoprettede opgaver. Kendetegnene for disse services var, at SC hurtigt fik skabt sammenstillinger

mellem SC og en række kunder gennem brugen af både velkonstruerede styringselementer og aktiv menneskelig indsats. I forhold til de to andre cases viser den forskelligartede udvikling af SC, hvor fragmenteret og asynkront forsøget på at bygge og styre et SSC kan være (se også Farndale et al., 2009).

På trods af dette gennemgår analysen også, hvordan centerledelsen via et strategiforløb formåede at få skabt en operationaliseret forretningsplan, som alle ansatte i centeret bakkede op om og derfor begyndte at udleve. Til at strukturere og styre hele processen med at realisere målene og sikre informationsudveksling på tværs af de tre serviceområder er det interessant, hvordan MS Sharepoint antog karakter af et internt grænseobjekt og kommunikationsværktøj (Ulbrich, 2006; Dollery & Akimov, 2007). Programmet viste sig at være en stærk medvirkende faktor til, at servicecenteret endelig i 2011 fremstod som et konstitueret netværk af menneskelige og ikkemenneskelige elementer organiseret om en fælles framing materialiseret i den operationaliserede forretningsplan.

Resultatet af strategiprocessen viste sig også at have den ønskede effekt over for kunderne. Særligt opnåede centeret stor succes over for kommunens daginstitutioner gennem en kombination af case-repræsentationer, analyser af lokale behov og en attraktiv prisfastsættelse. I forlængelse heraf viser analysen i lighed med de to andre analyser, hvordan mange af fordelene ved et SSC først realiseres efter etableringen af et struktureret samarbejde. Analysen belyser således, hvordan det i første omgang er op til servicecenteret at anvise samarbejdets muligheder over for kunderne. Herefter kan kunderne følge op på disse muligheder internt, hvilket igen skaber yderligere udvikling og optimering, da det igangsætter en informations- og vidensudveksling. Denne konstatering af, at samarbejdet åbner op for dynamiske effekter, understreges også af den fastlåste situation imellem økonomiafdelingen og SC, hvor der ikke blev skabt udvikling hverken på forsikrings- eller IT-området.

Den fastlåste situation over for dele af forvaltningen betød, at selve tidsrammen i beslutningsgrundlaget for hele forløbet begyndte at udvikle sig til en reel barriere for servicecenteret. Muligheden for at få ændret på denne situation udviklede sig yderligere ugunstigt for servicecenteret, da en række centrale aktører i direktionen, som havde støttet SC fra starten, forlod kommunen. Efter fratrædelserne ændrede hele magtsituationen sig,

hvilket gjorde det muligt for modstanderne at modificere de ellers allerede fastlagte præmisser for den planlagte evaluering til nu at omhandle følelser og holdninger i forhold til SC frem for en rationel vurdering af ydelsernes værdi. Denne ændring af evalueringens betydning og formål underbygges også af, at alle forsøg på at indsende replikker og modsvar fra centerets side blev affejet.

Hele forløbet viser, hvordan evnen til at opretholde en framing handler om at have magt til både at fastholde og give forskellige elementer en bestemt identitet. I analysen udmøntede dette sig i, at det var muligt for modstanderne af SC at bruge det reviderede evalueringsgrundlag til at effektuere et meget kraftigt overflow, som resulterede i, at hele oversættelsesprocessen skiftede kurs, og SC blev lukket. I den henseende er det interessant, hvordan selv noget så omfattende som en organisatorisk enhed i sidste ende er afhængig af legitimitet skabt gennem relationelle tilknytninger.

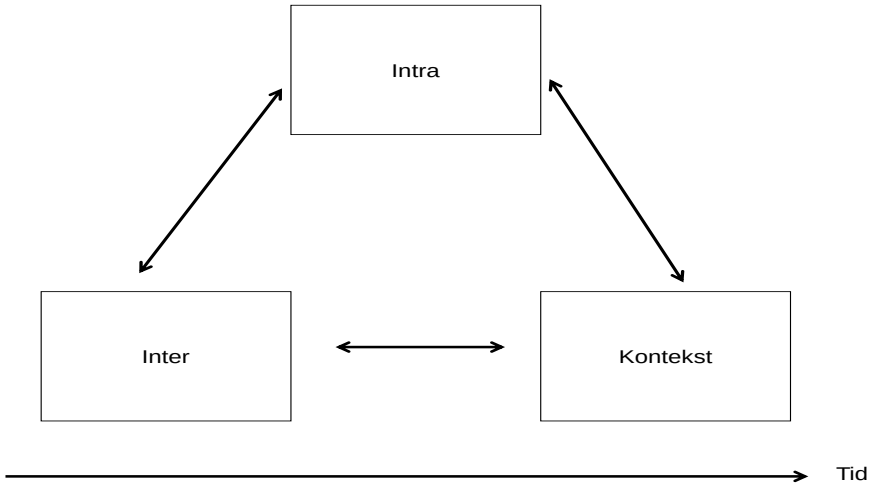
Analysen viser opsummeret, hvordan det at skabe og styre et SSC er et komplekst forløb. En kompleksitet, der ikke bliver mere gennemskuelig af, at de styringselementer, der var tiltænkt at assistere aktørerne i at strukturere dette forløb, i praksis viste sig at være tvetydige og bærere af forskellige agendaer. Det betyder, at selve pakken af styringselementer fremstår meget uhomogen, hvilket bryder med forståelsen i de økonomiske analyser af, at elementerne passivt effektuerer den effekt, de var tiltænkt (jf. Minnaar & Vosselman, 2011).

Igen er det vigtigt at gøre opmærksom på, at styringselementernes effekt er et produkt af deres relationelle tilknytning. Eksempelvis viser analysen, hvordan det først blev muligt at bruge evalueringsdokumentet til at frame en ny agenda, da modstanderne har succes med at overtage oversættelsesprocessen. Isoleret kan denne udvikling umiddelbart støtte Coad & Cullens (2006) brug af institutionel path dependency, når det kommer til at forstå udfaldet af en forandringsproces. I henhold til den gennemførte ANT-analyse kan en sådan principiel forklaring alene relateres til at være et episodisk anliggende, hvorfor udfaldet kunne have været anderledes, såfremt de kontekstuelle betingelser ikke havde ændret sig til disfavør for SC.

Kapitel 8 Diskussion og implikationer af afhandlingens resultater

Formålet med denne afhandling har været at undersøge tilblivelsen og styringen af servicecentre i den offentlige sektor og på den måde efterkomme efterspørgslen på dybdegående longitudional multiple casestudier af SSC (jf. Farndale et al., 2009; Minnaar & Vosselman, 2011; Kamal, 2012; Janssen et al., 2012).

Det er sket ved på baggrund af de teoretiske og praktiske diskussioner i kapitel 2 at anskue konstruktionen af et SSC som en fremadudviklende processuel sammenstilling og styring af intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold (jf. figur 8.1).



Figur 8.1: De tre konstruktionsdimensioner involveret i skabelsen og driften af et SSC over tid

Ved hjælp af denne tilgang har det været muligt at skildre konstruktionen af et SSC som en serie af forskellige episoder, hvor de tre konstruktionsdimensioner i større eller mindre grad træder frem, udtrykt gennem relationer mellem aktører og aktanter. Dermed er det også med udgangspunkt i disse relationelle episoder, at resultaterne fra de empiriske kapitler i dette kapitel vil blive diskuteret i forhold til, hvorledes de kan bidrage til at nuancere såvel SSC- som interorganisatorisk styringslitteratur.

For at skabe en struktur i kapitlet er det blevet valgt at opdele forløbet med at danne og styre SSC i mindre dele for at fremhæve bidragene. Her er det vigtigt at fastslå, at det i analysekapitlerne netop viste sig at være samspillet mellem de tre dimensioner over tid, som blev afgørende for udviklingen og driften af de tre servicecentre.

I kapitlets første afsnit vil det særligt anskues, hvorledes den intraorganisatoriske og kontekstuelle dimension var centrale i forløbene i skabelsen af de tre servicecentre. Hovedformålet med afsnittene er at bidrage med indsigt i de mekanismer, der endte med at blive udslagsgivende for dels beslutningen om at initiere konstruktionen af de tre servicecentre, dels hvad der var afgørende for, at de kom til at fremstå som organisationer.

De efterfølgende afsnit vil herefter først bidrage med viden om, hvordan forskellige styringselementer også fik en afgørende betydning i dannelsen af et stabilt samarbejde med kunderne. Dernæst vil disse bidrag for det andet blive nuanceret ved også at gennemgå, hvordan styringselementer ikke kun skabte konsensus og dermed framing af forholdet mellem SSC og kunderne, men ligeledes hvordan elementerne gennem deres simultanitet og multiplicitet medvirkede til, at skabe sammenstød, tvetydighed og ustabilitet imellem de samarbejdende parter.

Herefter vendes der tilbage til, at ikke kun selve beslutningen om at danne de tre SSC'er var påvirket af kontekstuelle formål, da også styringen af servicecentrene blev påvirket af at være indlejret i en dynamisk og foranderlig kontekst. Det skete ved, at udefrakommende beslutninger 'trængte' ind i de intra- og interorganisatoriske forhold med forskellige styringsmæssige konsekvenser til følge. Til sidst i kapitlet vil centrale forhold om tillid og mistillid, som på forskellige måder viste sig at være en vigtig faktor i alle tre cases, blive diskuteret.

8.1 Positioneringen af en ide

Som redegjort for i kapitel 2 har udbredelsen af SSC i den offentlige sektor været drevet af mange forskellige motiver, hvor særligt muligheden for at realisere omkostningsbesparelser har været toneangivende (se f.eks. Hyvönen et al., 2012). Men den brede teoretiske udvikling af SSC har ifølge Hochstein et al. (2009) og Schultz & Brenner (2010) været med til overordnet set at skabe forvirring om, både hvad SSC-ideen egentlig omfatter, og hvilke

multiple fordele der kan realiseres. I tillæg hertil har flere peget på (jf. Janssen et al., 2009; Dollery et al., 2010; Hyvönen et al., 2012), at især de varierende empiriske resultater specifikt har medvirket til at så tvivl om det reelle potentiale ved brugen af SSC i den offentlige sektor. Som nævnt i kapitel 1 og 2 har det medført, at der både generelt set (se f.eks. Farndale et al., 2009; Minnaar & Vosselman, 2011) og i forhold til den offentlige sektor (jf. Ulbrich, 2010b; Hyvönen et al., 2012) er blevet efterspurgt mere viden om, hvordan ideen om et SSC egentlig adopteres, realiseres og udvikles, samt hvilke forhold der indvirker herpå.

I dette afsnit vil der bidrages med indsigt i selve forløbet om, hvorledes ideen om et SSC overhovedet kom på dagsordenen i de tre casestudier. I den forbindelse er det interessant, at det i høj grad var udefrakommende påvirkninger udmøntet af makroaktører, som var den toneangivende årsag til, at ideen om SSC blev vurderet attraktiv. Dermed var disse makroaktører i stand til på tværs af tid og rum at påvirke lokale aktørers opfattelser af, hvilke tiltag der var nødvendige for at sikre en bæredygtig og fremtidssikret organisering af henholdsvis erhvervsskoler, et vaskeri og en kommune.

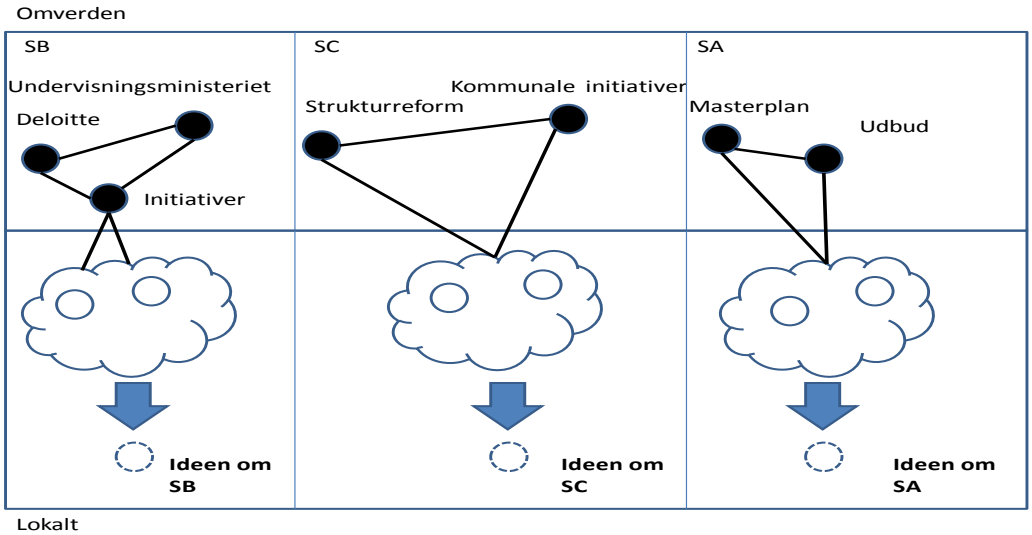
I SA førte en reframing af hele vaskeriområdet til igangsættelsen af en intern problematisering på vaskeriet i forhold til vaskeriets fremtid anført af en tidligere vaskerichef. Omdannelsen af vaskeriet i retningen af en SSC-forestilling var derfor ikke et resultat af et ønske om at skabe et SSC per se, men i stedet en reaktion på ændrede organisatoriske og kontekstuelle vilkår.

I forhold til SA var baggrunden for SB meget præget af Undervisningsministeriets ønsker om at udbrede SSC-ideen til erhvervsskolerne. For at skabe incitament til at adoptere ideen om et SSC valgte ministerier både at regulere taksameterordningen og oprette en etableringspulje. Dermed var det på forskellig vis disse udefrakommende tiltag, der ud fra en ANT-fortolkning var med til at initiere en lokal strategiproces både i SA og på Tech College Aalborg (TCA) med det resultat, at ideen om SA og SB blev udformet.

I modsætning til SB og SA var den kontekstuelle indvirkning mere subtil i SC-casen. I forbindelse med en reorganisering af Haderslev Kommune i perioden efter strukturreformen blev centrale aktører særligt inspireret af en række kommunale initiativer og rapporter, hvori ideen om SSC indgik. Især var de lokale aktører meget opmærksomme

på dannelsen af Københavns Koncernservice. De initierende aktører anså derfor dannelsen af et SSC som en mulighed for at være forgangskommune i Jylland med dertilhørende positiv medieomtale og skabelsen af arbejdspladser, da de var sikre på, at ideen om SSC snart ville blive betragtet som normen for kommunal organisering.

De ovenstående beretninger er omsat til figur 8.2.



Figur 8.2: Kontekstens konstituerende betydning

Figuren viser, hvordan konteksten, repræsenteret af makroaktører, ikke bare skal opfattes som noget uden for de lokale forhold i de tre cases. I stedet følges det, hvorledes strukturreformen, rapporter, konkrete initiativer, masterplanen, vaskeriudbud, taksameterreduktion og en etableringspulje udrullet af makroaktører ender med at blive indlejret i en lokal problematiseringsproces. Disse elementer endte dermed som aktanter i processen med at frame ideen om et servicecenter i tre uafhængige organisatoriske virkeligheder.

8.1.1 Implikationer for SSC-litteraturen

De ovenstående betragtninger bidrager til SSC-litteraturen på følgende måde. For det første kan analyserne ikke bekræfte den del af SSC-litteraturen, hvor der peges på, at ideen om servicecentre i den offentlige sektor er knyttet direkte sammen med mulighederne for at opnå centraliseringsgevinster (se f.eks. Dollery & Akimov, 2007; Janssen et al., 2009;

Dollery & Grant, 2010). For det andet kan analyserne heller ikke bekræfte, at beslutningen om at danne et SSC foregår på et tilnærmelsesvis uoplyst grundlag ved bare at godtage de opstillede motiver som fakta som fremført af eksempelvis Hyvönen et al. (2012).

I alle tre cases indgår der værdifuld baggrundsviden i den lokale strategiproces, som blev afgørende for både at udkrystallisere ideen om et SSC og forventningerne hertil. Konkret var der i alle tre cases fokus på at forstå, hvordan henholdsvis de intra- og interorganisatoriske fordele kunne realiseres og balanceres. Dette fokus var resultatet af reelle erfaringer med eksempelvis fordele og ulemper ved centralisering af vaskerifunktioner og af IT-services i både Haderslev Kommune og på TCA.

Dernæst er det også interessant, hvordan ideen om et SSC i alle tre cases i høj grad var drevet af at skabe et modsvar på kontekstuelle forandringer. I SB-casen var der eksempelvis på den ene side ikke de store forventninger til skabelsen af omkostningsreduktioner på TCA, men man ønskede på den anden side ikke at stå i en situation, hvor andre skoler muligvis kunne ende med at overtage IT-serviceringen af skolen, fordi den lokale IT-afdeling ikke længere var konkurrencedygtig. Samtidig havde TCA et stykke tid inden beslutningen om at danne et servicecenter arbejdet med at centralisere skolens IT-afdelinger både fra de enkelte colleges og fra Nordjyllands Erhvervsakademi (NOEA), hvilket ledelsen på TCA fremadrettet ønskede at udnytte strategisk.

Samme forhold kan også genfindes i SA-casen, hvor beslutningen om at omdanne vaskeriet til en serviceenhed blev stærkt påvirket af ændringer på vaskeriområdet, som gjorde, at den tidligere vaskerichef følte, at vaskeriets overlevelse krævede forandringer. Selve forandringsforløbet blev også styret af den viden om levering af linnedartikler, vaskeriet havde opbygget over mange år, hvor vaskeriet netop havde erfaret, hvor vigtigt det var at få sygehusene med i processen.

Der herskede dermed i alle tre cases aktørerne imellem en pulje af viden, som blev brugt til at materialisere de første indledende skrivelser om den styringsforståelse, som centrene skulle organiseres om. På den måde var det også disse ideer, som blev nedfældet i strategiudkast og forretningsplaner med henblik på at reagere på de kontekstuelle ændringer.

Hele denne episodiske indsigt i disse første oversættelsesprocesser knyttet til adoptionen og materialiseringen af ideen om et SSC imødekommer også mere specifikt forespørgslen fra Ulbrich (2010b) om at følge adoptionen af SSC i et multicasestudie. Først og fremmest viser de empiriske studier, at der netop sker en lokal oversættelse af de udefrakommende beslutninger ved, at de kombineres med lokal viden i fabrikationen af strategiudkast angående formålet og hensigten med servicecentrene. Dette står i kontrast til beskrivelsen i Ulbrich (2010b), hvor den lokale omsætning af ideen om SSC fremstår som en sort boks. I stedet følges det kun, hvordan der sker en direkte diffusion af de udefrakommende tiltag i henhold til at definere styringspræmisserne for SSC i den offentlige sektor. Dette stemmer ikke overens med denne afhandling, da processen med at adoptere og materialisere en ide om et SSC netop er et samspil mellem aktører og aktanter. Dette samspil gør det muligt at bringe ideen videre fra problematisering til mobilisering. Det betyder mere konkret, at denne proces indebærer en bearbejdning og rekonfigureres af de udefrakommende retningslinjer og ønsker, så de kommer til at fungere efter lokale forhold.

Denne lokale omsætning af SSC-ideen minder meget om den iværksætter-tilgang, som Hyvönen et al. (2012) beskriver, hvor lokale initierende aktører, i lighed med studierne i denne afhandling, tager udgangspunkt i kontekstuelle forventninger til SSC-projekter. Det understreges også ved, at det følges i casestudierne, hvordan de initierende aktører bruger meget tid på at bearbejde lokale organisatoriske forhold med henblik på at tilpasse de muligheder, SSC tilbyder hertil. I denne proces træder de politiske ønsker om omkostningsreduktioner i baggrunden til fordel for pragmatikken og det muliges kunst.

8.1.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

De ovenstående betragtninger bidrager også med indsigt i relation til den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur (IOR). I Kurunmäki & Miller (2010) beskrives det, hvorledes der også inden for økonomistyringsdomænet er brug for at forstå, hvordan kontekstuelle faktorer i den offentlige sektor indvirker både på skabelsen og styringen af et tværorganisatorisk samarbejde. Ved at gennemgå hele den initierende proces angående ideadoption og tilpasning bidrages der med indsigt i, hvorfor det overhovedet

vurderes relevant at adoptere ideen om et SSC. I den forbindelse er det interessant, hvordan de ovenstående betragtninger i et vist omfang understøtter ideen om henholdsvis diffusion fremført i Seal et al. (2004) og mimeriske forhold i Coad & Cullen (2006), hvilket også er teoretiske vinkler, som er blevet diskuteret mere implicit i SSC-litteraturen (Farndale et al., 2009; Herbert & Seal, 2012). Med det menes, at det i alle tre cases var makroaktører, som ved at kontrollere ressourcer på forskellige måder fik indvirkning på ideen om et servicecenter i de tre cases.

Den ANT-inspirede teoriramme i denne afhandling viser dog, at oversættelsesprocessen med at positionere ideen om et SSC som et passagepunkt bevæger sig ud over forståelsen af diffusion. I SC-casen viser forløbet, at selvom aktørerne er kraftigt inspireret af Københavns Koncernservice, er processen med at fastlægge rammen for SC præget af interne positionsspil med det formål at tilkæmpe sig og fastholde magten til at diktere, hvad dannelsen af SC indebærer. I aktørernes forsøg på at organisere og dominere dette magtspil opnår forskellige styringselementer en afgørende rolle for retning og resultater på måder, som de enkelte aktører ikke havde forudset (jf. forrige afsnit). Hele det indledende forløb viser ved hjælp af framing og overflowing, hvordan adoptionsprocessen i flere tilfælde flyder uforudsigeligt frem og tilbage, hvilket tvinger aktørerne til at foretage aktioner for at fastholde en smule styring af situationen. Det betyder mere nøjagtigt, at det, som ender med at være selve materialiseringen af SSC-ideen i de enkelte casestudier, er resultatet af en lang og indviklet proces med at organisere såvel menneskelige som ikkemenneskelige elementer i tid og rum.

8.2 Konstruktionen af et servicecenter

I det følgende afsnit vil bidrag til selve processen med at danne og styre de tre servicecentre blive gennemgået. Selve omdrejningspunktet i denne konstruktionsproces i alle tre cases var arbejdet med at skabe stabile netværk af menneskelige og ikkemenneskelige aktanter betinget af lokale forhold. Denne indsigt i den lange og indviklede proces med at udvikle servicecentrene som sociotekniske konstellationer videreudvikler også den del af SSC-litteraturen, hvor det diskuteres, hvilke organisatoriske og styringsmæssige forhold der er determinerende for SSC (se f.eks. Wang & Wang, 2007; Becker et al., 2009; Janssen et al.,

2009; Grant & Ulbrich 2010; Ulbrich, 2010b; Dollery et al., 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Hyvönen et al., 2012).

I disse artikler diskuteres det overordnet set, hvordan dannelsen og styringen af SSC skal sikre, at enheden medvirker til udvekslingen af kapabilitet, erfaringer, services og viden mellem SSC og kunderne. Ifølge Ulbrich (2010b), Hyvönen et al. (2012) og Kamal et al. (2012) er der ikke meget viden om selve forløbet fra de initierende faser og til, at der dannes en egentlig servicecenterenhed. I den forbindelse peger Hyvönen et al. (2012) konkret på, at fremtidige studier derfor bør følge dannelsen af et SSC ved hjælp af et longitudional studie med det specifikke formål at skabe indsigt i de forskellige faser, som er involveret ikke kun i dannelsen, men også i den videre drift af SSC. Dermed har denne afhandlings fokus på dannelsen og styringen af SSC været drevet af at imødekomme Farndales et al. (2009) overordnede forespørgsel på at ”Become more informed about the specifics and underlying processes of SSC’s” (Farndale et al., 2009, s. 558).

Tages der udgangspunkt i SB-casen, var der en række episodiske begivenheder, som fik betydning for processen med at danne SB. I forbindelse med et forsøg på overflow fra de ansatte på Nordjyllands Erhvervsakademi (NOEA) blev der iværksat en videreudvikling af helpdeskens funktion ved at tilføje et rotationsprincip. Dette princip betød, at supporterne fra NOEA blev en del IT-afdelingen på TCA ved rent fysisk at blive placeret i helpdesken. Samtidig førte denne udvikling også til, at værdifuld lokal viden og indsigt blev overført til IT-afdelingen. Det gjorde det muligt at skabe langdistancestyring mellem IT-afdelingen og NOEA som følge af det nu erhvervede lokale kendskab, hvilket var en af de centrale årsager til, at det var muligt at få nedbrudt utilfredsheden på NOEA.

Det andet tiltag, som også blev afgørende for styringen og organiseringen af servicecenteret, var udarbejdelsen af et hvidbogskoncept. Selve ideen til hvidbogen opstod efter en evaluering af de udfordringer, IT-afdelingen havde haft med at integrere NOEA. Fremgangsmåden var derfor, at hver gang en samarbejdspartner ønskede at blive en del af servicecenteret, skulle der udarbejdes en hvidbog, hvori den enkelte skoles interne organisatoriske forhold, herunder IT-infrastruktur og IT-organisering, skulle beskrives og analyseres. Hele tanken med hvidbogen var derfor at få indsigt i alle de lokale forhold, som kunne tænkes at indvirke både på overflytningen af IT-funktioner til servicecenteret og den

efterfølgende servicering af skolen. Både den udviklede helpdesk og hvidbogen fik stor betydning for processen med at integrere og styre samarbejdet med SOSU N ved, at der dels blev opstillet meget overskuelige faser for integrationen, dels sikret en overførelse af viden om skolens lokale forhold til IT-centeret. Ydermere bevirkede opstillingen af faser og reorganiseringstiltag, at alle var klar over, hvordan, hvorledes og hvornår skiftet til servicecenteret var gennemført.

I forhold til skabelsen af SA måtte den tidligere vaskerichef hurtigt sande, at rationelle funderede argumenter om behovet for forandring ikke var nok til at overbevise medarbejderne. Det fik den tidligere vaskerichef til at skifte taktik og i stedet satse på en inkluderende tilgang ved at ansvarliggøre medarbejderne for vaskeriets fremtid. Denne nye og stærkere mobilisering af nu ikke kun den tidligere vaskerichef, rapporter og dokumenter, men også af medarbejderne gjorde det muligt at påbegynde en reframing af vaskeriet. For at sikre soliditet og momentum i forandringen blev der i fællesskab udviklet en samling forskellige styringselementer såsom uddannelse, mødestrukturer, effektivitetsbeskrivelser, miljøcertificeringer, ISO-godkendelser og kundedirektiver. Alle disse elementer blev indlejret i en samlet struktur kaldet for ledestjernen. Det betød, at der blev skabt en konstellation af aktører og aktanter, som medvirkede til at sammenstille medarbejdere og vaskeriets forskellige afdelinger om en ny serviceidentitet ved at tildele alle specifikke roller og identiteter. Disse roller blev herefter vedligeholdt ved, at alle nye medarbejdere blev uddannet i ledestjernens fem komponenter.

Styrken i denne nye framing understreges også af, at det lykkedes for den nuværende vaskerichef at få positioneret vaskeriet som en selvstændig enhed med eget budget og investeringsfrihed. Konkret var dette muligt ved at koble den nye opfattelse på vaskeriet sammen med en række beregninger, der overbeviste sygehusledelsen om, at større selvstændighed var nødvendigt for at skabe et konkurrencedygtigt vaskeri.

Videre i forhold til dannelsen af SC er det interessant, at den intraorganisatoriske proces med at skabe SC ikke fik det samme rum som i de andre cases. Det skyldes, at det blev forventet fra kundernes side, at SC agerede som et servicecenter nærmest fra det øjeblik, de forskellige støttefunktioner var blevet bragt sammen. Men udfordringen var, at der på dette tidspunkt endnu ikke eksisterede en servicecenterorganisation i organisatorisk

forstand. Tværtimod var centeret stadig en række fragmenterede drømme og ideer, som i starten kun blev støttet af direktionen og centerledelsen i alliance med et beslutningsgrundlag og en forretningsplan.

I de følgende to år kæmpende centerledelsen med at få SC til at fremstå som en samlet enhed. De centrale udfordringer var, at centeret bestod af en konstellation af meget forskellige støttefunktioner, hvor især de praktiske services (mad- og pedelservice) viste sig yderst ressourcekrævende at reorganisere. Først cirka to år efter centeret officielt var blevet dannet, opnåede centerledelsen tilstrækkelig med overblik over centerets forskellige serviceområder til at kunne iværksætte et internt strategiforløb. Dette forløb blev koordineret med hjælp fra et konsulentfirma, som gjorde det muligt at bryde processen op i en række forskellige uddannelses- og mødesessioner, der på forskelligvis medvirkede til, at centeret blev samlet om en operationaliseret forretningsplan.

Til at sikre, at de operationaliserede mål blev realiseret valgte centerledelsen at bruge MS Sharepoint til at visualisere målsætningerne. Sharepoint opnåede på den måde en position som internt grænseobjekt og kommunikationsværktøj, hvilket gjorde, at programmet var en medvirkende faktor til at konstituere SC som et netværk af menneskelige og ikkemenneskelige elementer organiseret om den operationaliserede forretningsplan.

8.2.1 Implikationer for SSC-litteraturen

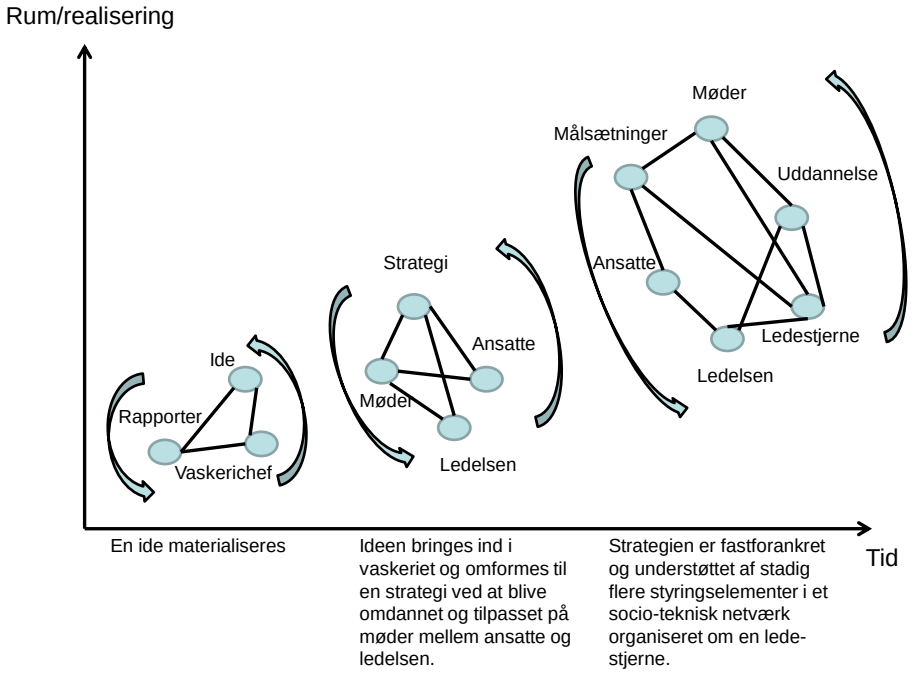
I forhold til Becker et al. (2009) og Grant & Ulbrich (2010), som beskriver den interne konstruktion af SSC ud fra principielle og rationelle opfattelser af strukturer og handlinger, bidrager denne afhandling med indsigt i, hvordan bevægelsen fra ide til praksis ikke på forhånd kan dikteres af principielle forklaringer. I stedet fremstår denne proces særdeles åben for løbende rationelle såvel som irrationelle input. På trods af dette er der en række generelle kendetegn, som fremstår relevante at fremhæve, når et SSC skal dannes.

For det første er det nødvendigt, at medarbejdere tilbydes uddannelsesmuligheder og kompetenceplaner, som også understreges af Herbert & Seal (2011) samt Borman & Janssen (2012). Ideen med disse tiltag er at skabe en situation, hvor tidligere kollegaer bliver i stand til at kunne agere henholdsvis kunde og leverandør. Disse observationer kan

også kædes sammen med Kim & Hatcher (2007), som pointerer behovet for at udvikle nye medarbejderidentiteter og -kulturer, når et SSC skal dannes. Dette er vigtigt for at sikre, at der sker en distancering i forhold til den tidligere organisering og dermed undgå, hvad McIvor et al. (2011, s.450) kalder ”nostalgia for the old way”. Såfremt der ikke arbejdes direkte med at ensrette medarbejderne i forhold til en ny SSC-virkelighed, vil de sammenbragte individer forblive fragmenterede og uden fælles retning, som det var tilfældet i næsten hele forløbet i SC-casen.

For det andet viser resultaterne, i forhold til Hyvönen et al. (2012) og til dels også Ulbrich (2010b), at det initierende aktørers evner til at skabe et socio-teknisk netværk gennem sammenstillingen af forskellige styringselementer og individer reelt bliver udslagsgivende for, hvorvidt det formås at skabe eller omdanne en organisatorisk enhed til et SSC. Dermed opfattes oprettelsen af et servicecenter som en normativ udvikling, hvor ideen godt kan iscenesættes på baggrund af beregninger og analyser, men som herefter skal oversættes gennem skabelsen af relationel tilknytning ved løbende at koble styringselementer og individer på processen. Uden skabelsen af relationer er det ikke muligt at få bevæget konstruktionsprocessen i den retning, som de centrale menneskelige aktører ønsker det.

Gennem brugen af ANT-koncepterne framing og overflowing illustreres det dog, at dette ønske om magten til at udøve en framing ikke er givet på forhånd. Eksempelvis viser forløbet i SA, hvordan den framing, der endte med at blive skabt om ledestjernen, ikke blev til uden kamp og intern ustabilitet. Dannelsen af et SSC er derfor ikke en rationel proces, hvor et servicecenter eksisterer, bare fordi det har fået tilknyttet eksempelvis et navn og en adresse. I stedet er det at danne et servicecenter et magtspil, der handler om at kunne skabe organisering i tid og rum ved hele tiden at forstærke og forøge selve det aktør-netværk, som reelt set er servicecenteret (jf. figur 8.3). I alle tre cases skildres dette som en ganske langvarig og krævende proces, hvor der i perioder kan være manglende intern sammenhængskraft på tværs af et SSC.



Figur 8.3. Fabrikationen af et SSC som et socio-teknisk netværk med SA som eksempel

Denne opfattelse af, hvordan de interne forhold i et SSC kan være fragmenterede, genfindes også i Farndale et al. (2009). I artiklen beskriver Farndale et al. (2009) de udfordringer, som manglende intern sammenhængskraft i et HR SSC kan medføre. I modsætning til Farndale et al. (2009) viser den longitudionale vinkel i denne afhandling, hvordan en svag intern sammenhængskraft over tid kan erstattes med en stærk relationel sammenstilling gennem en oversættelsesproces som eksempelvis i SC-casen. Det skaber indsigt i både, hvordan et SSC udvikles over tid, og hvilke forhold der indvirker herpå.

Ved mere specifikt at adressere, hvordan mange forskellige styringselementer vikles ind i hele konstruktionsprocessen (jf. figur 8.1 og figur 8.3), kan der også bidrages til SSC-litteraturen med et mere eksplicit fokus på betydningen af forskellige styringselementer i dannelsen og styring af SSC (jf. Minnaar & Vosselman, 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Aman et al., 2012). Fælles for flere af de nævnte artikler er, at de bruger transaktionsomkostningsteori (TOT) til at undersøge den førnævnte betydning af

styringselementer. Men ifølge Minnaar & Vosselman (2011) har brugen af TOT den centrale ulempe, at forandringen knyttet til dannelsen af et SSC kommer til at fremstå relativt uproblematiske. Derfor argumenterer Minnaar & Vosselman (2011, s. 32) for, at fremtidige studier af opbygningen og styringen af SSC bør anvende en relationel tilgang: ”We suggest that a relational approach could provide additional insights into the change of management control related to the development of SSC’s’.” (Minnaar & Vosselman, 2011)

I relation hertil viser afhandlingens performative analyser netop, hvorledes forskellige styringselementer opnår status af aktanter og dermed kan tildeles en central position i at forstå de forhold, der indvirker på dannelsen og styringen af et SSC. Mere konkret er styringselementerne filtret ind i de handlinger og centralisering af magt, det kræver at sammenstille forskellige holdninger, normer, værdier og meninger med henblik på at kunne danne og styre et SSC. Dannelsen af et SSC er derfor både en konstellationskamp, hvor aktører med forskellige synspunkter kolliderer, og en konstellationsdannelse ved, at det er nødvendigt at ensrette alle individer i SSC for at kunne sikre, at det enkelte SSC agerer som et servicecenter.

Et eksempel på styringselementernes rolle i en performativ analyse i forhold til brugen af TOT er, at hvor SLA’en i Minnaar & Vosselman (2011) opfattes som et rent hierarkisk styringselement med det formål at regulere parternes interaktion og position for at mindske usikkerhed, bidrager analyserne i denne afhandling med indsigt i, hvordan SLA’en i flere tilfælde overskygges af andre styringselementer, som i stedet antog denne rolle. Det ses eksempelvis i SB-casen, hvor hvidbogen i et vist omfang overtog SLA’ens rolle som kontrakt, mens dannelsen af den fælles liste i forholdet mellem Sygehus 2 og SA gjorde den underskrevne SLA næsten irrelevant.

Denne observation er ikke det samme som, at SLA’en ikke pludselig kan bringes i spil som en reaktion på ændrede betingelser, hvilket ses til sidst i SB-casen, men det er vigtigt at fastslå, at elementernes virke ikke nødvendigvis kan begrænses til udelukkende at handle om graden af enten marked, hierarki eller hybrid, som det ses i Minnaar & Vosselman (2011).

8.2.2 **Implikationer for økonomistyringslitteraturen**

I forhold til den interorganisatoriske styringslitteratur er det for det første interessant, hvordan de empiriske resultater kan bidrage til litteraturens diskussion om betydningen af styringselementer for identitetsdannelsen (Mouritsen et al., 2001; Thrane & Hald, 2006; Chua & Mahama, 2007; Free, 2007).

De tre casestudier viser, at identitet skal tilkæmpes og derfor ikke er statisk, men dynamisk. I begyndelsen herskede der eksempelvis i SA- og SC-casen mange forskellige identiteter relateret til tidligere måder at agere på. Disse forskellige identiteter skulle derfor først nedbrydes, før det var muligt at skabe en integreret opfattelse af en specifik servicecenteridentitet. Dannelsen af en sammenstilling i organisatoriske enheder handler derfor om, at fragmenterede identiteter skal domineres og ensrettes gennem brugen af styringselementer med henblik på at udbrede opfattelsen af den 'rigtige' identitet.

I modsætning til andre studier, hvor sammenhængen mellem identitet og styringselementer er blevet opfattet som en tilfældighed (jf. Mouritsen et al., 2001), viser mine undersøgelser, at de initierende aktører i høj grad forstod, at identitet var afgørende for at danne og styre et SSC. Det ses eksempelvis både i SA ved dannelsen af ledestjernen som identitetsforvalter og i SB-casen gennem skiftet af navn fra IKT til SB samt brugen af uniformer. I den forstand kan identitet betragtes som et kulturelt redskab materialiseret ved hjælp af styringselementer som ledestjernen, helpdesk, forretningsplaner og uniformer, der kan medvirke til at opnå organisatoriske målsætninger.

Ligeledes bidrager de empiriske studier også med værdifuld viden i forhold til en række artikler, som alle har efterspurgt mere viden om de intraorganisatoriske optimeringer og ændringer i arbejdet med at sammenstille organisationer (jf. Cugenesan & Lee, 2006; Kraus & Lind, 2007; Wall et al., 2011). I modsætning til de nævnte studier, hvor optimeringen af enheder til at indgå i samarbejdsforhold foregår i selve samarbejdsforløbet, viser resultaterne fra casene i denne afhandling, at servicecentrene først og fremmest gennem den interne forandringsproces geares til at kunne samarbejde med kunderne. Det betyder mere konkret, at først da SA befandt sig i position tre i figur 8.3, fik samarbejdet med kunderne mål og mening.

Denne konstatering af, at muligheden for at skabe interaktion og sammenstilling mellem SSC og kunderne i høj grad afhænger af, hvorvidt servicecenteret fremstår som en organisation, understreges af forløbet i SC-casen. Her foregik udviklingen af kundeforhold fragmenteret og asynkront, indtil det efter cirka to år lykkedes at få skabt en servicecenterenhed organiseret om en operationalisering af forretningsplanen. Man kan derfor opsummere, at et servicecenter skal institutionaliseres indadtil, før det er muligt udadtil at danne ensartede relationer med kunderne.

8.3 Dynamisk samarbejdsudvikling

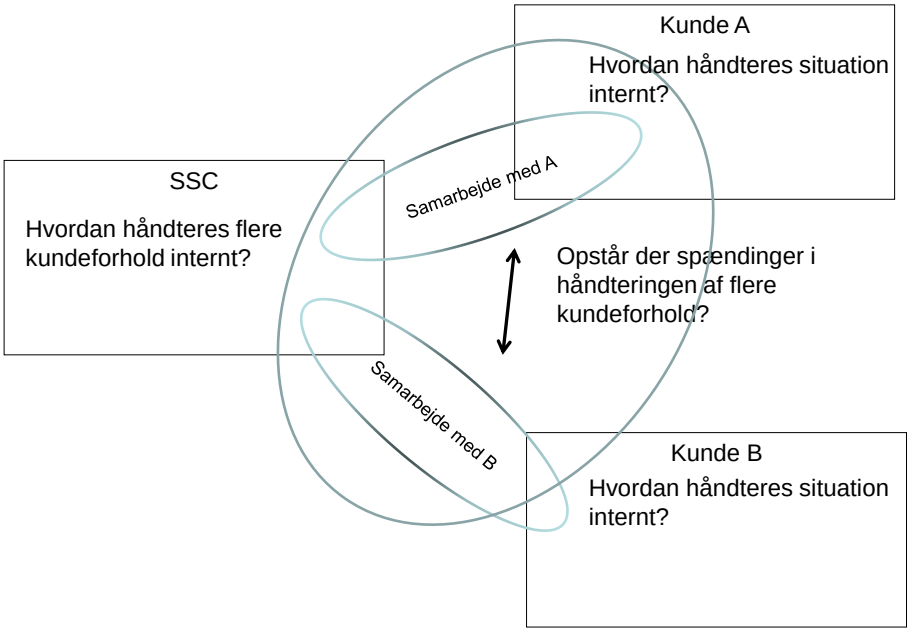
I de følgende afsnit vil det blive gennemgået, hvordan udviklingen af de tre servicecentrene også blev påvirket af de interorganisatoriske forbindelser med kunderne (se også figur 8.1). Meget af SSC-litteraturen omhandler, hvordan dannelsen af et SSC er tiltænkt at give kunderne adgang til ekspertise i form af mennesker, kompetencer, services og teknologi (Redman et al., 2007; Wang & Wang, 2007; Farndale et al., 2009), men en stor del af SSC-litteraturen opremser blot disse perspektiver uden empirisk grundlag (jf. McIvor et al., 2011).

Redman et al. (2007) er et af de få studier, hvor det følges, hvordan services deles mellem SSC og kunderne, men dette singlecasestudie bidrager ikke med en særlig dyb beskrivelse af de mikroprocesser, som er involveret i at skabe sammenstilling mellem SSC og kunderne. Det samme er gældende for studiet af Farndale et al. (2009), som på trods af studier af 15 HR SSC's i Holland afgrænser indsigten i kundeforhold ved kun at følge de selvbetjeningsservices, som centrene tilbød. Dermed ignoreres hele det intra- og interorganisatoriske spil involveret i dels at tilbyde andre mulige ydelser (Cooke, 2006), dels processen med at udvikle dybere kunde-leverandør-relationer.

En undtagelse er studierne af Farndale et al. (2010) og Herbert & Seal (2012). I Farndale et al. (2010) undersøges brugen af styringselementer på tværs af alle HR-funktionerne fra syv virksomheder, men dette studie handler ikke direkte om SSC, og der mangler dybde i forhold til, hvordan de interorganisatoriske forhold kædes sammen med den interne styring af SSC. I modsætning til Farndale et al. (2010) følger Herbert & Seal (2012) konkret udviklingen af et dyadisk-forhold mellem et SSC og én kunde. Det sker ved

at gennemgå, hvordan samarbejdet udvikler sig progressivt gennem løbende iværksættelse af nye regler og rutiner, som herefter indlejres i SLA'en for at sikre en stabil udvikling. Dermed bidrager Herbert & Seal (2012) ikke med indsigt i en styringssituation, hvor det enkelte SSC kan have flere forskellige kundeforhold.

På den baggrund har en stor del af de empiriske kapitler netop fulgt opbygningen og styringen af forholdet mellem de tre SSC'er og en række kunderne. Mere konkret er der i de tre analysekapitlet blevet fokuseret på både udviklingen af multiple kundeforhold og styringselementernes meget differentierede roller heri. Dette har bidraget med viden om processen med at udvikle, hvad Balter & Chua (2003) kalder for "the third space" (s. 110), hvilket i figur 8.4 er illustreret med den ovale cirkel, hvor processen med at skabe sammenstilling mellem SSC og kunderne foregår indenfor.



Figur 8.4: Samarbejdet som et sammensat netværk

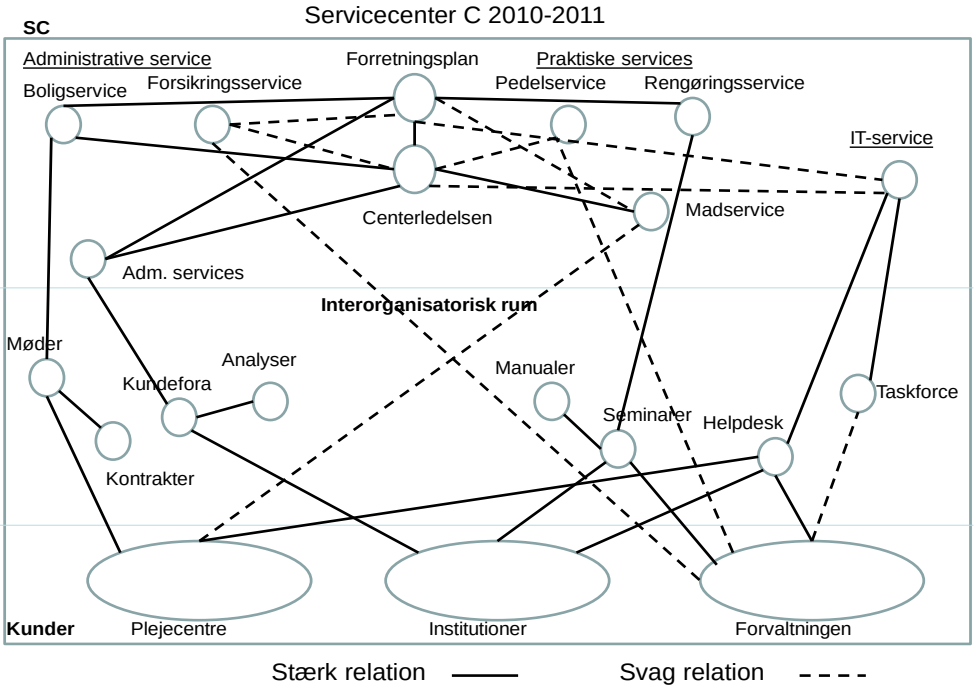
Eksempelvis viser udviklingen af samarbejdet mellem henholdsvis SB og SOSU N og mellem Sygehus 1 og SA, hvordan brugen af en række styringselementer i form af hvidbogen, PDA'er, helpdesk, møder, ledestjernen, beregninger og analyser m.m. indgik i at skabe sammenhængende netværk på tværs af tid og rum. Disse elementer gjordet det

muligt episodisk at skabe stor stabilitet, konsensus og fremhæve gensidige udviklingsmuligheder.

Specifikt i SA-casen belyses det, hvordan SA brugte et PDA-system til at indsamle informationer om den interne linnedsituation på sygehusene ved at lade sygehusenes personale indtaste bestillinger og beholdninger. Gennem bearbejdning af disse data var SA i stand til at levere afdelingspakket linned, som nøje matchede sygehusenes interne behov. Rapporterne fra PDA-systemet blev samtidig kombineret med en række møder i det interorganisatoriske rum med det formål at undersøge yderligere muligheder for at udvikle samarbejdet.

Samtidig førte kombinationen af rapporter, PDA-systemet og aktører fra både Sygehus 1 og SA ligeledes til udarbejdelsen af en række analyser, som kom til at påvirke tilrettelæggelsen af interne forhold hos begge parter. Eksempelvis var det muligt for Sygehus 1 at afskedige linnedpersonale og anvende tidligere linnedrum til patientpleje, mens SA internt måtte opgradere produktionsapparatet med nye måle- og styremetoder til at finjustere linnedleveringer for at undgå fejlleverancer. Disse behov for interne justeringer blev især vigtige efter overgangen til afdelingspakket linned, da sygehusene herefter ikke længere opmagasinerede linnedartikler som før, hvilket kunne føre til aflysning af operationer på sygehusene, hvis leverancerne svigtede. Lignende eksempler på gensidig tilpasning og udvikling af SSC og kundeorganisationerne kan også genfindes i de to andre cases.

Videre i forhold til SC-casen er det interessant, hvordan servicecenterets aktiviteter med individuelle kunder på tværs af serviceområderne viste sig afhængig af tid og rum at være asynkront. Med det menes, at der i de samme episoder både var områder med en stærk sammenhæng mellem de interne og interorganisatoriske aktiviteter og andre områder med en svag intern og interorganisatorisk forbindelse. Denne forskellighed, som egentlig repræsenterer en asynkron oversættelsesproces, er illustreret i figur 8.5 som et forsimplet billede af de komplekse netværk, der gennemgås i SC-casen.



Figur 8.5: Henholdsvis stærk og svag forbindelse mellem SC og kunderne i perioden 2010-2011

Figuren viser, at der blev skabt integration af forretningsplanen i bolig-, rengørings- og administrativ service i perioden 2010-2011. Det førte ligeledes til en højere grad af interorganisatorisk sammenknytning med kunderne organiseret ved hjælp af forskellige styringselementer.

Modsat illustrerer figuren også, at med undtagelse af IT-service, som allerede var et servicecenter inden centeret blev oprettet, formåede centerledelsen ikke i samme periode at få skabt intern sammenstilling i de dele af SC, som omhandlede pedelservice, forsikringsservice og madservice, hvilket medvirkede til, at der heller ikke på disse serviceområder blev skabt et stabilt samarbejde med kunderne.

I forhold til de to andre cases var det en manglende intern stabilitet og sammenstilling, som medvirkede til den manglende integration med kunderne. Ledelsen i SB og SA havde med andre ord fået tid til at få skabt en stabil kerne udtrykt som alliancer mellem aktører og aktanter i centrene, hvorfra processen med at opbygge forholdet til kunderne kunne udspringe.

Endvidere er det også i den forbindelse nødvendigt at fremhæve selve kompleksiteten af centrenes sammensætning som en betydende faktor. I opbygningen af SC var ledelsen nødt til at organisere og styre tre serviceområder i stedet for kun ét. Her fremstod særligt de praktiske services meget uigennemskuelige og dermed ressourcekrævende at få reorganiseret. Det betød, at der var for få menneskelige ressourcer til at sikre en homogen udvikling af SC inden for den fastlagte tidsramme på to år. I praksis førte det til, at de serviceområder, hvor det var nemmere for centerledelsen at få skabt de nødvendige rammer, relativt hurtigt fik opbygget både intern stabilitet og tætte samarbejdsrelationer.

8.3.1 Implikationer for SSC-litteraturen

Betragtningerne fra casestudierne bidrager til SSC-litteraturen ved at vise, hvordan udviklingen og brugen af forskellige styringselementer er direkte koblet sammen med muligheden for at sammenstille og udvikle de intra- og interorganisatoriske forhold. På den måde bidrages der også til efterspørgslen fra Farndale et al. (2009) og McIvor et al. (2011) om mere viden om de processer, som indgår i dannelsen og administreringen af et SSC.

I SA- og SB-casene følges det, hvorledes styringselementer gør det muligt for parterne at igangsætte udviklingsforløb, oparbejde kompetencer og anvende løsninger, som de enkelte organisationer hver for sig ikke havde mulighed for. Dermed belyses det, at den synergi, der opstår mellem parterne er orkestreret ved hjælp af forskellige styringselementer, der gennem alliancer med aktører er medvirkende til at udvikle de intra- og interorganisatoriske forhold i og mellem servicecentrene og kunderne. Hermed er det også udviklingen af de forskellige styringselementer, som blev en central faktor i skabelsen af de tætte partnerskaber, som Sako (2010) og Nasir et al. (2011) mener skal opbygges for at få den mest effektive udnyttelse af SSC-ideen.

Den etablerede framing af forholdene i og mellem SSC og kunderne blev derfor også mere og mere udtalt, efterhånden som både antallet af styringselementer blev udvidet, og de enkelte elementer fik tildelt nye egenskaber. Dette bidrager med indsigt i at forstå, hvordan centrale aktører opnår og fastholder magten til at opbygge og vedligeholde samarbejdsrelationer ved at koble denne magt direkte sammen med, hvorledes disse aktører

formår at skabe et stadig tættere netværk af styringselementer og aktører i og mellem SSC og kunderne.

Resultaterne i afhandlingen er derfor meget på linje med Howcroft & Richardson (2011), Minnaar & Vosselman (2011) og Aman et al. (2012) ved at vise, hvordan opbygningen af styringselementer er vigtige for at kunne sikre stabile relationer, performance og forventningsafstemninger. Samtidig bevæger analyserne af styringselementernes betydning i denne afhandling sig også et skridt længere end de nævnte artikler baseret hovedsagelig på TOT. Det sker ved at følge op på Minnaar & Vosselmans (2011) forespørgsel på en relationel indsigt i dannelsen og styringen af SSC, hvilket har gjort det muligt at påvise, hvordan forskellige styringselementer antog karakter af egentlige aktanter i dannelsen og styringen af SSC. Dermed var dels den kontinuerlige fabrikation og brug af styringselementer, dels videreudviklingen af eksisterende styringselementer medvirkende til hele tiden at assistere aktører i at flytte de medvirkende organisatoriske enheder fremad ved at åbenbare nye muligheder og styringsudfordringer, som skulle håndteres.

Samtidig bidrager afhandlingen også med ny indsigt i, hvordan udviklingen af både forskellige sektioner i et SSC (jf. Farndale et al., 2009) og forskellige samarbejdsrelationer kan foregå asynkront. Det betyder mere præcist, at dele af et SSC kan være langt fremme i at få etableret den rette kultur og norm internt og over for kunderne, samtidig med at andre dele af det samme center endnu ikke er blevet udviklet tilstrækkeligt til at kunne igangsætte et samarbejde med kunderne. Denne indsigt er igen med til at underbygge, hvor vigtig dannelsen af menneskelige og ikkemenneskelige konstellationer er for opbygningen og styringen af et SSC. Uden disse strukturer er et SSC blot en samling fragmenterede individer uden mål og retning.

Desuden bidrager forståelsen af styringselementer som aktanter i at sammenstille et SSC også til at videreudvikle de empiriske resultater i Herbert & Seal (2012). Denne afhandling gennemgår således, hvordan håndteringen af flere forskellige kundeforhold i det enkelte SSC kræver forskellige konfigurationer af styringselementer for at kunne skabe både intra- og interorganisatorisk sammenstilling. Derfor er der ikke tale om generiske styringsløsninger, men om fleksible og adaptive tilgange, hvor aktørerne både hos kunderne

og i SSC arbejder på at skabe løsninger, som passer til hver enkel unik samarbejdsrelation. Det ses eksempelvis i SB-casen, hvor SLA'en blev en central komponent i styringen af samarbejdsrelationer i forholdet mellem SB og VUC N, mens SLA'en mod forventning spillede en underordnet rolle i forhold til hvidbogen i samarbejdet mellem SB og SOSU N. Et andet eksempel er, hvordan det ikke var muligt i første omgang for SA at benytte samme fremgangsmåde til at organisere og styre samarbejdet med Sygehus 2 som i samarbejdet med Sygehus 1.

De empiriske kapitler viser derfor samlet, at hverken de intra- eller de interorganisatoriske forhold skal opfattes som homogene størrelser eller kan anses som uafhængige af hinanden. Derfor kræver indsigt i dannelsen og styringen af et SSC en nærmere granskning af disse forhold, fordi de kan vise sig at være opdelt i mange forskellige individuelle udviklingsforløb. Samtidig skal det også understreges, at uden tilstrækkelig med tid og ressourcer til at gennemføre denne homogenisering af de interne og interorganisatoriske forhold er det ikke muligt at skabe et levedygtigt SSC. Det ses i SC-casen ved, at en af de svage relationer var med kommunens økonomiafdeling (jf. figur 8.5), hvilket endte med at få en afgørende rolle i den senere evaluering og endelige nedlukning af SC.

8.3.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

Kendetegnende for den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur er, at der et udbredt fokus på at forstå styring af samarbejdsrelationer (Mouritsen et al., 2001; Håkansson & Lind, 2004; Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006; Thrane & Hald, 2006; van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008; Wall, 2011). I den forbindelse gennemgår henholdsvis Mouritsen et al. (2001) og Seal et al. (2004), hvordan styringselementer medvirker til, at grænserne mellem samarbejdende parter kan blive utydelige. Grunden hertil er, at disse styringselementer skaber transparens og stabilitet ved både at bidrage med informationer om interne forhold og udviske eventuelle uoverensstemmelser. Ligeledes har der også i den interorganisatoriske styringslitteratur været diskussioner af, hvordan forskellige kundeforhold håndteres, og hvilken betydning det kan have for eksempelvis en leverandør af ydelser (Thrane & Hald, 2006; Chua & Mahama, 2007; Miller & O'Leary, 2007).

I denne afhandling har mange af de styringselementer, der belyses, en effekt, i og med at de organiserer de samarbejdende parter stadigt tættere på hinanden gennem sammenstilling af de interne og interorganisatoriske forhold. Dette understreges ved, at dannelsen af et netværk af aktanter og aktører på tværs af Sygehus 1 og SA førte til, at parterne tilnærmelsesvis blev synkroniseret med hinanden. Denne synkronisering medvirkede til at nedbryde uhensigtsmæssigheder, højne leveringssikkerheden, sammenkøre udviklingsmulighederne og reducere forestillingen om parterne som separate fysiske enheder med faste grænser.

Denne opfattelse af styringselementer som centrale grænseobjekter i udviklingen af multiple kundeforhold kan også bruges til at videreudvikle betragtningerne i Thrane & Hald (2006), som i lighed med denne afhandling undersøger håndteringen af multiple kundeforhold. I Thrane & Hald (2006) pointeres det eksempelvis, at integrationen er stærkere på tværs af de interorganisatoriske aktiviteter end på tværs af de intraorganisatoriske (se også Wall, 2011). Dette synes med henvisning til SC-casen at være en simplificering, da der netop kan herske henholdsvis stærke og svage relationer mellem de interne og interorganisatoriske aktiviteter på samme tid.

Et andet eksempel på forståelsen af kunde-leverandør-forhold kan genfindes i Miller & O'Leary (2007), hvor det følges, hvordan Intel samarbejder med leverandører med henblik på at udvikle næste generations superleder-teknologi. I den forbindelse er det selve samarbejdet og struktureringen af samarbejdet med adskillige leverandører, som gør Intel i stand til at styre udviklingsprocessen, hvilket er meget lig fremgangsmåden i denne afhandling. Men Chua & Mahama (2007) og Miller & O'Leary (2007) fokuserer udelukkende på et organisatorisk niveau og bidrager dermed i modsætning til denne afhandling ikke med ret meget viden om, hvordan de mikroprocesser, der foregår internt hos kunderne og leverandørerne, påvirker de samarbejdende parter mere samlet set.

I dette studier vises det, hvordan dynamikken blandt flere af kunderne kombineres og rekombineres med interne handlinger i servicecentrene med henblik på at levere den rette service til kunderne. Dette ses i SB-casen, hvilket er gengivet i tabel 8.1, hvor det følges, hvordan først tilgangen af SOSU Nord og senere Voksen Uddannelsescenter Nord

(VUC N) forøger behovet for dels at forstå kundernes interne organisering, dels udvikle SB til at kunne imødekomme disse behov.

Tid/rum	Oversættelsesproces	Styringselementer
	Afsæt: Samarbejdsudfordringer med NOEA	Behov for en mere homogen tilgang til optagelsen af skoler i samarbejdet, efter at det viste sig svært at overskue forskellige interne forhold på NOEA.
	Effekt 1: Processen i forbindelse med SOSU N	Formål: at indsamle information om skolens forskellige **interne forhold** med henblik på at opstille en **køreplan** for integration i en **hvidbog** – som blev koblet sammen med skolens egen strategiproces, hvilket gjorde det muligt at opdele integrationen af skolen i **overskuelige faser**.
	Effekt 2: Udvikling af helpdesken	Sammenstillingen med SOSU skaber udviklingsforløb, som presser SB, og det fører til implementeringen af en **database** knyttet til **helpdesken**. Det igangsætter omdannelsen af viden til **vejledninger** og udfyldning af **formularer** til problemprioritering, hvilket framer en ny IT-kultur.
	Effekt 3: Dannelsen af en styregruppe	Koordinationen af nu tre skoler, TCA, NOEA og SOSU N, førte til dannelsen af en fælles **styregruppe**, hvor repræsentanter fra hver skole fik sæde. Det fik organiseret og skabt endnu stærkere intra- og interorganisatorisk sammenhæng.
	Effekt 4: Processen om VUC	Udrulningen af hvidbogen kombineret med rotations-princippet og helpdesken fik ikke den ønskede effekt i inkluderingen af VUC N. Det førte til udviklingen af nye styringstiltag.
	Effekt 5: Udvikling af hvidbogen gennem operationelle møder og bedre dataindsamling	Implementeringen af et bedre **dataindsamlingssystem** førte til en bedre oppetid og en højere service. Desuden blev der oprettet **operationelle møder** til at bearbejde de indsamlede informationer om udfordringer på skolerne med henblik på videre rapportering. Disse tiltag førte til

		integrationen af VUC N i servicecenter-fællesskabet.
	Effekt 6: Større fokus på SLA'en	Internt i SB kom der et større fokus på **SLA'en** som en overbygning på hvidbogen ved at gøre hvidbogen til et juridisk dokument, da forløbet med VUC N medførte et behov for mere entydige retningslinjer. Endvidere medvirkede en **betalingsmodel** og bedre **budgetstyring** til at vise mere nøjagtigt, hvilken service skolerne betalte for – det skabte rum for standardiseringer.
	Effekt 7: Fremtidens koncept – kom, efter NOEA forlod samarbejdet og udefrakommende konkurrence	Processen med at indlejre en ny kunde udvides med et initieringsmøde**,** hvor kunden skal overbevises ved hjælp af beregninger, analyser og dokumentation. Mere stringent optagelsesproces med nedsættelse af en **arbejdsgruppe**.

Tabel 8.1: Forsimplet eksempel på, hvordan styringselementer i SB-casen kobles sammen om at tildele nye egenskaber over tid med intra- og interorganisatorisk sammenstilling til følge

Denne lag-på-lag episodiske konstruktionsproces, illustreret i tabel 8.1, viser også, hvordan udviklingen af styringselementerne antager en form for "path dependency" (jf. Coad & Cullen, 2006, s.360) i forhold til den måde, som parterne og styringselementerne udvikles over tid. Med det menes, at forløbet med at integrere NOEA førte til, at SB udviklede hvidbogen for at sikre en bedre styring af forløbet med SOSU N. Denne hvidbog blev også brugt i forbindelse med VUC. Det viste sig dog ikke muligt i første omgang at bruge helt samme tilgang som i samarbejdet med SOSU N. Det førte til en videreudvikling af hvidbogen ved at tilkoble andre egenskaber, som skulle sikre, at den ville fungere bedre næste gang.

Indsigten i, hvordan der skal navigeres i et samarbejde, som undergår en løbende udvikling, er også blevet belyst af Van der Meer-Kooistra & Scapens i en artikel fra 2008. I

artiklen omtaler Van der Meer-Kooistra & Scapens (2008) styringselementer som minimale strukturer, der skal sikre tilstrækkelig med styringsmæssig smidighed til at kunne koble forskellige organisationer sammen. Derfor skal styringselementerne både tillade fælles planlægning og sikre tilstrækkelig med fleksibilitet til at kunne improvisere, når det er nødvendigt. Denne opfattelse af styringen inden for det interorganisatoriske felt kan også genfindes i Håkansson & Lind (2004), Seal et al., (2004), Coad & Cullen (2006), Thrane (2007), Mouritsen et al. (2010) og Wall (2011) ved, at de alle gennemgår, hvordan styringselementer bruges som platforme til at identificere og forhandle fælles samarbejdskompromisser.

I forhold til eksempelvis Seal et al. (2004), som anvender en institutionel tilgang, er det interessant, hvordan det i de tre casestudier faktisk først er, når parterne får materialiseret alle de forskellige behov i styringselementerne, at stabilitet kan fastholdes og forankres i netværkene. Styringselementer formår dermed gennem deres stigende antal og videreudvikling at tilpasse samarbejdet til at kunne fungere under nye forhold ved at skabe rum for, at relationer mellem aktører dels kan finde sted, dels kan vedligeholdes. Det er samtidig også denne proces, som gør det muligt for de samarbejdende parter overordnet set at kanalisere de samarbejdende organisatoriske enheder frem mod et fælles mål, som egentlig først åbenbarer sig i det øjeblik, hvor effekten af relationerne kan identificeres. De samarbejdende parter og styringselementernes betydning fremstår derfor ikke drevet af en a priori-forståelse af strukturer, men udvikler sig til de bærende strukturer i samarbejdet, efterhånden som aktanter og aktører i og på tværs af servicecentrene og en række kunder bringes sammen i stabile netværkskonstellationer.

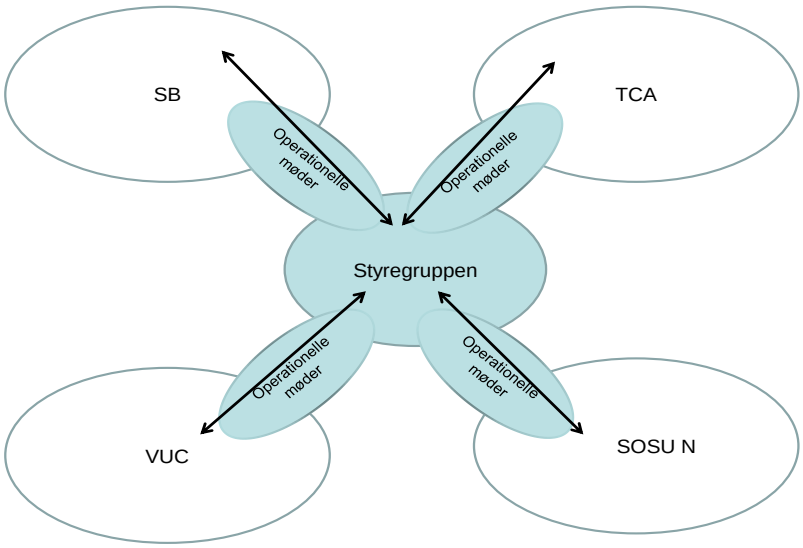
8.4 Organisering mellem kunder

Ud over at analyserne bidrager med indsigt i det at håndtere multiple kundeforhold, udvides denne betragtning også ved at følge, hvilken betydning forskellige styringselementer fik for styringen af kommunikationen imellem kunderne. En sådan tilgang er endnu ikke blevet behandlet direkte empirisk i SSC-litteraturen, men er blevet nævnt som en sandsynlig styringsløsning (Grant et al., 2007). Dermed kan denne afhandling bidrage til SSC-

litteraturen ved at vise, hvordan styringselementerne udvikles og bruges med henblik på at sikre strukturering, ikke kun mellem SSC og kunderne, men også kunderne imellem.

I SB-analysen (jf. tabel 8.1) blev der dannet en styregruppe, efterhånden som flere kunder kom til, som et resultat af forsøget på hele tiden at sikre en større stringens og ensretning i samarbejdet. Dannelsen af styregruppen betød i praksis, at der opstod et forum, hvor der ikke kun skete en styrkelse af kommunikationen mellem SB og kunderne, men også blev igangsat en kommunikation mellem kunderne. Denne horisontale styring (se også Cäker & Siverbo, 2011) blev senere videreudviklet gennem operationelle møder mellem det operationelle personale fra skolerne og SB. Tilføjelsen af de operationelle møder betød, at der opstod en tæt forbindelse mellem ledelsen i styregruppen og det operationelle personale.

Dermed blev kommunikationen i samarbejdet udvidet fra at være et en-til-en-forhold mellem eksempelvis SOSU N og SB til nu at være et mange-til-mange organiseret ved hjælp af styregruppen og de operationelle møder. I analysen følges det, hvordan styregruppen gennem den efterhånden meget omfattende indsigt i interne forhold i SB og i de forskellige skoler opnåede en position som et samlende kalkulationscenter, hvorfra parterne i fællesskab fastlagde en fælles framing af samarbejdets virke og fremadrettede muligheder.



Figur 8.6: Styregruppens position som kalkulationscenter styrket af operationelle møder

Figur 8.6 er et forsøg på at illustrere styregruppens position i samarbejdet ved at være platform for servicecenteret og kunderne, hvorigennem informationer fra de fire parter blev indsamlet, bearbejdet og omsat til handling.

8.4.1 Implikationer for SSC-litteraturen

Ud fra indsigt i australske erfaringer med SSC omtales i Grant et al. (2007) brugen af styringsgrupper som en brugbar løsning til at organisere og sammenstille de involverede organisationer. Denne forestilling kan også genfindes i denne afhandling ved, at styregruppen og de operationelle møder i SB-casen blev centrale for styringen. Etableringen af styregruppen betød også (i modsætning til udfordringerne nævnt i Janssen et al. (2009) med at afstemme forventningerne til et hollandsk SSC), at der nu var et samlende forum til at diskutere og skabe konsensus.

Samtidig medvirkede videreudviklingen af forskellige styringselementer såsom betalingsmodellen til yderligere at forstærke styregruppens position. Med det menes, at udviklingen af en mere kompliceret betalingsmodel gennem tilkobling af flere faktorer i form af antallet af pc'er, særskilte systemer og serverplads m.m. medvirkende til, at styregruppen kunne akkumulere tilstrækkelig med magt til at ændre radikalt på sammensætningen af skolernes individuelle IT-systemer. Den indsigt, skolerne fik i hinandens interne forbrug af IT, igangsatte en reformering af samarbejdets samlede IT-kapacitet med det formål at bringe antallet af systemer ned. Det skabte en række besparelser og forsimplinger af samarbejdet. Mod forventning kom dette forløb ikke til at handle om centralisering kontra decentralisering (jf. Janssen & Joha, 2006; Janssen et al., 2009), da standardiseringsgevinsterne ikke blev brugt til at føre de opnåede besparelser tilbage til skolerne. Tværtimod blev pengene geninvesteret i endnu bedre IT-udstyr til at udbygge den lokale undervisning.

Hele processen om dannelsen af styregruppen og indførelsen af de operationelle møder bidrager til SSC-litteraturen (jf. Janssen et al., 2009) ved at fremhæve vigtigheden

af, at der dannes platforme, hvor forskelligartede meninger, målsætninger og ønsker kan diskuteres med henblik på en fælles løsning.

8.4.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

Kun ganske få studier inden for interorganisatorisk økonomistyring har berørt koordination mellem kunder i forhold til at forstå den overordnede styringsdynamik i et samarbejde (Lind & Thrane, 2010; Cäker & Siverbo, 2011). Eksempelvis påpeger Cäker & Siverbo (2011), som anvender transaktionsomkostningsteori, at der er behov for indsigt i den vertikale styringspakke mellem i det her tilfælde ejere af et joint venture. Denne indsigt skal bruges til at forstå, hvordan transaktionskarakteristika såsom tillid, relationalitet, frekvens, kultur m.m. påvirker designet af styringspakker[28] i et samarbejde. Forfatterne viser i artiklen, hvordan der er en direkte kobling mellem den vertikale styringspakke og den horisontale pakke, som er de styringselementer, der regulerer forholdene mellem ejerne og det fælles joint venture. Det viser de ved, at løs vertikal styring kan ødelægge den horisontale styring, og videre at såfremt den vertikale tillid bryder ned, skal der være en stærk horisontal styringspakke til at hindre, at samarbejdet kollapser.

I forhold til Cäker & Siverbo (2011) er det interessant, hvordan det i SB-analysen, som var den eneste case, hvor der i større omfang blev forsøgt at skabe vertikal sammenhæng, ikke er muligt at genfinde denne separation af forskellige rum. I stedet foldes de horisontale og vertikal rum sammen i styregruppen ved hjælp af de førnævnte operationelle møder, og det gør, at vertikale såvel som horisontale styringsaspekter flyder sammen i et sammenstillet netværk.

8.5 Organisatorisk foranderlighed og ustabilitet

I de ovenstående afsnit har der været meget fokus på, hvordan forskellige styringselementer gennem deres relationelle sammenkobling med hinanden og med aktører er med til på mange forskellige måder at skabe rammerne for intra- og interorganisatorisk sammenstilling i dannelsen og styringen af SSC.

[28] Samling af styringselementer.

Som det også er tydeliggjort i analyserne, repræsenterer disse afsnit dog ikke hele sandheden om elementernes performativitet, da der i analyserne er mange eksempler på, at forskellige styringselementer ligeledes blev dybt involveret i samarbejdssituationer præget af mistillid og manglende sammenstilling. Ved hjælp af indsigt i disse mindre succesfulde forhold er det muligt at nuancere, hvad der indvirker på styringen og udviklingen af SSC. Ifølge Cooke (2006), Janssen & Joha (2006) og Dollery et al. (2010) er der empiriske bevis for, at graden af succes varierer dramatisk fra case til case, hvilket fremhæver behovet for mere viden om, hvad der kendetegner succes og fiasko. Eksempelvis peger Cooke (2006) på, at utilfredshed med ydelserne fra et SSC kan føre til opbygningen af skyggefunktioner, som kan mindske effektiviteten. Samtidig er det også interessant, at i den del af SSC-litteraturen, hvor der er fokus på styringen af kundeforhold (se f.eks. Redman et al., 2007; Farndale et al., 2010; Minnaar & Vosselman, 2011; Herbert & Seal, 2012), belyses det ikke i detaljer, hvilke intra- og interorganisatoriske forhold der kan medvirke til at skabe stridigheder og kampe, og hvilken udvikling i og imellem SSC og kunderne dette kan igangsætte.

I analyserne er der eksempler på styringselementer, som aktiveres for at opbygge og fastholde positioner i forsøget på at gennemtrumfe forskellige meninger og holdningen. I SB-casen følges det, ligesom i de andre cases, hvordan samarbejdet hele tiden videreudvikles gennem introduktionen af nye styringselementer. Denne udvikling betød også, at samarbejdet gradvist blev mere og mere transparent, hvilket bestemt var ønskværdigt, da det var vigtigt for skolerne at vide, hvordan de hver især bidrog til samarbejdet, så de bedre blev i stand til at kunne deltage proaktivt.

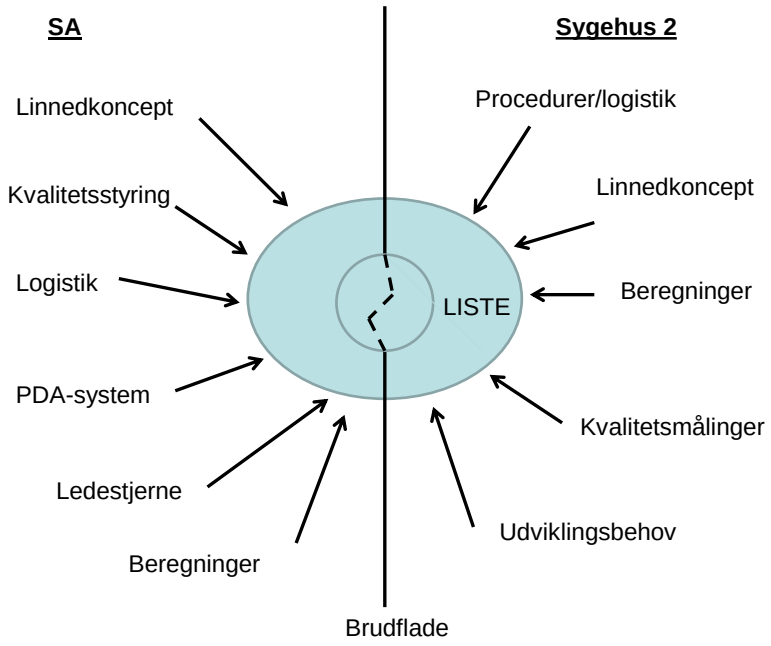
Den opnåede gennemsigtighed førte dog også til, at det blev nemmere for skolerne at opnå indsigt i, hvordan de andre skoler blev serviceret. Denne viden skabte utilsigtet usikkerhed og bekymring for, hvorvidt TCA fik en bedre service end de andre skoler. Denne bekymring var ifølge IT-chefen forfejlet, fordi åbenheden netop skulle vise, at skolerne, herunder også TCA, kun fik den service, som de betalte for. Desværre var det ikke muligt i tilstrækkelig grad at dokumentere dette, og denne uklarhed var med til at fastholde opfattelsen af, at TCA blev tilgodeset. For at stoppe bekymringerne blev både betalingsmodellen videreudviklet, så det blev nemmere at gennemskue, hvad skolerne

særskilt betalte, og endvidere blev det også besluttet dels at ændre navnet på servicecenteret fra IKT til SB, dels at indføre nye uniformer, så personalet ikke længere havde navnet IKT på deres tøj. Disse tiltag var med til at påbegynde en ændring af skolernes opfattelse af uretfærdighed ved både at tilføre samarbejdet balance og skabe en mere troværdig opfattelse af SB som en selvstændig serviceenhed.

Et andet eksempel fra SB-casen var, at implementeringen af betalingsmodellen også medvirkede til, at der kom et forstærket fokus på budgettet. Dette skabte en helt ny og anderledes opfattelse og usikkerhed om selve holdbarheden af den opbyggede servicecenter-konstruktion. Med det menes, at de præsenterede beregninger viste, at betalingerne til samarbejdet var stigende, særligt efter at NOEA forlod samarbejdet. Denne udvikling var ifølge styregruppen med til at underminere hele konstruktionens konkurrenceevne, hvilket dermed truede samarbejdets eksistens, såfremt der ikke hurtigt blev fundet nye samarbejdspartnere.

Videre i forhold til SA-casen forsøgte Sygehus 2 i begyndelsen at anvende forskellige styringselementer for at skabe grænser om sygehuset og på den måde undgå at samarbejde med SA. Det var muligt, fordi elementerne formaliserede sygehusets normative forståelse af linned, som byggede på oparbejdede erfaringer af behov og kvalitetsforståelse udviklet i tæt samarbejde med en tidligere linnedleverandør. Ved kontinuerligt at afvikle komparative tests mellem det produkt, Sygehus 2 fik før, og linnedkonceptet fra SA var det muligt for Sygehus 2 at distancere sig fra SA.

Situationen var derfor fastlåst, og det endte med, at SA valgte at søge et kompromis, illustreret i figur 8.7, hvor vaskerichefen satte sig ned sammen med sygehusets serviceleder og i fællesskab udfærdigede en fælles liste. Først i dette øjeblik blev det endelig muligt at initiere en oversættelsesproces frem mod sammenstillingen af de organisatoriske enheder på tværs af organisatoriske grænser.



Figur 8.7: Kunsten at søge et kompromis

Forløbet med Sygehus 2 viser også, at et samarbejde ikke nødvendigvis opstår af sig selv. Det var først efter fremkomsten af listen, illustreret i figur 8.7, at det blev muligt at skabe et passagepunkt og grænseobjekt, hvori et væld af forskellige elementer fra såvel Sygehus 2 som SA blev sammenstillet. Der skal således være aktører, som formår at skabe et formaliseret udgangspunkt for en oversættelse, før et egentligt samarbejde kan konkretiseres. Den meget anderledes fremgangsmåde i samarbejdet med Sygehus 2 kontra Sygehus 1 viser igen, at de forskellige netværk, der opbygges over tid mellem SSC og de enkelte kunder, er episodisk betinget. Dermed er der ikke, som også nævnt i forrige afsnit, tale om en samarbejdsform, men om mange forskellige former for samarbejder, som hver især kan påkræve unikke konstellationer af menneskelige og ikkemenneskelige elementer.

Til sidst i forhold til SC-casen er det interessant, hvordan manglende tillid til beslutningsgrundlag og bekymringer om den reelle agenda med SC førte til, at økonomiafdelingen anså SC som en konkurrent. Det medvirkede til, at der var konkrete planer om at konkurrere på ydelsesindhold over for kommunens dagsinstitutioner. Disse

planer byggede på en overbevisning om, at centerledelsen i SC var ude på at opbygge en ny økonomiafdeling. Denne opfattelse formåede centerledelsen på intet tidspunkt at nedbryde i løbet af de to år, analysen dækker, og det fik store konsekvenser i forbindelse med gennemførelsen af evalueringen af SC.

8.5.1 Implikationer for SSC-litteraturen

I forhold til SSC-litteraturen viser de ovenstående betragtninger, at de styringselementer, som eksempelvis Grant et al. (2007) finder skal anvendes til at skabe stabilitet, også kan få den modsatte effekt. Disse elementer sikrer dermed ikke udelukkende en ensidig bevægelse frem mod stabilitet og reduktion af risici ved at skabe transparens, som fremført af Howcroft & Richardson (2011), Minnaar & Vosselman (2011), Aman et al. (2012) og Herbert & Seal (2012).

Styringselementernes forskellige og uforudsigelige roller repræsenterer dermed en udvikling af den instrumentelle og rationelle opfattelse af styringselementer i den ovenstående SSC-litteratur. Eksempelvis er det interessant, hvordan elementer i forholdet mellem Sygehus 2 og SA mod forventning blev brugt til at udstille manglerne ved linnedkonceptet fra SA og dermed gøre SA til en underlegen leverandør. Mens beslutningsgrundlaget i SC-casen utilsigtet og til centerledelsens store overraskelse blev benyttet af udviklingsafdelingen til at fastholde, at man ikke fik de IT-ydelser, som afdelingen var blevet stillet i udsigt. Dette på trods af, at disse ressourcer netop var blevet placeret i udviklingsafdelingen ifølge et tillægsdokument udarbejdet i forbindelse med beslutningsgrundlaget.

Dermed kan der særligt i SA- og SC-casen også spores tendenser til, at styringselementerne medvirkede til opbygningen af skyggeaktiviteter (Cooke, 2006; Dollery & Grant, 2010) med henblik på enten at fastholde aktiviteter knyttet til tidligere leverandører, som det ses i samarbejdet mellem Sygehus 2 og SA, eller, hvordan økonomiafdelingen i SC-casen faktisk planlagde at tilbyde lignende ydelser til daginstitutionerne i Haderslev Kommune, fordi der var en reel bekymring for, at SC var ved at udvikle sig til en ny økonomiafdeling. Det viser også, hvordan kundernes opfattelser understøttes af fortolkninger af forskellige styringselementer, og at det er med til at skabe

den organisatoriske virkelighed. Elementerne medvirkede dermed til at påvirke den opfattede værdi af SSC på godt og ondt.

8.5.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

Denne opfattelse af styringselementernes multiplicitet med både at kunne stabilisere og destabilisere samarbejdsforhold kan også genfindes i den interorganisatoriske styringslitteratur (Mouritsen & Thrane, 2006; Chua & Mahama, 2007). Eksempelvis gennemgår Chua & Mahama (2007), hvordan orden i mange tilfælde er midlertidig, og hvordan styringselementer mod forventning pludselig kan vende associationer i netværket og skabe tvetydighed og ustabilitet. Som belyst i afsnit 8.5 sker det i afhandlingens tilfælde ved, at samarbejdsomstændigheder pludselig bliver synlige. Det kan påvirke den organiserede framing i en sådan grad, at et overflow kan være umiddelbart forestående, såfremt der ikke handles proaktivt. Mobiliseringen af stadig flere styringselementer er derfor ikke nødvendigvis med til at skabe en stadig stærkere sammenstilling, men kan også i sig selv danne fundament for ustabilitet, da disse elementer kan åbenbare ukendte forhold, som kan give anledning til tvivl og usikkerhed.

Denne konstatering er også interessant i forhold til de artikler inden for SSC- og interorganisatorisk økonomistyring, hvor der anvendes transaktionsomkostningsteori (Dekker, 2004; Cäker & Siverbo, 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Johansson & Siverbo, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Aman et al., 2012). I disse artikler fokuseres der på, at graden af formalisering i sig selv kan skabe en større tillid og stabilitet. I SB-casen viste det sig netop at forholde sig modsat, hvilket medvirker til at nuancere den principielle opfattelse af forholdet mellem tillid og formalisering i analyserne baseret på økonomisk teori. En central forklaring på, hvorfor denne diversion indfinder sig, er, at styringselementer ikke er neutrale elementer, der passivt udfylder præcist den funktion, de var tiltænkt. I stedet er de aktanter, som kan præge et samarbejdet på en uforudsigelig måde.

Derudover er observationerne af forholdet mellem Sygehus 2 og SA også på anden vis interessante i forhold til den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur. Som tidligere nævnt er der et voksende antal artikler, som adresserer kundeforhold i et

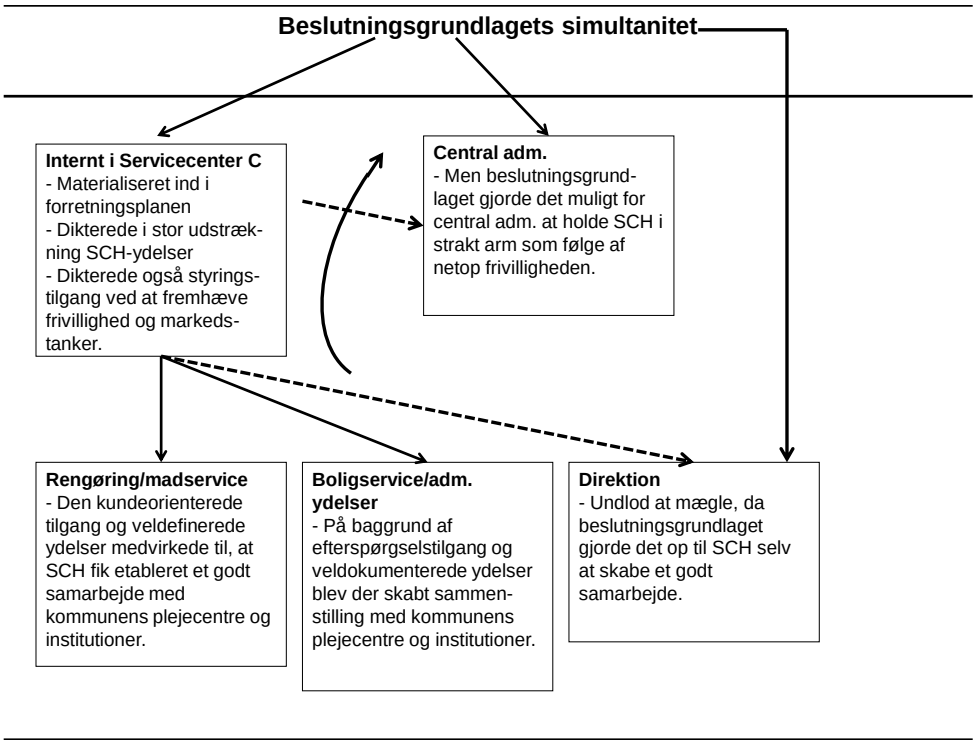
interorganisatorisk samarbejde (Mouritsen, 1999; Håkansson & Lind, 2004; Thrane & Hald, 2006), men ingen af disse artikler bidrager i lighed med denne afhandling med viden om, hvordan henholdsvis tiltag og afstandstagen til integration og samarbejde kan finde sted flere steder på tværs af et en-til-mange-samarbejde. Thrane & Hald (2006) diskuterer, hvordan forskellige kunder dynamisk forbindes i et samarbejde over tid, men der mangler viden om, hvordan specifikke kundeforhold udvikles (se også Caglio & Ditillo, 2008).

I denne afhandling gennemgås det, hvordan forhold helt nede på det operationelle niveau har betydning for, hvordan kunderne samarbejder med SSC. Det sker ved at anvende styringselementerne både proaktivt og reaktivt med henblik på at opnå positioner og gennemtrumfe krav i et samarbejde. I den forbindelse kan man i første omgang godt argumentere for, at der var mindre forskelle i transaktionskarakteristika i form af et eksempelvis et anderledes linnedkoncept i SA-casen, som bevirkede, at der opstod konflikter, hvilket skabte et behov for en anderledes styringstilgang.

Men det interessante ved at følge samarbejdsudviklingen specifikt i SA er, hvordan skabelsen af den fælles liste (jf. figur 8.7) pludselig åbnede for anvendelsen af det samme arsenal af styringselementer, som blev anvendt i samarbejdet med Sygehus 1. Det betyder, at forskelle i transaktionskarakteristika udvandes, hvorfor der ikke på forhånd er noget principielt, som endegyldigt kan afgøre, at lige netop et bestemt rum eller en bestemt opfattelse er facit i forhold til at forstå samarbejdsudvikling og effektivitet. Selv stærke institutionelle kræfter bringes under kontrol, og kompromisser opbygges i takt med, at aktørerne evner at demonstrere tilstrækkelig med magt til at skabe en forandring ved hjælp af forskellige styringselementer. Dermed er elementerne nøglen til både at forstå koordinationsproblematikker mellem samarbejdende parter og samtidig også til, hvordan de løses igen. Det nuancerer forklaringerne i både de institutionelle analyser (jf. Seal et al., 2004; Coad & Cullen, 2006) og i de økonomiske (se f.eks. Tomkinson, 2001; Cäker & Siverbo, 2011; Howcroft & Richardson, 2011; Johansson & Siverbo, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Aman et al., 2012).

8.6 Styringselementernes simultanitet

Ud over at analyserne bidrager med eksempler på styringselementernes multiplicitet, var der også situationer, hvor styringselementernes simultanitet endte med at få afgørende betydning i den intra- og interorganisatoriske styring i og mellem SSC og kunderne. I forhold til SSC-litteraturen diskuterer McIvor et al. (2011), hvordan dannelsen af SSC kan skabe modstand. McIvor et al. (2011, s.450) kalder denne modstand for ”nostalgia for the old way” og beskriver, hvordan dette kan være en vigtig kilde til modstand og mistillid fra medarbejdere, når de står over for nye organisatoriske realiteter. Analyserne i denne afhandling viser i relation hertil, at det kan være yderst besværligt at håndtere forskellige synspunkter i en situation, hvor komplekse serviceenheder skal opbygges, og hvor mange forskellige kunder skal serviceres. Et eksempel herpå fra SC-casen er illustreret i figur 8.8.



Figur 8.8: Beslutningsgrundlagets simultanitet

Oprindelig var det hensigten, at beslutningsgrundlaget skulle bane vejen for skabelsen af et succesfuldt samarbejde med kunderne baseret på frivillighed og efterspørgsel, men overraskende blev de selvsamme forhåbninger obstrueret af netop beslutningsgrundlaget på

to måder, hvilket er illustreret med de stiplede linjer og den buede pil i figur 8.8. For det første ved, at direktionen med henvisning til beslutningsgrundlaget kontinuerligt undlod at intervenere i stridsspørgsmål mellem dele af forvaltningen og servicecenteret med det resultat, at samarbejdet gik i hårdknude.

For det andet var beslutningen om at lade det nedlagte internservice være fundament for SC også med til at forøge bekymringerne i forvaltningen, da der på den ene side manglede tillid til flere af personerne fra internservice og på den anden side, at overflytningen af internservice til SC blev anset som en dårlig løsning. I analysen beskrives det, hvordan SC hurtigt fik prædikatet 'gammel Vojens', og det følges, hvordan direktionens manglende reaktion over for de samarbejdsmæssige udfordringer kun var med til at forstærke dette prædikat.

8.6.1 Implikationer for SSC-litteraturen

I forhold til McIvor et al. (2011) viser forløbet med beslutningsgrundlaget, at det egentlig medvirkede til, at dele af forvaltningen kunne udøve "nostalgia for the old way" ved at undgå et direkte samarbejde med SC. Dette er i sig selv en interessant indsigt i, hvordan selve fundamentet for et SSC udtrykt i styringselementer kan indvirke negativt på styresituationen ved at give anledning til bekymringer både angående holdbarheden og den egentlige agenda med et SSC.

Som de optrukne streger i figur 8.8 også viser, forløb der simultant med denne proces også en positiv udvikling af samarbejdet med en række af centerets andre kunder, netop med udgangspunkt i beslutningsgrundlaget. Det var muligt, da beslutningen om at udarbejde ydelseskatalog 1.0, som blev truffet i forbindelse med effektueringen af beslutningsgrundlaget, førte til operationaliseringen af en række ydelser, herunder boligservice, rengøringsservice og administrative services, som blev udslagsgivende for skabelsen af et godt samarbejde med plejecentre og kommunale daginstitutioner.

8.6.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

Beslutningsgrundlagets simultane betydning kan også relateres til den del af den interorganisatoriske styringslitteratur, hvor der ligeledes er fokus på at forstå de forskellige

roller, styringselementer kan antage i et samarbejde (jf. Mouritsen et al., 2001; Mouritsen & Thrane, 2006; Free, 2007). I Mouritsen et al. (2001) tillægges styringselementer en improviserende rolle i samarbejdet, mens Mouritsen & Thrane (2006) breder dette ud ved at henvise til, at styringselementer kan opdeles i to roller: de selvregulerende, som får samarbejdsudvekslinger til at flyde, og de orkestrerende, der sætter specifikke rammer for disse udvekslinger. Men i begge artikler fokuseres der ikke på elementernes simultanitet. På den måde er gennemgangen af beslutningsgrundlagets betydning med til at illustrere, hvordan et styringselement både kan fremme og hæmme forskellige samarbejdsforhold på samme tid.

Det skærpes også af, at beslutningsgrundlaget i SC-casen var med til at skabe en situation, hvor der reelt opstod en framing-kamp mellem to centre repræsenteret af henholdsvis SC og de positive samarbejdsforhold på den ene side og på den anden side dele af forvaltningen, der ikke anså SC som den rette løsning. Denne opdeling i to konstellationer betyder også, at der altid er behov for opmærksomhed på, hvilke netværk de samme styringselementer kan indgå i på en og samme tid. Det er hermed i denne differentierede fortolkning, at et styringselements egentlige organisering kan forstås i styringen af eksempelvis et SSC.

8.7 Kontekstens dynamik

I afsnittene indtil nu har der kun været fokus på de intra- og interorganisatoriske konstruktionsdimensioner (med undtagelse af figur 8.1). I SSC-litteraturen (Burns & Yeaton, 2008; Ulbrich, 2010b; Paagman, 2012) fastslås det, at den omfattende tidshorisont for dannelsen af et SSC betyder, at skiftende politiske forhold kan have en indvirkning på driften af et SSC. Tabel 8.2 illustrerer, hvordan kontekstuelle forhold i eksempelvis SA-casen netop ’trængte’ ind og påvirkede forbindelsen og interaktionen mellem de samarbejdende enheder.

Tid/rum	Oversættelsesproces	Ledestjernen
	Effekt 1: Udrulningen af en ny standard, afslag på bygningen af et nyt vaskeri	- DDKVM materialiseres ind i vaskeriets interne såvel som kundeorienterede processer - Presser sammen med stærkt kundefokus kapaciteten - Produktionsmedarbejdere frygter, at den vigtige leveringssikkerhed, som også er en del af ledestjernen, ikke kan overholdes - Der advokeres for, at balancen imellem ledestjernens fem komponenter er tippet til fordel for kundefokus
	Effekt 2: Indførelsen af Lean for at skabe en bedre intern tilrettelæggelse af linnedflowet og skabe bedre integration mellem vaskeriets ledelse og medarbejdere	- Der gennemføres tavlemøder, hvor der opstilles løsningsforslag til at operationalisere ledestjernen bedre - Der kobles IT-udstyr på maskinerne

Tabel 8.2: Kontekstuelle begivenheder materialiseres ind i SA og kombineret med kapacitetspres grundet samarbejdet med kunderne opstår der ustabilitet

Tabel 8.2 dækker over, at en række kontekstuelle faktorer fik en produktionsleder til at ytre bekymringer om balancen mellem effektivitet og kundefokus, som begge var centrale komponenter i ledestjernen. Det førte til, at der i løbet af kort tid opstod to netværkskonstellationer af elementer på vaskeriet, hvor omdrejningspunktet var forskellige fortolkninger af forholdet mellem effektivitet og kundeservice.

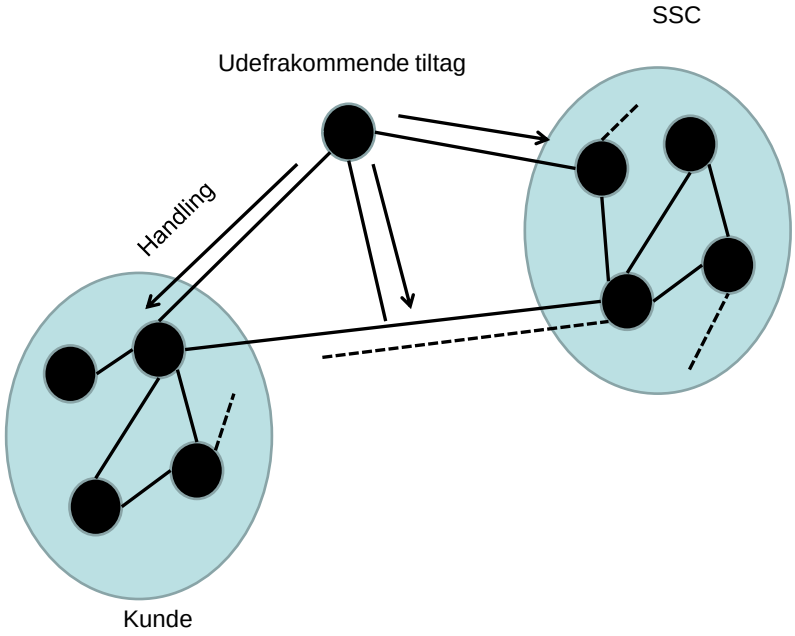
Nøgternt betragtet var ledestjernen dermed selve kimen til sin egen ustabilitet og stabilitet, men ændrede kontekstuelle betingelser udløste disse egenskaber ved, at den debatkultur på vaskeriet, som var blevet skabt på vaskeriet i forbindelse med dannelsen af ledestjernen, bevirkede, at det var muligt for medarbejderne at fremkomme med modsigelser i forhold til retning og mål. På trods af dette var det også denne kultur, som gjorde vaskerichefen i stand til at genskabe stabilitet ved at indføre Lean, som illustreret i tabel 8.2. I den forbindelse var det særligt tavlemøderne, som ved at visualisere de forskellige behov og opfattelser fik skabt en platform, hvor det var muligt at bringe disse behov sammen gennem en smartere intern logistik.

I SB-casen er der også eksempler på, hvordan ændrede kontekstuelle betingelser direkte påvirkede de associationer, som var blevet skabt mellem forskellige styringselementer og menneskelige aktører. Særligt hele processen om NOEA's udtræden af samarbejdet kort efter fusionen med University College Nordjylland (UCN) viser, hvordan relationerne mellem styregruppen, betalingsmodellen og budgettet nu pludselig fik de tilbageværende skoler til at blive meget opmærksomme på samarbejdets holdbarhed. Mod forventning førte dette skifte i fokus ikke til intern splittelse, da styregruppens styrke til at fastholde en stærk adaptiv framing blev afgørende. I stedet førte beslutningen til, at der blev igangsat en proces med at videreudvikle hvidbogen med henblik på at bruge erfaringerne på at gøre det mere attraktivt for andre skoler at deltage i samarbejdet.

Hvor både SB og SA er eksempler på, hvordan det var muligt at fastholde en vis stabilitet i en dynamisk kontekst ved hele tiden at udvikle servicecentrene og samarbejdet mellem enhederne, bidrager SC-casen derimod med værdifuld indsigt i, at muligheden for at fastholde denne kerne af stabilitet fra episode til episode handler om tid, rum og magt udtrykt ved relationel forankring.

I forbindelse med afskedigelsen af en række centrale aktører mistede SC sin magtposition, hvilket udmøntede sig i, at de aftalte forudsætninger for evalueringen af centeret blev ændret fra at være fokuseret på ydelser til nu at handle om holdninger og følelser til SC. Denne ændring betød også, at hvor evalueringen oprindelig skulle have været den faktor, der endegyldigt mobiliserede den etablerede framing, ved at sikre, at servicecenteret blev konkurrenceudsat, indgik evalueringsdokumentet nu pludselig i et overflow med henblik på at nedlægge centeret, hvilket tydeligt viser, hvordan styringselementer er betinget af de egenskaber, aktørerne giver dem. Forløbet i SC-casen viser dermed, hvordan kontekstuelle begivenheder kan medvirke til, at styringselementer kan ende med at indgå i at promovere en bestemt repræsentation af virkeligheden, som strider direkte imod, hvad de 'skabende' aktører havde ønsket.

Figur 8.9 er et forsøg på at illustrere mere samlet for de tre cases, hvordan omgivelserne kan påvirke konstruktionsprocessen på en måde, så selve magtbalancen i mellem et SSC og kunderne kan ændres radikalt.



Figur 8.9: Kontekstens konstituerende betydning

De fuldoptrukne linjer mellem de sorte cirkler i figuren repræsenterer den relationelle tilstand på et givent tidspunkt, men i det øjeblik eksempelvis evalueringsrapporten, DDKVM m.m. materialiseres ind i netværkene, påbegyndes der en forskydning af de eksisterende relationer illustreret af de stipulerede linjer. Konsekvensen af disse forskydninger kan for det første føre til tab af magt, og for det andet kan det også føre til nye muligheder internt såvel som på tværs af samarbejdende parter, såfremt centrale aktører formår at regulere og håndtere konsekvenserne af, hvordan de kontekstuelle begivenheder indvirker på driften og magtbalancen i og mellem SSC og kunderne.

8.7.1 Implikationer for SSC-litteraturen

I forhold til SSC-litteraturen bidrager indsigten i kontekstens betydning til at videreudvikle betragtningerne i Ulbrich (2010b) og Hyvönen et al. (2012). Med det menes, at det anvises, at makroaktører dels har mulighed for at påvirke driften mellem SSC og kunderne, dels at disse tiltag kan kontrolleres og neutraliseres gennem nye styringstiltag, såfremt de lokale aktører har magten til det.

For at forstå, hvordan servicecentre agerer i en dynamisk kontekst, er det derfor nødvendigt at følge det samspil, som opstår mellem lokale aktører og udefrakommende tiltag. Med henvisning til tabel 8.2 og figur 8.9 er det tydeligt, hvordan de udefrakommende tiltag 'skubber' til etablerede relationer og sætter gang i udviklingen af nye retninger.

Dette udvikler også forståelsen af konteksten præsenteret i Ulbrich (2010b) ved at følge, hvordan disse ændringer tvinger de lokale aktører til at bearbejde og rekonfigurere de udefrakommende retningslinjer, så de kommer til at fungere efter lokale ønsker. Men SC viser også, hvordan kontekstuelle begivenheder kan påvirke magtbalancen i en sådan grad, at aktører kan mistede magten til at fastholde eksistensen af et SSC.

Denne indsigt tilføjer værdifuld viden til forståelsen af styring i SSC i den offentlige sektor ved at vise, hvordan de intra-, interorganisatoriske og kontekstuelle forhold indvirker på hinanden, hvilket gør udviklingen og styringen af et SSC til et spørgsmål om netværksstyring. Samtidig er det også denne sammenstilling af de tre konstruktionsdimensioner, som gør det muligt at anvise styringselementernes alsidige betydning. Det var også denne indsigt, Minnaar & Vosselman (2011, s. 29) efterspurgte ved at pointere behovet for relationelle studier med fokus på at forstå styringselementernes mulige roller som aktanter direkte involveret i at skabe rammerne for SSC.

Endvidere er det også interessant, at elementerne i flere tilfælde blev helt centrale aktanter i dels at skabe den nødvendige sammenstilling i og mellem SSC og kunderne i en dynamisk kontekst, dels at sikre et tilnærmelsesvis ligeværdigt magtforholdet mellem SSC og kunderne. Dette er i sig selv lidt overraskende, da eksempelvis Janssen & Joha (2006) ud fra en decentral forståelse argumenterer for, at kunderne er tiltænkt at have fuld kontrol over serviceringen (se også Ulrich, 1995). I modsætning til Janssen & Johas (2006) forståelse af en magtmæssig asymmetri var elementernes praktiske virke i de tre cases medvirkende til at iscenesætte centrale aktører på begge sider af samarbejdet. Med andre ord var kunderne grundet den omskiftelighed, der prægede forholdene i de tre cases, afhængige af den ekspertise, servicecentrene stillede til rådighed, som i høj grad var afledt af informationer fra forskellige styringselementer om kundernes servicebehov. Eksempelvis i SB-casen var skolerne meget afhængige af IT-chefens fortolkninger af data og beregninger af skolernes IT-systemer både i arbejdet med at skabe standardiserede

løsninger og i forbindelse med, at kontekstuelle begivenheder (NOEA's udmelding) ændrede forudsætningerne i samarbejdet.

Denne deling af styring mellem SSC og kunderne står i direkte kontrast til den del af SSC-litteraturen, hvor det fremføres, at en koncentration af styring hos kunderne i sig selv vil føre til større tilfredshed med ydelserne (Janssen & Joha, 2006; Maatman et al., 2010; Meijerink et al., 2013). I stedet tyder meget på, at ustabilitet og bekymringer opstår netop, hvis der kommer ubalance i magtforhold, da det kan skabe usikkerhed om det egentlige formål med et SSC, som det eksempelvis skete i SC-casen. Ligeledes fremstår et ligeværdigt forhold også vigtigt i forhold til at sikre SSC og kunderne tilstrækkelig med stabilitet og ballast til at kunne navigere i en omskiftelig verden.

8.7.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

I den interorganisatoriske styringslitteratur er tilgangen til, at kontekstens betydning for opbygningen og styringen i og imellem organisatoriske enheder domineret af analyser baseret på transaktionsomkostningsteori. Disse analyser er kendetegnet ved at have en fikseret og statisk opfattelse af konteksten udtrykt ved hjælp af forskellige transaktionskarakteristika (jf. Caglio & Ditillo, 2008).

Der findes også et antal studier med en mere dynamisk opfattelse af kontekstens betydning for styringen i et samarbejde (Mouritsen & Thrane, 2006; Kurunmäki & Miller, 2010; Wall et al., 2011). I artiklen af Wall et al. (2011) anskues forståelsen af kontekstuel dynamik ud fra en fastlagt systematik ved, at ændrede betingelser kun diskuteres i forhold til en fikseret opfattelse af forskellige styringselementers organisatoriske betydning. Selve forståelsen af kontekstuelle ændringer reduceres derfor til at handle om, hvorvidt der er brug for større eller mindre grad af henholdsvis social kontrol, administrativ kontrol eller selvkontrol (2011, s. 15-16) i forhold til at tilpasse de styringsmæssige forhold i henhold til ændrede kontekstuelle betingelser.

I modsætning til Wall et al. (2011) er tilgangen til kontekstuelle begivenheder i denne afhandling mere på linje med Mouritsen & Thrane (2006) samt Kurunmäki & Miller (2010) ved, at det følges, hvordan udefrakommende tiltag 'rejser' ind og påvirker lokale forhold på uforudsigelige måder. Denne 'rejse' følges ved at fokusere på, hvad Kurunmäki

& Miller (2010) kalder ”the everyday doings of practitioners” (s. 229) for på den måde at opnå føling med hele det rum, der påvirkes af de udefrakommende tiltag.

Derfor er det vigtigt at pointere, at varierende kontekstuelle forhold ikke skal opfattes som noget, der foregår separat fra dannelsen, styringen og udviklingen af SSC, men inddrages i de netværk, der opbygges. I den henseende er det interessant, hvordan framing og overflowing viser, hvorledes det at ’flytte’ konteksten helt ind i det konstituerende rum ikke er det samme som at fastfryse individerne i et ”iron cage” (Latour, 2005, s. 191-217). Med det menes, at den principielle ophøjelse af samfundsstrukturer (se Seal et al., 2004) til at være determinerende for begivenhedernes udfald nuanceres i denne afhandlingens performative analyser. Det understreges ved, at der i stedet for en diffusion sker en differentieret reaktion lokalt på makroaktørers forsøg på at præge det lokale i en given retning (se også Ulbrich, 2010b). Dermed er en mere samlet forståelse af styring i denne afhandling i højere grad på linje med Håkansson & Lind (2010) og Mouritsen et al. (2010), der også argumenterer for, at indsigt i de styringsforhold, der karakteriserer et samarbejdet, kræver en stillingtagen til et ’mudret’ styringsbillede præget af både multiple kundeforhold og kontekstuelle påvirkninger udøvet af signifikante andre.

Det betyder også, at positioneringen af styringselementernes performativitet er relationelt, og det gør det tilnærmelsesvis umuligt at generalisere i forhold til, hvordan sammenlignelige styringselementer opfattes i de tre cases. Eksempelvis viser processen om lukningen af SC, hvordan beregninger, budgetter og priser gennem deres relationelle kobling med evalueringen af SC mod forventning førte til lukningen af servicecenteret. På den anden side var beregninger, budgetter og priser med til at styrke hele samarbejdskonstellationen i SB-casen ved at tilbyde udviklingsmuligheder og udarbejdelsen af strategi. Disse eksempler viser, at elementerne i de ’pakker’ af styringselementer, der identificeres i de tre cases, dermed ikke kan klassificeres ud fra en på forhånd opstillet formodning om deres styringsmæssige virke. Forklaret med andre ord er det til sidst kun det enkelte elements performativitet, der kan diktere, hvad et element er og ikke er.

Denne diskussion af elementernes performativitet er også relevant i forhold til den del af den interorganisatoriske styringslitteratur, hvor der argumenteres for valget af den

ene referenceramme frem for den anden. Det ses eksempelvis ved, at Dekker (2004) og Johansson & Siverbo (2011) advokerer for valget af en referenceramme udviklet af Ouchi (1979), mens Vélez et al. (2008) mener, at Merchant & van der Stedes (2007) ”object of control”, som repræsenterer en videreudvikling af referencerammen af Ouchi, er mere anvendelig. Denne diskussion synes ud fra en performativ opfattelse at være reduktionistisk, da inddragelsen af en processuel forståelse af elementernes udfoldelse i tid og rum betyder, at elementernes performativitet ikke kan låses fast til en bestemt referenceramme. Fordelene ved at bruge en referenceramme kan være, at det gør det nemmere at anskueliggøre en hvor og hvordan-tilgang til undersøgelsen af styringselementer. I praksis synes det dog mere hensigtsmæssigt blot at betragte elementernes performativitet, altså deres praktiske udfoldelse i en foranderlig kontekst.

Et andet centralt område, som denne afhandling også berører i forhold til de førnævnte forskellige konceptualiseringer af styringselementer, er opdelingen af elementerne i henholdsvis formelle og uformelle (Dekker, 2004; Langfield-Smith, 2008; Johansson & Siverbo, 2011; Cäker & Siverbo, 2011). Med udgangspunkt i Cäker & Siverbo (2011) er præmissen for denne opdeling, at det opfattes som umuligt at designe en formel styringspakke, som kan håndtere alle usikkerheder og koordinationsbehov i et samarbejde. Derfor er det nødvendigt ifølge Cäker & Siverbo (2011) at komplementere de formelle styringselementer med uformelle elementer, der kan være med til at promovere fælles interesser, værdier og overbevisninger. Men denne måde at gradbøje elementerne på i to kategorier kan ikke genfindes i de tre cases, da ytringer om værdier og holdninger i høj grad først får effekt, når de materialiseres.

Det er samtidig også ved hjælp af denne formalisering, at elementernes durabilitet og evne til at repræsentere noget i dannelsen og styringen af SSC fremkommer. Analyserne bidrager på den måde ved at vise, at elementerne kommer til at bevæge sig ud over de generelle betingelser, der opstilles for styringssystemer i analyserne baseret på økonomisk teori.

Dette er også gældende, selvom Cäker & Siverbo (2011) præsenterer en moderne variant af transaktionsomkostningsteorien, hvor der tages højde både for tid og relationelle faktorer. I artiklen følger Cäker & Siverbo (2011), hvordan styringspakken kan udvikles

over tid i forskellige cases med de samme transaktionskarakteristika, men beskrivelsen af denne udvikling tager stadig udgangspunkt i en række generelle karakteristika såsom parternes størrelse, tillid og graden af formalisering. Dermed dikteres det også, hvordan forskellige kombinationer af styringselementernes formelle eller uformelle roller skal opfattes i forhold til deres styringsmæssige effektivitet.

I denne afhandling gøres styringselementer til aktanter, som gennem deres relationer med aktører gøres til genstand for handlinger i og mellem SSC og kunderne. Det betyder ikke, at elementerne nødvendigvis bidrager med den effekt, idemagerne havde udtænkt, da de gennem deres relationalitet og performativitet ligeledes skaber rum for tvetydighed og uforudsigelighed, hvilket kan drive forholdene i og mellem parterne i en overraskende retning. Disse modsætningsforhold og kampe tydeliggøres yderligere gennem brugen af framing og overflowing, da disse koncepter gør det nemmere at fremhæve styringselementernes simultanitet og multiplicitet. Således er det umuligt at tale om elementernes styrker eller svagheder ud over den enkelte episode, hvori de mobiliseres, da elementernes performativitet og evolutionære karakteristika gør, at de både kan miste og genvinde deres relationelle styrke over tid.

Dermed bidrages der også med argumenter imod forestillingen om, at styringselementer indlejret i referencerammer skal opfattes som værende ensrettede i forhold til hinanden for at realisere en givende strategi (Dekker, 2004; Johansson & Siverbo, 2011). I stedet er elementerne i denne afhandling resultatet af en oversættelsesproces, hvor forskellige forestillinger og målsætninger søges koordineret og inkorporeret i disse elementer. Det ses ved, at elementerne bliver nøglepunkter i fælles produktudvikling (Ditillo, 2004) i SA og fælles strategiudvikling (Mouritsen et al., 2009) i både SB og SA. Derudover bruges de også til at sikre en fælles ageren i forhold til udefrakommende påvirkninger for at undgå en destabilisering af interne og interorganisatoriske forhold.

Overordnet set er det interessant, hvordan styringselementerne pga. hele konstruktionens kalejdoskopiske indretning kun kan tilbyde aktørerne et begrænset styringsmæssigt synsfelt. Derfor er de centrale aktører hele tiden nødt til at korrigere for at fastholde en bestemt framing. Sådan en bredere forståelse af samlingen af

styringselementer og deres forbindelser til aktører kan kaldes for en ”oligopticon” (Latour, 2005, s. 181), hvilket er en generel term for, at styringen kan tilskrives en lokation eller et center, hvorfra styringen søges organiseret. Ulempen er, at visibiliteten i modsætning til panoptikon kun er begrænset i forhold til at forstå det fulde omfang og betydning af de skabte relationer. Det fører til, at der hele tiden i de tre cases blev arbejdet med at videreudvikle og korrigere relationerne mellem styringselementerne og mellem styringselementerne og menneskelige aktører for at kunne bevare stabilitet og udvikling.

8.8 Styringselementer i relation til tillid og magt

Ved at følge, hvordan forskellige styringselementer bringes i spil for at regulere og frame oversættelsesprocessen, bidrages der også med indsigt i forståelsen af magt og tillid i relation til styringen af SSC. I SSC-litteraturen omtalte Ulrich allerede tilbage i 1995, hvordan brugen af markedsprincipper kunne medvirke til at styrke tilliden til, at SSC leverede ydelser af høj kvalitet. Ligeledes fastslår Minnaar & Vosselman (2011), at styringselementer kan være med til at skabe tillid og relationel tilknytning i en situation præget af stor kompleksitet, selvom de ikke eksplicit inkluderer tillid. Denne forståelse understøttes af Murray et al. (2008), som påpeger, at usikkerhed om, hvordan SSC og kunderne agerer og opfører sig, kan kontrolleres ved hjælp af formelle kontrakter. Ved at anvende en formel kontrakt er det ifølge Murray et al. (2008) muligt at mindske usikkerhed og højne tilliden til, at alle agerer efter hensigten.

I forlængelse heraf bidrager afhandlingen med indsigt i, hvordan eksempelvis et styringselement som beslutningsgrundlaget både kan skabe tillid og mistillid på samme tid. Det sker ved, at der på den ene side var mistillid til selve SC-konstruktionen, men på den anden side åbnede beslutningsgrundlaget også op for at lade SC både definere en række forskellige services og opsøge kunder med henblik på at afsætte disse services. Det førte til udviklingen af services til Haderslev Kommunes plejecentre og institutioner, som skabte stor værdi for kunderne og dermed omfattende tillid til SC.

I de andre cases kan der genfindes lignende eksempler på elementernes betydning for både tillid og mistillid. Det betyder i relation til styringen af SSC, at tillid og magt

udtrykt gennem forbindelser mellem aktører og aktanter kan medvirke til at danne de organisatoriske rum, hvor differentierede ønsker og målsætninger kan mødes og omsættes til en fælles forståelse. Men magt og tillid finder ikke altid et stabilt leje, og det er derfor ikke per definition altid muligt at fastholde selv meget stærke sammenstillinger som en 'sort boks' i analyserne, hvilket er tydeligt i SA-casen, hvor en række kontekstuelle begivenheder medvirkede til at destabilisere en ellers meget stærk intern sammenstilling på vaskeriet. Det at fastholde magt og skabe tillid er derfor ud fra en performativ forståelse i analyserne lig med at fastholde en ønsket framing, altså en bestemt sammenstilling af aktører og aktanter i en verden af foranderlighed og dynamik. Magt og tillid skal hele tiden reproduceres ved at styrke alliancerne mellem aktører og aktanter ved at indrullere såvel nye styringselementer som videreudviklingen af allerede eksisterende styringselementer.

8.8.1 Implikationer for SSC-litteraturen

Indsigten i betydningen af tillid i forhold til styringen af SSC er blevet konkret efterspurgt af Minnaar & Vosselman (2011). Samlet viser de empiriske kapitlet i denne afhandling, at tillid er processuel og udvikles over tid. Derfor er tillid ikke en ensartet størrelse på tværs af de samarbejdende parter. Med det menes, at der i nogle interaktioner ses, at tillid 'goes hand in hand with trustworthiness' (Özer et al., 2011, s. 1114). Det betyder mere direkte, at den indsigt, som forskellige styringselementer bidrager med, samt den måde, disse informationer forvaltes på af aktørerne, førte til stor troværdighed og hermed også magten til at sætte en agenda, hvorom der hersker konsensus.

Eksempelvis var den hurtige reaktionsevne og de mange styringstiltag, som vaskerichefen gennemførte, med til at stadfæste enorm stor tillid blandt medarbejderne til, at SA blev organiseret og styret på den rigtige måde. Denne tillid var derfor også medvirkende til at holde sammen på SA som organisation i udfordrende tider. Endvidere var skabelsen af den førnævnte fælles liste i forholdet mellem SA og Sygehus 2 med til at erstatte mistillid med tillid og samarbejde på trods af svære betingelser.

Det er dog også vigtigt at slå fast, at styringselementer også kan skabe mistillid og sætte gang i skabelsen af barrierer og skyggeaktiviteter. Det ses i alle tre cases, eksempelvis ved, at mistillid til SC opridset i beslutningsgrundlaget førte til, at økonomiafdelingen anså

SC som en konkurrent, hvilket skabte overvejelser om at opbygge services til børnehaverne for at udkonkurrere SC.

8.8.2 Implikationer for økonomistyringslitteraturen

I den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur er der også meget fokus på tillid. Coad & Cullen (2006, s.365) omtaler, hvordan styringselementer indgår i det at frame, hvad de kalder for 'våbenhvile' ved at institutionalisere selv meget forskellige interesser og ideer.

Over for ANT og institutionel teori har de økonomiske analyser en helt anden opfattelse af magt og tillid (Tomkins, 2001; Dekker, 2004; Johansson & Siverbo, 2011; Cäker & Siverbo, 2011). Fra Tomkins (2001) og frem til Cäker & Siverbo (2011) er forståelsen af dikotomien mellem formel styring og tillid blevet stadig mere raffineret. Eksempelvis benytter Cäker & Siverbo (2011) på mange måder en mere kompleks tilgang til sammenhængen mellem formel styring og tillid end Dekker (2004) ved at påpege, at såfremt styring kan substituere tillid, så kan tillid i nogle tilfælde føre til underudviklede formelle styringselementer til skade for samarbejdet.

I denne afhandling er forståelsen af tillid mere forenelig med Mouritsen & Thrane (2006), da der er flere eksempler på, at tillid er skrøbelig og kan nedbrydes af nye erfaringer. Det åbner op for en mere mangfoldig forståelse af, hvordan tillid og samtidig reelt også mistillid er koblet direkte sammen med de handlinger, styringselementer giver anledning til. Dette viser, at man skal være påpasselig med at konkludere, hvorvidt graden af formalisering enten skaber fundament for at opbygge tillid eller er med til at reducere nødvendigheden af tillid. I stedet er det interessant, hvordan associationer i selv tilsyneladende stærke formaliserede systemer, som det ses i SA-casen med ledestjernen, pludselig kan vende og skabe grundlag for mistillid til den retning, vaskeriet havde valgt.

Kapitel 9 Konklusion

Dette konkluderende kapitel vil være opdelt i tre dele. I den første del vil jeg vende tilbage til afhandlingens problemstilling, som er dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor, ved at opsummere hovedresultaterne fra de empiriske kapitler. Næste sektion vil diskutere disse konklusioner i relationer til, hvorledes det kan bidrage til at udvikle henholdsvis SSC-litteraturen og den interorganisatoriske styringslitteratur. I kapitlets sidste del vil der blive anvist nogle ideer til fremtidig forskning.

9.1 Fra ide til SSC

Det kan for det første konkluderes, at baggrunden for, hvorfor det blev besluttet at oprette eller omdanne tidligere organisationer til servicecentre, var en lokal stillingtagen til kontekstuelle begivenheder. Men analyserne skildrer for det andet også, at der på ingen måde er tale om en diffusionsproces, da selve bevægelsen fra ideen om en ny organisering til, at det faktisk var muligt for de initierende aktører at gennemføre skabelsen af en serviceenhed, viste sig at være besværlig og fyldt med forhindringer.

Dermed kan det også konkluderes, at dannelsen af et servicecenter er en unik oversættelsesproces, hvor det handler om at følge, hvordan toneangivende aktører arbejder med at erstatte en allerede eksisterende organisatorisk virkelighed med en anden. I analyserne sættes forholdet mellem aktørernes ønsker om noget andet lig med, om aktørerne formår at opbygge tilstrækkelig med magt til at frame en ny virkelighed. Dannelsen af denne ramme, som er på bekostning af det eksisterende, opnås ved, at de initierende aktører gradvis allierer sig både med andre mennesker med magt og indsigt og med ikkemenneskelige elementer med henblik på at give denne ramme mening, indhold, soliditet og retning.

En interessant konklusion i den sammenhæng er, at det ud fra et ANT-perspektiv ikke handler om, hvorvidt der nødvendigvis kan knyttes en fundamental rationalitet til den forandring, som ønskes gennemført, men i stedet om det er muligt for aktører at akkumulere tilstrækkelig med magt til at gennemføre forandringen. Eksempelvis var det bestemt ikke alle, der godkendte ideen om SC eller fandt den nævneværdig rationel. På trods af dette var det alligevel muligt for de initierende aktører at opbygge tilstrækkelig

med magt til, at ideen om at skabe et center alligevel blev til virkelighed. Til at skabe disse magtpositioner blev fabrikationen og brugen af forskellige styringselementer helt central. Det skete ved, at de ikke blev positioneret uden for, men imellem mennesker, og dermed blev en uundværlig del af selve framingen. Forklaret med andre ord var det nedfældningen af ord og muligheder i eksempelvis beslutningsgrundlaget, som var med til, at folk tog ansvar for ideen om SC. Dannelsen af beslutningsgrundlaget var på den måde også med til at skabe grænser for og frame i tid og rum, hvad SC var. Beslutningsgrundlaget skabte dermed styring på distancen (Latour, 1987) ved at holde folk (direktionen, centerledelsen, byrådet) sammen om en ide.

Det betyder også i forhold til de mange forskellige motiver knyttet til dannelsen af SSC, opremset i kapitel 2 (jf. tabel 2.1), at der i selve framingprocessen kan herske mange forskellige holdninger, motiver og meninger om SSC. Disse ytringer kan sågar være en del af aktørernes rationelle begrundelser i kampen for at bringe ideen om et SSC frem. Men selve den framing-kamp, der herefter udspillede sig i de tre cases for at finde et holdbart kompromis indlejret i ord og tal, medførte, at disse begrundelser ikke nødvendigvis endte med at blive en del af den endelige framing, da andre aspekter også endte med at få en betydning, f.eks. positionering af en afgående direktør for et nedlagt område i SC-casen eller ønsket om prestige. Selve framingen definerede derfor ikke bare selve rammen for de tre servicecentre, men også, hvad enheden var tiltænkt at blive. Det kan dermed konkluderes, at det er en myte, at styringselementerne kun skaber rationalitet. I stedet var der i analyserne meget, der tydede på, at selvom de på overfladen fik beslutningerne til at fremstå rationelle, var virkeligheden anderledes i det øjeblik, den sorte boks blev åbnet.

Ud fra ovenstående kan det derudover også konkluderes, at selve styrken af den framing, der blev opbygget indledningsvis, ligeledes fik en stor betydning i selve forløbet med den egentlige dannelse og styring af de tre servicecentre. Grunden til dette var, at denne konstellation af aktører og aktanter viste sig at være den platform i tid og rum, som blev udgangspunktet for både selve dannelsen og den efterfølgende styring af de tre servicecentre. Det var derfor den opbyggede magtbase, som var afgørende i forhold til for det første at kunne imødekomme og neutralisere eventuelle bekymringer eller mistillid til omfanget af den reorganisering, dannelsen af de tre SSC'er medførte. For det andet blev

denne magtbase også central i forhold til det videre forløb med at sikre, at centrene havde tilstrækkelig med intern såvel som ekstern sammenhængskraft og accept til at kunne agere i en omskiftelig styringssituation med frafald og tilgang af kunder, udefrakommende påvirkninger og pres på servicecentrenes legitimitet i samarbejdssituationer. Det understreges også af, at den afgrænsede magtbase i SC-casen mellem centerledelse, direktionen og byrådet netop endte med at få store konsekvenser i forhold til at sikre servicecenterets overlevelse i det øjeblik, der opstod reel tvivl om centerets legitimitet, udmøntet i et evalueringsdokument.

Sammenlignes SA- og SB-casene med SC-casen kan vi dermed lære, at det kræver inkludering at stadfæste og stabilisere et SSC. Det skyldes, at det både er medarbejderne i SSC og kunderne, som samlet skal effektuere forestillinger om en serviceorganisation. Uden tilstrækkelig med sammenhængskraft internt såvel som interorganisatorisk kan et SSC hurtigt ende i en isoleret og udsat position uden mulighed for at kunne agere i forhold til eventuelle forsøg på overflow.

Casene viser derfor også samlet, at forløbet fra de møder, hvor ideen om et SSC blev besluttet og sat i værk, og til, at der opstår et organiseret og velstyret servicecenter med et tæt samarbejde med kunderne, repræsenterer et meget komplekst episodisk oversættelsesforløb bestående af et væld af handlinger og beslutninger, som fik afgørende betydning for servicecentrenes udvikling og styring.

I forlængelse af det ovenstående handler det at danne og styre et SSC i virkeligheden om at danne og administrere et sammenfiltret netværk af aktanter og aktører. Dette netværk kræver et center for organisering, hvilket i henhold til eksempelvis SA-casen var en samlende faktor kaldet for ledestjernen. Ledestjernen blev en central aktant i at udleve ideen hos en tidligere vaskerichef om et anderledes vaskeri gennem skabelsen af alliancer med menneskelige individer, som skabte styring på distancen og dermed virkeliggørelse. Forholdene om ledestjernen viser altså, hvordan styringselementer positioneres lige der, hvor praksis udfoldes og kan blive til et servicecenter.

Ovenstående forståelse kan også uddybes yderligere ved, at det reelt var ledestjernen, der medvirkede til at skabe en fælles hukommelse (Quattrone, 2009) på vaskeriet om, hvad vaskeriet nu repræsenterede. En hukommelse, som blev vedligeholdt

ved, at ledestjernen blev reproduceret igen og igen gennem uddannelse og møder og senere også ved hjælp af samarbejdet med kunderne. Denne opfattelse af styringselementers komplekse betydning som repræsentanter for historiske begivenheder koblet direkte sammen med dannelsen og styringen af et SSC kan også genfindes i de to andre cases. I SB-casen er det interessant, hvordan de forskellige styringselementer giver den opbyggede serviceorganisation substans og soliditet ved, at de gennem deres funktion som grænseobjekter og passagepunkter indgik i at ensrette medarbejdere på tværs af skoler om de samme målsætninger. Dannelsen og styringen af et SSC er derfor i virkeligheden en bevægelse skabt gennem tilkoblingen af stadig flere elementer af menneskelige og ikkemenneskelige karakter til et spirende netværk, der omfatter alle de involverede organisatoriske enheder.

De forskellige elementer får individerne til at handle efter en bestemt overbevisning ved at bekræfte, at handlingerne er sande og rigtige i forhold til en SSC-opfattelse. Det står i modsætning til opfattelsen af styringselementer som skrøbelige aktører med kun meget lidt indflydelse på menneskers handlinger. Samtidig er det vigtigt at understrege, at denne opfattelse ikke nødvendigvis er forkert, fordi vi netop ikke på forhånd kan vide, hvilke styringselementer der opnår positioner som aktanter. Det underbygges eksempelvis også af, at SLA'en mod forventning fik en relativ nedtonet rolle i særligt SA- og SC-casene, mens den derimod fik en større betydning mod slutning i SB-casen. Disse differentierede opfattelser af, hvad der ender med at blive aktanter, er sådan, den konstruktivistiske opfattelse i ANT manifesterer sig. Min pointe er derfor, at styringselementerne er til stede i de situationer, hvor individerne skabte mening og retning for servicecentrene, hvilket kan føre til, at på forhånd opstillede formodninger kan blive gjort til skamme.

På trods af det performative er det omfanget, styrken og udviklingen af de sammenstillede elementer, som var med til at højne tilliden i centrene til, at de, som havde sat sig i spidsen for denne proces, reelt havde styr på, hvad det ville sige at opbygge og styre et SSC. Både i SB- og i SA-casen var der stor tiltro til den sti, de toneangivende aktører havde lagt som følge af den måde, visioner og muligheder hele tiden blev omsat til virkelighed på gennem udviklingen af styringselementer. Denne innovationsproces flyttede

hele tiden centrene fremad mod nye mål, hvilket var med til at indgyde tillid helt nede på det operationelle niveau til, at det, som blev bygget op, også var holdbart.

De førnævnte initierende aktører formåede dermed at iscenesætte sig som eksperter i kraft af de netværk, der bygges op, da det netop er igennem de opbyggede netværk, at gyldigheden af de specifikke synspunkter, opfattelser og rationaler, som disse eksperter ønskede at udbrede, transmitteres. Styringselementernes centrale position i at tildele og assistere aktører i at opnå magt er derfor også en måde at vise, hvordan styringselementer hævder sig i dannelsen og styringen af SSC. De er både tæt knyttet til aktørernes muligheder for at repræsentere situationen her og nu og kan give anledning til, at individer kan sætte en kurs.

ANT-tilgangen minder os derfor om at prøve at beskrive uden at forklare (Latour, 2005). Det er ved at beskrive sekvensen af episoder, at man kan skabe en historie om dannelse og styring af SSC. Denne fremgangsmåde guider os til at sidestille aktanter og aktører og dermed til at undgå at opdele virkeligheden i hierarkier, hvor vi på forhånd evaluerer noget som mindre vigtigt. Det gør også dikotomien mellem det rationelle og irrationelle mindre interessant ved kun at fokusere på det individuelle og uforudsigelige i den måde, styringselementer fortolkes og bruges.

Forståelsen af denne uforudsigelighed underbygges også eksempelvis af den utilsigtede konsekvens af relationen mellem tidsrammen og evalueringen i SC-casen. Oprindelig var hensigten, at tidsrammen og evalueringen, som begge var en del af beslutningsgrundlaget, skulle være en gevinst for centeret ved at fremhæve centerets fortræffeligheder og samtidig sætte en dato for, hvornår SC kunne blive en fuldstændig selvstændig virksomhed. I stedet endte tidsrammen og evalueringen med at blive en reel barriere for servicecenterets fremtid grundet en undervurdering af dels den tid og de ressourcer, det krævede at opbygge SC, dels de identificerede samarbejdsudfordringer. Denne undervurdering blev udnyttet af modstandere af centeret ved at holde fast i tidspunktet for evalueringen i en situation, hvor centeret særligt udadtil manglede at få opbygget centrale kunderelationer og mistede en central magtbase efter afskedigelsen af aktører i direktionen. Disse forhold bevirkede, at modstanderne kunne ændre retningen af oversættelsesprocessen ved at dreje hensigten med evalueringen fra at være ydelsesbaseret

til at være holdningsbaseret. Konsekvensen af dette var, at centeret fik en dårlig evaluering, som det ikke var muligt for centerledelsen at korrigere pga. centerets isolerede position. Dermed var det et tab af kontrol over den etablerede framing, som førte til, at det var muligt for modstanderne at skabe et overflow, der førte til lukningen af centeret. Det kan derfor overordnet konkluderes, at et SSC ikke er stærkere end det netværk, der opbygges. I den forbindelse er det interessant, hvordan centrale styringselementer både kan assistere i at opbygge dette netværk og også bruges til at bryde dette netværk ned.

9.2 Samarbejdsdimensionens multiplicitet

Selvom det ovenstående afsnit mere isoleret set konkluderer på nogle af de forhold, der kom til at præge forløbet fra ide til virkeliggørelse af serviceenhederne, er det vigtigt at understrege, at udviklingen af de tre servicecentre i høj grad blev præget af samspillet mellem de intra- og interorganisatoriske forhold. Denne konstatering synes også at være logisk, da hele meningen med et SSC er at servicere kunder.

Det kan i den forbindelse konkluderes, at selve udflytningen og centraliseringen af støttefunktioner ikke i sig selv aktiverer, hvad der i ordets forstand kan forstås som et samarbejde. I SA-casen beskrives det, hvordan vaskeriet i mange år fungerede som en centraliseret enhed med det formål at levere linned til de sygehuse, hvorfra vaskerifunktionerne var blevet udflyttet. På trods af dette var der ikke tale om et samarbejde, men om transaktioner, da vaskeriet styrede alle omstændigheder angående linnedleverancerne. Ændringen af disse forhold i en mere kundeorienteret retning fandt først sted i takt med, at den interne organisering og forståelse i vaskeriet blev forandret.

Forløbet med at skabe et SSC handler derfor ikke bare om at centralisere støttefunktioner. Selve ideen skal konstitueres af aktører og aktanter fra både SSC og kunderne allieret om en servicecenteropfattelse. I analyserne bredes denne dynamiske konstruktionsproces ud ved at følge aktørerne i organiseringen, udviklingen og styringen af en situation, hvor servicecentrene skulle geares til at håndtere multiple kundeforhold. Dannelsen af disse samarbejdsnetværk handlede om at følge, hvorledes der parterne imellem herskede forskellige opfattelser, formål og strategier, som skulle organiseres og styres på samme tid. Denne styring og organisering opnåede især momentum og styrke i de

tilfælde, hvor aktørerne fik indarbejdet disse forhold i forskellige styringselementer, da det medvirkede til at skabe en direkte forbindelse i og mellem SSC og kunderne, da det koblede operationelle og strategiske aspekter sammen. Derfor var det også i centrene vigtigt at få skabt tilstrækkelig med styringsmæssig stabilitet i de enkelte samarbejdsforhold, da manglende sammenstilling, som det eksempelvis illustreres i forholdet mellem SA og Sygehus 2, fik direkte indvirkning på dels den interne stabilitet i centrene, og dels samarbejdsforhold med andre af centrenes kunder.

I flere episoder i SA- og SB-casene gjorde forskellige styringselementer såsom styregruppen, operationelle møder og et nyt kundekoncept det muligt at skabe en position, hvor centrene blev i stand til at følge kundernes behov i realtid, hvilket også medvirkede til, at kunderne fik stor tillid til centrenes dømmekraft i udviklingsprojekter og implementeringen af nye servicemuligheder. Eksempelvis førte det tætte samarbejde i SB-casen til, at skolerne fik stillet nye IT-services til rådighed, som forbedrede undervisningen, mens samarbejdet mellem SA og en række kunder, herunder Sygehus 1, gjorde det muligt at implementere afdelingspakket linned, hvilket gav anledning til interne organisatoriske optimeringer både hos kunderne og i vaskeriet.

Der opstod derfor ligefrem i mødet mellem styringselement og individ en sammenstilling af de kolde facts (regneark, beregninger), materielle og robuste forhold (linnedprodukter, pc-hardware m.m.) samt følelser og holdninger. Denne sammenstilling forstærkede forståelsen af retning og mål i og mellem SSC og kunderne, da det dermed både kom til at handle om de mennesker, der mødes i dette rum (f.eks. styregruppen), og de, som var uden for dette rum (medarbejderne på skolerne, sygehusene, institutionerne). Dermed kan selv meget kortfattede beregninger være det, som kan sætte kursen for et stort anlagt samarbejde mellem eksempelvis tre erhvervsskoler og et SSC. I analyserne er der mange eksempler på sådanne gensidige optimeringsmuligheder, hvor de informationer, forskellige styringselementer bidrog med, udviklede servicecentrene og kunderne i nye retninger.

Men elementernes uforudsigelighed gav sig ikke kun udslag i skabelsen af sammenhængskraft og retning. I flere tilfælde kom elementernes praktiske virke i konflikt med initierende aktørers ønsker. Ud fra analyserne kan det konkluderes, at

styringselementer ikke kun skaber tillid og sammenstilling ved at agere som passagepunkter og grænseobjekter; de kan også få aktører til at betvivle, om den aktuelle sammenstilling er tilrettelagt på den rigtige måde. Dermed kan det konkluderes, at elementerne medvirkede til, at beslutninger blev truffet, men at det ikke altid var sikkert, at disse beslutninger var rettet mod det samme mål. Elementerne skaber på den måde dels spændinger, dels alliancer mellem forskellige opfattelser af virkeligheden. Det gør, at styringselementer sågar mod forventning kan gøre det muligt at skabe et overflow så stærkt, at det kan lukke et helt servicecenter som i SC-casen. Med andre ord sættes elementerne tilsigtet eller utilsigtet ind i en anden sammenhæng, som gør, at de kan blive en del af en aktiv magtkamp i stedet for at være et samlingspunkt. I den forbindelse er det interessant, hvordan enkelte styringselementer ikke kun opnår en multiplicitet i dette kalejdoskopiske univers, men også en simultanitet.

For at understrege denne konklusion kan SC-casen bruges som eksempel. I analysen er det interessant, hvordan servicecenterets aktiviteter og sammenstillinger med individuelle kunder på tværs af serviceområderne viste sig at være asynkront grundet beslutningsgrundlagets betydning. Med det menes, at der på en og samme tid var en stærk integration mellem de interne og interorganisatoriske aktiviteter mellem centeret og enkelte kunder, og samtidig var der på andre områder en svag intern og interorganisatorisk integration med det resultat, at der næsten ingen udvikling var i de to år, centeret eksisterede. Det er denne differentierede fortolkning af eksempelvis beslutningsgrundlagets organiserende betydning i rum og tid, der igen understreger, hvordan aktanter kan vise deres magt ved eksempelvis at fremme holdninger på bekostning af andre.

Det kan overordnet konkluderes, at de tre casestudier har vist, hvordan styringselementer ikke kun indfanger, men også deltager i skabelsen og styringen af SSC ved at være en del af de praktiske udfoldelser af intern og interorganisatorisk sammenstilling og udvikling. Samtidig kan det også konkluderes, at denne deltagelse er performativ og dermed foranderlig, hvorfor en sort boks som f.eks. ledestjernen pludselig kan blive til en ’leaky’ sort boks, når positioner betvivles, og nye fortolkninger udarbejdes.

9.3 Kontekstens dynamiske betydning

Forskellige aktørers forsøg på at fastholde en given framing blev ikke kun påvirket af selve forholdet i og imellem SSC og kunderne. I flere tilfælde var aktørerne nødt til at forholde sig til, at verden udenfor på forskellige måder formåede at trænge ind og påvirke styringen i servicecentrene. Betragtes de tre cases under ét, står det klart, at såvel hele initieringen af servicecentrene samt den efterfølgende dannelse, udvikling og styring af centrene var særdeles kontekstuelt betinget. Denne omskiftelighed kom til at påvirke toneangivende aktørers muligheder for at fastholde og sætte tingene i den rette sammenhæng. Eksempelvis belyses det i analyserne, hvordan udrulningen af DDKVM i SA-casen, NOEA's udtrædende i SB-casen og afskedigelsen af direktionsmedlemmer i SC-casen sendte chokbølger gennem det etablerede netværk. Specifikt i SA-casen førte udrulningen af DDKVM, beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri, kombineret med den besværlige proces med at integrere Sygehus 2, til en destabilisering af vaskeriets interne forhold organiseret om ledestjernen.

Inddragelsen af omgivelsernes alsidige betydning viser med tydelighed den kalejdoskopiske styringsvirkelighed i netværkene ved, at udefrakommende tiltag kan synliggøre styringsforhold og udfordringer, som før var skjulte. Dette kan eksemplificeres ved den usikkerhed, som relationen mellem betalingsmodellen og NOEA's udmelding skabte i SB-casen i forhold til samarbejdets konkurrencedygtighed. De udefrakommende tiltag kan derfor pludselig vende associationer i netværket, hvilket udfordrer centrale aktører til konstant både at tilkoble nye styringselementer og videreudvikle eksisterende elementer for at fastholde en stabil intern og interorganisatorisk sammenstilling. Det kan derfor konkluderes, at det er summen af 'leaky' sorte bokse, som er afgørende for, hvorvidt de udefrakommende påvirkninger kan medføre en situation, hvor det er muligt at gennemføre et overflow med en tilstrækkelig stor kraft til eksempelvis at lukke et SSC.

Opsummeret viser de forskellige konstruktionsdimensioner involveret i dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor, at servicecentrene i casene er i en evig tilstand af bevægelse. Det er med andre ord umuligt for aktørerne at opnå en situation, hvor der hersker endegyldig stabilitet og stringens. I stedet åbnes selv stærke sammenstillinger med

jævne mellemrum op, og det stiller krav til de ledende aktørers evner til at genskabe styringsmæssige sammenhænge for at hindre spirende tiltag til overflows.

Forståelsen af framing og overflowing medvirker til at fremhæve den flydende opfattelse af styring, da framing handler om at skabe et beskyttende rum, hvor forandringsprocessen kan foregå med så få påvirkninger fra verden udenfor. Til at skabe disse rum anvendte aktørerne mange forskellige styringselementer, men det var også utilsigtet mange af disse elementer, der indgik i at udfordre disse rammer og på den måde igangsætte mulige overflows. Overflows kan derfor forstyrre og påvirke den kurs, oversættelsen har, hvis de ikke kontrolleres, hvilket præcist var det, der skete i SC-casen. Den flydende oversættelsesproces begrænser derfor aktørernes styringsmæssige synsfelt, hvilket som nævnt i slutningen af kapitel 8 kan beskrives med ANT-konceptet oligopticon (Latour, 2005, s. 181). De forskellige aktører tvinges hermed til at være innovative og proaktive ved hele tiden at søge og udvikle alliancer med aktanter og andre aktører for at hindre tendenser til ustabilitet.

9.4 Bidrag til SSC- og økonomistyringslitteratur

I afsnittets første undersektion vil implikationer for SSC-litteraturen blive gennemgået, mens det efterfølgende underafsnit vil behandle implikationer for den interorganisatoriske styringslitteratur.

9.4.1 Bidrag til SSC-litteraturen

De empiriske studier af dannelsen og driften af de tre servicecentre bidrager med indsigt i forhold til en række kilder, som har efterspurgt dybdegående longitudionale studier af SSC (se f.eks. Farndale et al., 2009; Ulbrich, 2010b; McIvor et al., 2011).

I den forbindelse viser de tre casestudier, at forløbet fra ideen til konstruktionen og videre til styringen af et SSC afviger fra den mere funktionelle og instrumentelle opfattelse i eksempelvis Becker et al. (2009). Det betyder ikke, at motiverne opstillet i tabel 2.1 er et forfejlet billede af de opfattelser, som de initierende aktører i de tre cases tillagde selve ideen om SSC, men som det også fremkommer i analyserne var der også andre motiver og bevæggrunde involveret i form af prestige, efterligning og fordelagtige redefineringer af

organisatoriske områder, som stod til nedlukning. Ideen om et SSC blev derfor både set som en udvej og en mulighed for at udnytte eksempelvis strategiske kompetencer.

Derudover er det også interessant, at selve den gnist, som førte til, at initierende aktører særligt i SA- og SB-casen påbegyndte en forandring, var kontekstuelle ændringer. Disse ændringer gjorde, at aktørerne anså det som nødvendigt at reagere for at fremstå fremsynede og handlekraftige. Denne opfattelse af, at tiltag udøvet af makroaktører kan være udslagsgivende for dannelsen af et SSC i den offentlige sektor, støttes også af Farndale et al. (2009), Ulbrich (2010b), McIvor et al. (2011) og Hyvönen et al. (2012). Men der hvor denne afhandling adskiller sig fra de nævnte artikler, er selve gennemgangen af, hvorledes de udefrakommende strømninger omsættes lokalt til et center. Denne indsigt videreudvikler beskrivelserne i Ulbrich (2010b) ved, at det følges, hvordan de udefrakommende tiltag bearbejdes og rekonfigureres, så de kommer til at fungere efter lokale ønsker. Denne indsigt minder meget om den pragmatisme, som også Hyvönen et al. (2012) mener knytter sig til processen med at skabe et SSC. Med det menes, at forfatterne i lighed med studierne i denne afhandling fremhæver dannelsen af et SSC som et forløb, hvor der skal skabes lokal konsensus mellem forskellige interesser og forestillinger.

I forlængelse heraf er det interessant, hvordan forskellige styringselementer endte med at blive den platform eller framing, som netop gjorde det muligt for initierende aktører at samle forskellige forestillinger om opbygning, organisering og styring af SSC. Det relationelle spil i casestudierne med at følge den processuelle opbygning af SSC imødekommer dermed forespørgslen fra Minnaar & Vosselman (2011) om, at sådanne studier kan skabe en større indsigt og nuancering af processen med at danne og styre SSC i forhold til eksempelvis anvendelsen af økonomisk teori i form af transaktionsomkostningsteori.

Selve nuanceringen sker ved at følge opbygningen af netværk af individer og styringselementer, som blev selve framing af de tre servicecentre, hvilket på to måder kan bidrage til SSC-litteraturen. For det første gør ideen om SSC som et netværk det muligt, at der i tid og rum på en og samme tid kan eksistere fragmenterede og sammenstillede interne og interorganisatoriske forhold. Dette står i kontrast til eksempelvis Farndale et al. (2009), der kun forholder sig til, hvorvidt et SSC enten har en stærk eller svag intern

sammenstilling. For det andet viser studierne i denne afhandling i modsætning til Farndale et al. (2009), at svag intern og interorganisatorisk sammenhængskraft over tid kan erstattes af stærke relationelle tilknytninger organiseret ved hjælp af forskellige styringselementer.

Bringes denne diskussion videre til, at dannelsen og styringen af et SSC også logisk set skal inkludere serviceringen af en række kunder (se f.eks. Ulrich, 1995; Bergeron, 2003), fremstår det tankevækkende, at dette samspil mellem SSC og kunderne kun i begrænset omfang er blevet diskuteret i SSC-litteraturen (jf. Redman et al., 2007; Farndale et al., 2009; Herbert & Seal, 2012). Dermed er der i SSC-litteraturen ikke meget viden om hele det centrale intra- og interorganisatoriske spil, som opstår i og mellem SSC og kunderne (jf. Cooke, 2006).

I forhold til casestudierne kan det konkluderes, at processen med at følge dannelsen og styringen af SSC som et intra- interorganisatorisk og kontekstuelt samspil illustrerer, hvordan integrationen af styringselementer i aktørernes verdensbillede blev afgørende i balanceringen af forskellige motiver og behov på tværs af SSC og kunderne. I casene var der flere eksempler på, at styringselementer gjorde det muligt at opbygge en større systematik i forhold til, hvordan nye kunder blev reorganiseret til at kunne indgå i et samarbejde med centrene. Ligeledes indgik flere elementerne i at udvikle parterne ved at afdække udviklingsmuligheder, organisatoriske forandringer og optimeringer som følge af de relationer, der blev skabt i og mellem SSC og kunderne. I nedenstående tabel 9.1 er nogle af de identificerede elementer og deres funktioner i forhold til dannelsen og styringen af de tre servicecentre opsummeret.

	SB	**SA**	**SC**
Styringselementer	Helpdesk med database og rotationsprincip, styregruppe, betalingsmodel, operationelle møder, hvidbogen, uddannelse og rekruttering, uniformer.	PDA-systemer, Lean, ledestjernen, linnedkoncept, servicekoncept, fælles liste, uddannelse og rekruttering, kvalitetssikring, logistikberegninger.	Forretningsplan, beslutningsgrundlag, rengøringskoncept, ydelseskataloger, MS Sharepoint, budgettet, uddannelse og rekruttering.
Elementernes funktion og effekt	Betalingsmodellen, styregruppen og de operationelle møder indgik	Standardiseringer af linnedkoncepter og linnedlevering på tværs af	Standardisering af IT-systemer gennem decentralisering af

	i en proces med, at standardisere IT-systemer på tværs af skolerne. Det førte til besparelser og større driftsikkerhed til følge. Ensretning og integration ved at samle kunderne og SB om en fælles retning gennem operationelle og styregruppemøder samt ved at bruge hvidbogen til at opstille en køreplan for skolernes overgang til SB. Sammenkobling af ideer og målsætninger ved hjælp af styregruppen og operationelle møder. Omkostningsreduktioner gennem ensartede systemer ved hjælp af betalingsmodellen og budgettet. Besparelserne blev geninvesteret i samarbejdet. Udviklingsmuligheder ved at kæde betalingsmodellen og budgettet sammen med muligheden for at investere i nye løsninger, der bragte skolernes IT-infrastruktur op på et højere niveau. Udveksling af viden	sygehusene blev betragtet som en væsentlig konkurrencefordel. Ensretning og integration af SA og kunderne på tværs af til tider stor fysisk afstand ved hjælp af PDA'er og udviklings-møder. Dette blev opfattet som en nødvendighed for at sikre vaskeriets overlevelse i konkurrencen mod de private. Omkostningsreduktioner ved at anvende PDA-systemer til præcise afdelingspakkede leverancer, som reducerede logistik-kompleksiteten i og mellem SA og kunderne. Overgangen til SA sparede konkret Sygehus 2 for 1,5 millioner. Udviklingsmuligheder ved at deltage aktivt i produktudvikling organiseres i fælles møder. Udveksling af viden ved at videregive anvendte løsninger til kunderne med henblik på forsimpling, men også for at understøtte behov. Integration med Sygehus 3	budgettet og betalingsmodel. Standardisering af madleverancer i operationaliseringen af forretningsplanen og udarbejdelse af ydelseskataloger. Udviklingen af boligadministration, rengøringskontrol og administrative ydelser som et led i beslutningsgrundlaget og udarbejdelse af ydelseskataloger. Ensretning og integration med kunderne særligt i boligservice, administrative services, rengøringsservice og til dels også IT-service ved hjælp af møder, IT-systemer, kontrakter og økonomistyring. Omkostningsreduktioner i forhold til den fælles sekretærordning, institutionerne brugte før, samt færre udgifter til boligadministration. Kulance fra ISS. Dernæst også store besparelser gennem standardisering af IT-ydelser.

	mellem de tre skoler ved hjælp af styregruppen og de operationelle møder. Kommunikationsstyring på tværs af alle parter i styregruppen og de operationelle møder. Fjernelsen af redundans ved at ensrette forskellige telefon-, EDB- og administrative systemer. Kundefokus gennem uddannelse og uniformer, som gjorde det muligt at skabe en serviceenhed kaldet SB.	ved at udrulle et nyt kundekoncept, som betød etableringen af en ny ekstern satellitenhed. Integration med Sygehus 2 gennem dannelse af fælles liste med Sygehus 2 var udslagsgivende. Sortimentsudvidelse som følge af det voksende fokus på kundeservice og udviklingsforløb. Kundefokus gennem uddannelse og optræning i de fem komponenter i ledestjernen, hvilket gjorde det muligt at flytte personalet fra 'the old way' til at agere serviceorienteret.	Udviklingsmuligheder ved at indgå i tæt dialog med særligt daginstitutionerne og plejecentrene om muligheder for service. Det førte til opstillingen af tilkøbspakker og rengøringsmanualer. Udveksling af viden ved at stille særlig økonomisk og faglig viden til rådighed for plejecentre og daginstitutioner. Sortimentsudvidelse ved at tilbyde mange forskellige ydelsespakker til daginstitutioner og tilkøbsmuligheder til plejecentrene. Dannelse af Serviceenhed: uddannelse, kurser, operationaliseringen af forretningsplanen gennem medarbejder-deltagelse samt visualiseringer ved hjælp af MS Sharepoint samlede personalet og ledelsen om en fælles udlægning af SC.
Aktører	Ledelse og medarbejdere	Ledelse og medarbejdere	Direktionen,

	fra SB, VUC N, SOSU N, TCA, konkurrenter regionalt og nationalt.	fra Sygehus 3, SA, Sygehus 1 og Sygehus 2.	centerledelsen medarbejdere fra SC, medarbejdere og ledelse fra kommunale institutioner, plejecentre og forvaltningen.
Materialiseringer	Dataoversigt, opgavekategorisering, betalingsoversigter, helpdesk-brug, service- og hardware-beregninger, investeringskalkulationer, gruppemødereferater (operationellemøder og styregruppemøder), konkurrencesituation.	Linnedflow-data, linnedbeholdninger, produktivitetstal, miljødata, betalingsoversigter, udviklingsskitser.	Dataoversigter, opgavestyring, pedeloversigtsdata, visualiseringer af målsætningsopnåelse, budgetoversigter, leverancedata, visualiseringer af rengøringsopgaver og -standarder.

Tabel 9.1: Udvalgte styringselementer og aktører samt deres effekt i de tre cases

Sammenkædes tabel 9.1 med tabel 2.1 kan der genfindes mange ligheder mellem de forventninger til SSC opstillet i SSC-litteraturen og de resultater, der kan genfindes i afhandlingens empiriske kapitler. En interessant observation er, at der i mange tilfælde, på nær i forholdet mellem Sygehus 2 og SA, ikke fra starten var en klar kausal sammenhæng mellem de motiver, der var udslagsgivende for beslutningen om enten at danne eller indgå i et samarbejde med SSC, og så de faktiske realiserede fordele. I stedet fremkom de forskellige fordele, i modsætning til beskrivelsen i Dollery & Akimov (2007), Janssen et al., (2009) og Dollery & Grant (2010), særligt i samarbejdsdynamikker, som forskellige styringselementer medvirkede til at synliggøre (jf. tabel 9.1). Dannelsen af forskellige relationer orkestreret ved hjælp af styringselementer gjorde det muligt for aktørerne at folde de intra- og interorganisatoriske rum sammen med det resultat, at nye udviklingsmuligheder blev synliggjort.

Samtidig var det også disse nye udviklingsmuligheder, som i sig selv gav anledning til nye styringsmæssige udfordringer ved hele tiden at skubbe til balancen mellem centralisering og decentralisering. Forklaret på en anden måde kom samarbejdsudviklingen i flere tilfælde til at påvirke den interne stabilitet i servicecentrene, fordi der blev skabt et

større internt pres for at imødekomme serviceforventningerne fra kunderne. Det gav løbende anledning til enten introduktionen af nye styringselementer eller videreudviklingen af eksisterende styringselementer for hele tiden at korrigere balancen mellem på den ene side de interne muligheder i servicecentrene for at imødekomme serviceønskerne fra kunderne og på den anden side de eskalerende servicemuligheder og udviklingsprojekter, som de stadig tættere samarbejdsrelationer gav anledning til.

I forhold til de empiriske resultater i Herbert & Seal (2012), hvor der ikke differentieres mellem forskellige kundeforhold, viser dette, at udviklingen og styringen af flere forskellige kundeforhold stiller store krav til den interne strukturering og styring af SSC. Derudover viser analyserne også, at der kan være behov for at anvende forskellige konfigurationer af styringselementer for at kunne skabe intra- og interorganisatorisk sammenstilling med forskellige kunder. Derfor er der ikke tale om generiske styringsløsninger, men om fleksible og adaptive tilgange, hvor aktørerne både hos kunderne og i SSC arbejder på at skabe løsninger, som passer til hver enkelt unik samarbejdsrelation. Denne indsigt i, hvordan individuelle kundeforhold kan bølge frem og tilbage og påvirke serviceringen af andre kunde såvel som den interne stabilitet i et SSC, bidrager med en ny forståelse af styring i et SSC (jf. Farndale et al., 2009).

Det betyder også videre, at muligheden for at samle aktører og aktanter på tværs af kunder og servicecentrene i sammenstillede og stabile netværk sidestilles med det at have magten til at kunne sætte en stabil framing. Med det menes, at det er disse netværk, der tillader korrigeringen af samarbejdsforhold, målsætninger og udviklingsmuligheder, samtidig med at det også er den relationelle styrke, som er afgørende for, hvorledes eventuelle udfordringer kan håndteres. Succes i en episodisk skildring af dannelsen og styring af SSC handler derfor egentlig om de enkelte aktørers evner til at opnå status af eksperter ved at mobilisere støttenetværk på tværs af de indblandede organisationer. Desto mere sammenstillet parterne bliver ved at danne styringselementer som ledestjernen, styregrupper og operationelle møder, desto nemmere var det for aktørerne at skabe operationel, adfærdsmæssig og strategisk synkronisering.

På trods af betydningen af netværk var der også eksempler på serviceområder, hvor det viste sig at være meget vanskeligt at opnå fordele, på trods af at der blev investeret

mange ressourcer og skabt et succesfuldt samarbejde. Et af de mere markante områder var madservice i SC-casen, hvor ufravigelige strukturelle forhold umuliggjorde skabelsen af en konkurrencedygtig ydelse. Det førte til en politisk beslutning om at lukke madservice ned. De forskellige muligheder med at placere støttefunktioner i et SSC varierer derfor ikke nødvendigvis kun i forhold til graden af sammenstilling, men afhænger også af ydelsernes indhold, strukturelle omstændigheder og kontekstuel betydning. Det bidrager til SSC-litteraturen ved at pointere, at eksempelvis uhensigtsmæssige strukturelle omstændigheder og politiske agendaer kan være en hæmsko for processen med at opbygge et succesfuldt SSC. Det er dog ikke det samme som, at madservice per definition er en uhensigtsmæssig støttefunktion at placere i et SSC, hvilket understreges af den succesfulde opbygning af madservice (jf. Elbo). I stedet er det vigtigt at sætte sig ind i, om de organisatoriske forhold knyttet til de enkelte støttefunktioner gør det muligt for et SSC at gennemføre afgørende restruktureringer med henblik på at skabe en konkurrencedygtig ydelse.

Endvidere kan det også konkluderes, at styringselementerne ikke kun indgik i at reducere grænser og udvikle tillid mellem SSC og kunderne. De blev også brugt, når der opstod uenighed om den rigtige kurs. Det betød, at parterne ikke kun talte sammen, de mobiliserede også forskellige styringselementer til både at danne grænser og modsætningsforhold. Denne indsigt står i modsætning til den del af SSC-litteraturen, hvor der også har været et eksplicit fokus på betydningen af styringselementer ved netop at vise, at styringselementer ikke kun sikrer en ensidig bevægelse frem mod stabilitet og reduktion af transaktionsrisici (jf. Grant et al., 2007; Howcroft & Richardson, 2011; Minnaar & Vosselman, 2011; Aman et al., 2012).

I tabel 9.2 er opstillet nogle af de mere fremtrædende eksempler på, hvordan forskellige styringselementer medvirkede til ikke kun at skabe stabilitet, men også destabilitet, skyggefunktioner (Cooke, 2006; Dollery & Grant, 2010) og direkte lukning af SC. Et centralt bidrag i den sammenhæng er, hvordan der på en og samme tid var eksempler på, at disse effekter på den ene side var henholdsvis tilsigtede og utilsigtede fra forskellige parter og på den anden side også var effekter, som viste sig at være aldeles utilsigtede.

	SB	SA	SC
Styringselementer	Betalingsmodellen og analyser knyttet hertil, budgettet, konkurrencesituationen i landet, hvidbogen, helpdesken, organisationsplan.	Ledestjerne, DDKVM, kvalitetsmålinger, linnedkoncept, redegørelse om supersygehus i Sygehus 3.	Beslutningsgrundlag og heri særlig tidshorisont og styringsprincipper, evalueringsdokument.
Elementernes funktion og effekt	Betalingsmodeller skabte mod forventning usikkerhed om, hvorvidt TCA blev tilgodeset. Hvidbogen kom mod forventning ikke til at virke efter hensigten i processen med VUC N. Det skyldes skolens fragmenterede organisering. Helpdesken blev utilsigtet opfattet som noget upersonligt i flere af VUC's afdelinger, fordi der ikke var lokalt personale til at give systemet et menneskeligt ansigt. Den økonomiske indsigt skabte pludselig usikkerhed om samarbejdets levedygtighed særlig efter udtrædelsen af NOEA. Dette blev også forstærket af, at styregruppen opfattede andre SSC'er som konkurrenter.	Udrulningen af DDKVM og tilgangen af Sygehus 2 fik en produktionsleder til at sætte spørgsmålstegn ved balancen i ledestjernen i forhold til kundefokus over for standardisering og produktivitet. Kapacitetsstyringen blev utilsigtet ødelagt af det store kundefokus. Kombineret med et afslag på bygningen af et nyt vaskeri førte det til flere bekymringer hos produktionspersonalet om den førnævnte balance i ledestjernen. Sygehus 2 matchede linnedkonceptet fra SA op imod konceptet fra deres tidligere leverandør. Sammen med kvalitetsmålinger blev disse elementer brugt til at skabe mistillid, grænser og opretholdelse af skyggeaktiviteter knyttet til det gamle linnedkoncept mellem sygehuset og SA. Dette kom fuldstændig bag	Beslutningsgrundlaget førte til integration mellem dele af SC og nogle af kunderne, men også utilsigtet til distance mellem SC og dele af centralforvaltningen. Evalueringsdokument et var tilsigtet at skulle styrke positionen af SC, men endte i stedet med at indgå i lukningen af SC. Opstillingen af en tidshorisont på to år blev anset som fuldstændig tilstrækkelig, men endte grundet manglende overblik over reorganiserings-behovet og manglende vilje med at være en del af begrundelsen for lukningen af SC. Beslutningsgrundlaget skabte også reel

		på vaskeriledelsen.	bekymring om den sande agenda med SC. Det førte til, at økonomiafdelingen anså SC som en konkurrent.
Aktører	Ledelse og medarbejdere fra SB, VUC N, SOSU N, TCA.	Ledelse og medarbejdere fra Sygehus 2 og SA samt aktørerne bag den danske kvalitetsmodel DDKVM.	Direktionen, centerledelsen og dele af forvaltningen.
Materialiseringer	Betalingsoversigter, økonomiske tal fra SB, service- og hardwareberegninger, nvesteringskalkulationer, oversigt over voksende antal SSC blandt erhvervsskolerne.	Kvalitetsdata, kapacitetsoversigter, artikeloversigter, linnedkoncepter, konkurrencesituationen.	Evalueringsdokumentet, principper i beslutningsgrundlaget (efterspørgselsorienteret, frivillighed, tidsramme)

Tabel 9.2: Eksempler på styringselementernes andre roller

Tabel 9.1 og 9.2 bidrager med indsigt i forhold til Minnaar & Vosselmans (2011) efterspørgsel på betydningen af tillid ved at fremhæve, hvordan tillid er skrøbelig og kan nedbrydes af nye erfaringer. Det åbner op for en mere mangfoldig forståelse af tillid og mistillid ved at relatere dette mere direkte til de handlinger, styringselementer giver anledning til. Man skal derfor være påpasselig med at konkludere, hvorvidt graden af formalisering enten skaber fundament for at opbygge tillid eller er med til at reducere nødvendigheden af tillid. Denne konstatering understøttes af eksempelvis et styringselement som beslutningsgrundlaget, der i SC-casen både skabte tillid og mistillid på samme tid (jf. afsnit 8.6).

Sættes tabel 9.1 og 9.2 over for hinanden, kan det konkluderes, at det at danne og styre et SSC i den offentlige sektor er særdeles komplekst, da det kræver en sammenstilling af intra- og interorganisatoriske og kontekstuelle dynamikker. Det betyder, at der ikke ud fra en performativ udlægning kan opstilles et definitivt lærebogseksempel på styring og konstruktion af servicecentre, fordi dette udspiller sig i episoder med indbygget særegnede vekselvirkning mellem de førnævnte konstruktionsdimensioner udtrykt gennem relationer

mellem aktører og aktanter. På trods af dette kan det udlægges, at dannelsen og styringen af et SSC handler om integration, innovation og tilpasningsdygtighed.

I forhold til integration følges det i de empiriske studier, hvordan sammenstillede aktører og aktanter medvirkede til at binde (frame) forskellige forestillingsverdner sammen ved at indlejre dem i netværk. Uden denne integration kan man risikere, at aktører med mulighed for at intervenere begynder at sætte spørgsmålstegn ved konstruktionens validitet. I den forbindelse er det i henhold til SSC-litteraturen interessant, hvordan flere kilder konceptualiserer SSC som en decentralisering af styring til kunderne (Janssen & Joha, 2006; Maatman et al., 2010), men i realiteten viser casestudier i denne afhandling, at der faktisk er behov for en integration af styring mellem SSC og kunderne. Det er vigtigt, at både SSC og kunderne indser, at de har brug for hinandens indsigt og kompetencer i processen med at udvikle de interne og interorganisatoriske forhold. Uden dette samspil organiseret ved hjælp af forskellige styringselementer til at binde aktørerne sammen kan det være vanskeligt styringsmæssigt at navigere i en situation med dels multiple kunderelationer, dels at overbevise eventuelle skeptikere om den sande agenda med et SSC.

Desuden viser analyserne også, at det kræver stor innovation og tilpasningsdygtig at danne og styre et SSC. Med hensyn til innovation handler det især om evnen til hurtigt at se nye muligheder ved at være samarbejdsorienteret og søge interaktion med kunderne. Men denne vilje til udvikling går, som det også beskrives i analyserne, begge veje. I de mere succesfulde samarbejdsforhold er der både hos kunderne og i SSC en interesse i at gennemføre interne reorganiseringer og opstarte udviklingsprojekter med henblik på at udnytte samarbejdsmulighederne.

Derudover er innovation også et spørgsmål om at kunne reagere på de udfordringer, som såvel positive som negative samarbejdsforhold skaber. I forhold til de positive er det interessant, hvordan det at udvikle succesfulde samarbejdsforhold i sig selv placerer de interne forhold i centrene under pres, da det medfører nye servicemuligheder og udviklingsprojekter. Dette stiller igen krav til, at de initierende aktører formår at handle ved at skærpe styringen gennem udviklingen af styringselementer, så servicecenteret ikke kollapser under det stigende servicepres.

I forhold til at korrigere negative samarbejdssituationer bringes aktørernes innovative evner igen i spil. Det ses tydeligst i forholdet mellem Sygehus 2 og SA, hvor det gennem innovation blev muligt at komme videre med at udvikle samarbejdet i en positiv retning, da at parterne fik dannet en fælles liste, som blev det centrale grænseobjekt, hvorigennem Sygehus 2 og SA kunne begynde en sammenstilling.

Ud over håndteringen af samarbejdsforhold blev aktørernes innovative kapabiliteter også sat på prøve, når udefrakommende tiltag trængte ind og indvirkede på de styringsmæssige forhold såvel internt som imellem parterne. I mange situationer førte beslutninger truffet af makroaktører langt borte til, at der var behov for at gentænke de interne og interorganisatoriske forhold for at undgå, at bekymringer kunne føre til egentlig tvivl om samarbejdets holdbarhed. Eksempelvis i SA-casen gjorde indførelsen af Lean det muligt at undgå yderligere spændinger forårsaget af en række udefrakommende faktorer såsom udrulningen af DDKVM, afslag på bygningen af et nyt vaskeri og et kommende vaskeriudbud. Det viser betydningen af aktørernes handlekraft og innovative evner, når det kommer til fastholdelse af stabilitet.

Opfattelsen af tilpasningsdygtighed som en betydende faktor er tæt knyttet til integration og innovation. I situationer, hvor servicecentrene blev presset i både negativ og positiv forstand, kan der i analyserne genfindes flere eksempler på, hvordan enkelte centrale aktører formåede hurtigt at tilpasse de organisatoriske forhold. På den måde kom centrene til at minde om flydende og adaptive organisationer med en stor evne til internt at absorbere forandringer og muligheder skabt af ændrede interorganisatoriske og kontekstuelle betingelser. Helt centralt i aktørernes muligheder for at tilpasse de organisatoriske forhold var udviklingen af såvel nye som videreudviklingen af eksisterende styringselementer med nye egenskaber. Disse elementer var med til at assistere aktørerne i at afbøde virkningerne af internt og eksternt pres ved at påvirke adfærden i den ønskede retning. Som det også redegøres for i analyserne og i kapitel 8, var styringselementernes performativitet medvirkende til, at det på trods af store bestræbelser fra aktørernes side ikke altid var muligt at undgå destabilitet og i sidste ende nedlukning af SC.

9.4.2 **Bidrag til økonomistyringslitteratur**

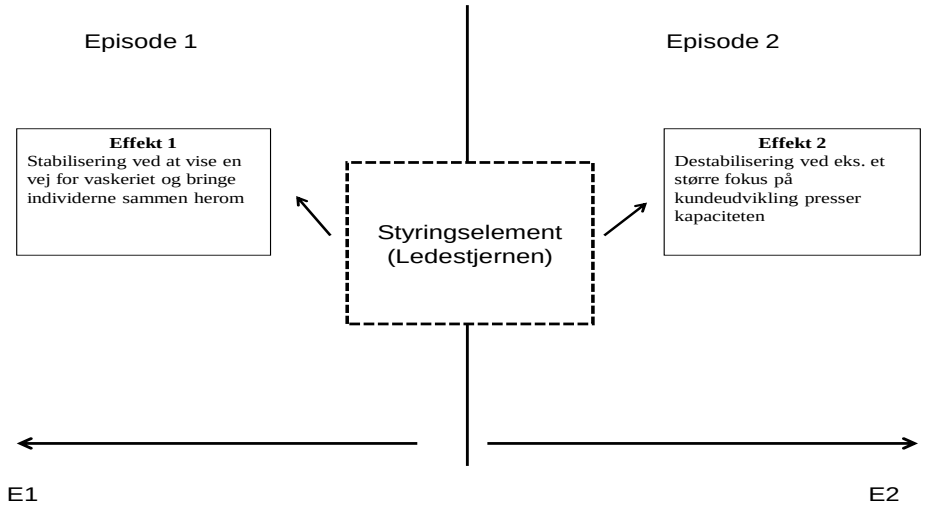
Ud over SSC-litteratur er der også blev inddraget interorganisatorisk økonomistyringslitteratur til at supplere de relativt få artikler, som eksplicit behandler betydningen af styringselementer i dannelsen og styringen af SSC. Det har også medvirket til muligheden for at bidrage til interorganisatorisk økonomistyring, som er et relativt ungt felt inden for økonomistyring. Faktisk viser litteraturen på området, at der op til midten af 90'erne kun var få forskere, som gav interorganisatorisk styring og samarbejdsudvikling opmærksomhed (Hopwood, 1996). På trods af at de sidste cirka 18 år har budt på et stigende antal artikler, har flere nylige review (se f.eks. Caglio & Ditillo, 2008; Meira et al., 2010) understreget, at der stadig er behov for studier, der undersøger udviklingen af samarbejdsforhold som en proces, eksempelvis ved at anvende ANT (Meira et al., 2010). Specifikt om behovet for processtudier konkluderer Caglio & Ditillo (2008), at "More studies with an emphasis on processes and dynamics are needed. In fact, relationships can be expected to change throughout their life cycle; leading to opposite trajectories even through the starting point may have been the same." (Caglio & Ditillo, 2008, s. 895)

Først og fremmest bidrager afhandlingen til interorganisatorisk økonomistyring ved at inddrage både interne, interorganisatoriske og kontekstuelle processer i relation til samarbejdsopbygning. I forhold til opfattelsen af dynamikker og processer skildres dette i denne afhandling ved hjælp af episoder, som gør det muligt at følge aktører og aktanter i forløbet med at opbygge og styre SSC. I eksempelvis Miller & O'Leary (2007) undersøges det også, hvordan sammenstillingen mellem samarbejdende enheder kan organiseres ved at opbygge, hvad der kan opfattes som køreplaner eller "path dependency", som i virkeligheden er en sammenstilling af aktører og aktanter om et fælles formål. Det angives dog ikke i artiklen, hvordan tidsudfordringer medvirker til at ændre betingelser for de opbyggende konstellationer eller hvilke udfordringer dette kan medføre med hensyn til at bevare stabilitet.

I denne afhandling er udviklingen og de styringsmæssige bidrag, der diskuteres i kapitel 8, udledt af analysernes episodiske karakter. I løbet af disse episoder bringes forskellige aktører og styringselementer sammen i netværkskonstruktioner, som igen kan destabiliseres grundet pludseligt ændrede betingelser af intern, interorganisatorisk eller

kontekstuel oprindelse. De episodiske beskrivelser er derfor en konkret måde at studere mikrodynamik og styring på i samarbejdsrelationer (se også Wall, 2011), da der opnås indsigt i, hvordan specifikke relationer mellem styringselementer og aktører altid er unikt betinget.

Analyserne bidrager derfor til den interorganisatoriske styringslitteratur (jf. Håkansson & Lind, 2004, 2010; Lind & Thrane, 2010; Mouritsen et al., 2010) ved at vise, hvor flydende styringselementerne roller kom til at være i sammenstillingen og udviklingen af de tre konstruktionsdimensioner forbundet med dannelsen og styringen af SSC i den offentlige sektor. I den ene episode kan forskellige styringselementer vise sig afgørende i arbejdet med at skabe intern og interorganisatorisk sammenstilling og tillid, mens de samme styringselementer i en anden episode pludselig indgik i at vende associationen i netværket med ustabilitet og mistillid til følge (jf. figur 9.1).



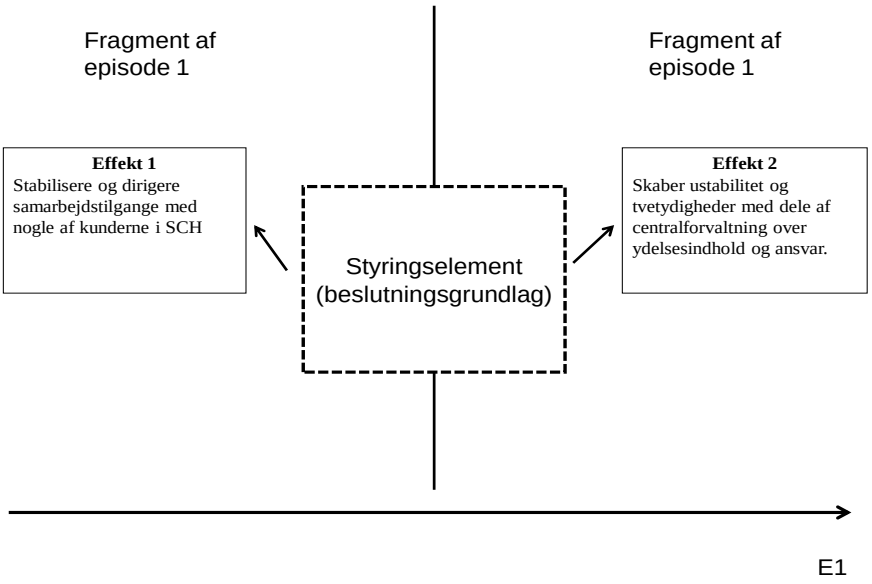
Figur 9.1: Et styringselements multiplicitet udtrykt ved forskellige episoder

Dermed kom styringselementernes multiplicitet til at være afgørende for både dannelsen og styringen af SSC. Samlet bidrager analyserne med at illustrere, hvorledes hver episode har distinkte betingelser, aktiviteter og udfordringer, som igen kan kædes direkte sammen med styringselementernes mange forskellige og til tider utilsigtede betydninger.

Det er også denne opfattelse af styringselementerne som handlingsskabende elementer, der ikke udelukkende kan tildeles en ren instrumentel rolle, som nuancerer forståelsen af styringselementer i forhold til transaktionsomkostningsteorien. Styringselementer viser sig ikke at være neutrale repræsentationer, men er i stedet resultatet af specifikke valg af metode, der herefter udsættes for en oversættelse fra organisatoriske aktører med egne specifikke mål og interesser.

Det betyder for det første, at styringselementer kan blive indsat, transformeret og tilpasset, når nye betingelser opstår, for at dominere og fastholde styring på distancen. De indgår derfor på den ene side direkte i forløbet med at indrullere og overbevise andre participanter og skabe tillid til konstruktionen, men på den anden side kan de også blive indsat i forsøget på at hindre samarbejde og sammenstilling ved at skabe grænser og opridse forskelle samt starte en debat om egnetheden af et SSC.

Endvidere bidrager analyserne også ved at forklare, hvorledes styringselementer ikke kun blev instrumenter på alsidige måder, men også i sig selv netop gennem deres påvirkninger og informationsbidrag blev kilden, hvorfra både udviklingstiltag og destabilitet udsprang. Disse egenskaber omtales i analyserne og i kapitel 8 som styringselementernes simultanitet (jf. figur 9.2).



Figur 9.1: Et styringselements simultanitet eksemplificeret ved beslutningsgrundlaget i SC-casen

Det interessante ved disse styringselementer er, at de på samme tidspunkt på tværs af et samarbejde kan virke på forskellige måder (jf. figur 9.2). Dermed kan aktørerne ikke alene tildeles handlingskraft på trods af, at de i en mere moderne udgave af symmetri tildeles den initierende kraft (Latour, 2005). Denne opfattelse af styringselementernes betydning gør det også muligt at bygge videre på Mouritsen & Thrane (2006), hvor forfatterne – uden at bruge framing og overflowing – knytter episodiske narrativer sammen med styringselementers forskellige roller. Hvor Mouritsen & Thrane (2006) fastlåser elementerne i to roller, de orkestrerende og de selvregulerende, medvirker framing og overflowing til at vise, hvordan flere elementer kan antage forskellige roller på samme tidspunkt (jf. figur 9.2). Med andre ord kan framing og overflowing vise, hvordan et element kan svinge mellem forskellige roller i den enkelte episode eller nærmere i fragmenter af den samme episode.

I forlængelse af det ovenstående bidrager brugen af ANT også til den interorganisatoriske styringslitteratur gennem det performative fokus på styringselementernes materialitet. Analysernes bryder hermed den principielle opfattelse af formel/uformel i TOT og særligt den institutionelle teoris ide om makro og mikro. I de tilfælde, hvor samarbejdet fungerede mest homogent, og der herskede størst tillid, var også i de situationer, hvor det formaliserede var det samlende punkt. Med andre ord var det især, når værdier, normer, kulturer m.m. blev omsat til en materialitet, hvorom der herskede genkendelighed, at den intra- og interorganisatoriske sammenstilling fungerede mest optimalt. I henhold til opfattelsen af makro og mikro er det interessant, hvordan den føromtalte materialisering blev det, der lokalt dikterede kulturen og samarbejdsudformningen efter en oversættelsesproces.

Det samme gør sig også gældende i forståelsen af netværkets ”udenfor” og ”indenfor”, da også disse forestillinger smeltede sammen, eksempelvis i forbindelse med udrulningen af DDKVM og beslutningen om ikke at bygge et nyt vaskeri. Opfattelsen af distance minimeres, således at det udefrakommende trænger ind og påvirker relationer dybt

inde i det interne operationelle rum. Opfattelsen af kontekst i denne afhandling er derfor ikke en stringent opdeling af det interne, det interorganisatoriske eller det kontekstuelle. I stedet foldes konteksten ind i de intra- og interorganisatoriske dimensioner i de situationer, hvor effekten af de udefrakommende tiltag kan spores direkte i relationerne mellem aktanter og aktører – eller ligefrem, at udefrakommende tiltag direkte materialiseres som en aktant, hvilket var tilfældet med udrulningen af DDKVM.

Ligeledes gør styringselementernes performativitet og i den forbindelse brugen af koncepterne framing og overflowing det umuligt på forhånd at opstille referencerammer (jf. Cäker & Siverbo, 2011), hvor forskellige styringselementers roller låses i fastlagte kategoriseringer. Analyserne viser, hvordan traditionelle opfattelser af eksempelvis budgettet som et kybernetisk system ikke er fyldestgørende i forhold til at forklare den rolle, budgettet fik i SB. Med det menes, at budgettet gennem opbygningen af relationer til betalingsmodellen og styregruppen også kom til at diktere den normative udvikling for samarbejdet. Med andre ord bidrager analyserne til at vise, at den rummelighed og alsidighed, styringselementerne repræsenterer, betyder, at en indlejring af dem i referencerammer vil være reduktionistisk.

Med hensyn til opfattelsen i afhandlingens problemstilling af betydningen af alliancer mellem aktører og aktanter er det også interessant, hvordan brugen af ANT bidrager med ny indsigt i, hvorledes styringselementerne ikke står over for aktører, men også over for hinanden. Principielt er det muligt at undersøge relationer mellem forskellige styringselementer i de økonomiske og institutionelle analyser, men indtil videre har det ikke være særlig udbredt (jf. Anderson & Dekker, 2010). Det skyldes, at det specifikt i TOT er forholdet mellem styringselementer og transaktionskarakteristika, der er i fokus, og ikke, hvorvidt der foregår en vekselvirkning mellem elementerne. Gennem brugen af koncepterne aktør-netværk, oversættelse samt framing og overflowing bliver det tydeligt i analyserne, hvordan styringselementer sammenstilles med hinanden og med menneskelige aktører. Dermed kan der ikke siges at eksistere pakker af styringselementer særskilt fra aktørerne. I stedet sammenstilles elementerne i komplekse strukturer, som skaber forbindelser internt såvel som på tværs af SSC og kunderne. Elementerne bliver en del af aktørens viden og praksis og har derved betydning i konkrete sociotekniske kontekster.

På samme måde som sådanne strukturer påvirker individet, får selv samme styringselementer kun liv gennem aktørernes handlinger og brug af samme elementer. De er en del af aktørernes virkelighedsopfattelse og får en særlig betydning gennem aktørernes handlinger. Men uden et objektivt referencepunkt er der potentielt tale om en fragmenteret virkelighed eller praksis, hvor der potentielt kan være flere opfattelser af, hvad samarbejdet skal, og hvilke roller parterne skal tildeles. Derfor er det vigtigt at holde fast i det episodiske, da selv en stabil framing pludselig kan destabiliseres, og et overflow kan gennemføres. Det er også i denne flygtige og kalejdoskopiske virkelighed, at det bliver muligt at følge styringselementernes kontinuerlige fabrikation og brug. Aktørernes evindelige kamp for at opbygge magtpositioner fører til, at forskellige nye styringselementer fabrikeres, mens eksisterende styringselementer tildeles nye egenskaber. Denne udvikling knyttes derfor også sammen med, at samarbejdet hele tiden udvikles og bliver mere og mere kompleks.

Til sidst kan der også bidrages til forståelsen af tillid i den interorganisatoriske økonomistyringslitteratur. I analyserne er det interessant, hvordan opfattelsen af tillid er meget flydende, hvilket understøtter Özer et al. (2011) i forståelsen af, at tillid er processuel og udvikles over tid. Således rummer selv den stærkeste sammenstilling af menneskelige og ikkemenneskelige elementer kimen til ustabilitet, da pludseligt opståede omstændigheder kan få selv en meget stærk stabilitet til at vakle. Det at fastholde magt og skabe tillid er derfor ud fra en performativ forståelse lig med at fastholde en ønsket framing, altså en bestemt sammenstilling af aktører og aktanter i en verden af foranderlighed og dynamik. Magt og tillid skal derfor hele tiden reproduceres ved at koble nye styringselementer til netværket eller ved at reformere allerede eksisterende styringselementer.

Denne opfattelse står i kontrast til særlig de økonomiske analyser, hvor der fokuseres på at finde et optimum mellem formalitet på den ene side og tillid på den anden side. I relation hertil betyder relationernes kompleksitet, at der i det enkelte samarbejde simultant kan være mange forskellige opfattelser af tillid. Eksempelvis er der i SA-casen på samme tid stor tillid mellem Sygehus 1 og SA, men mistillid mellem Sygehus 2 og SA. Der kan derfor herske asymmetriske tillids- og magtforhold (Wang, 2011) i et samarbejde ved,

at de forskellige parter kan være positioneret på multiple måder, og det indvirker igen på styringselementernes betydninger og partnerskabets performance. Dette videreudvikler også indsigten i, hvordan en-til-mange-relationer håndteres og udvikles i et samarbejde (jf. Thrane & Hald, 2006).

9.5 Forslag til fremtidig forskning

I denne afhandling har der været fokus på at forstå konstruktionsprocesser relateret til opbygningen og styringen af servicecentre, hvilket eksplicit indebærer opbygningen og styringen af kundeorganisationer og samarbejdsrelationer indlejret i en offentlig sektor kontekst. I bearbejdningen af analyserne stod det også klart, at selvom en ANT-analyse netop er rettet mod at fremhæve det performative i en sådan proces, er der områder, som er blevet nedtonet til fordel for en mere overordnet beskrivelse af dannelse og styring. Et af disse områder er hele produktudviklingsforløbet, som både i SB- og i SA-casen viste sig at have stor betydning for samarbejdsforløbet. Betragtes SSC-litteraturen, giver det også god mening mere direkte at adressere, hvorledes produktudviklingen organiseres og styres. Forklaret på en anden måde er selve ideen med at danne et SSC netop at reorganisere og optimere støttefunktioner for at kunne tilbyde kunderne et konkurrencedygtigt produkt. Derfor vil et forslag til fremtidig forskning i SSC være at koble domænet interorganisatorisk økonomistyring sammen med en produktudviklingstilgang.

Teoretisk kan en sådan integration gøres på mange forskellige måder. Eksempelvis er ANT blevet brugt i begge felter (Chua & Mahama, 2007; Miller & O'Leary, 2007; Mouritsen et al., 2009; Wall, 2011). Til at understrege dette behov anførte flere af de adspurgte i de tre casestudier, at præcis produktudviklingen var et centralt område både i forhold til at brande centrene over for konkurrenter og til at knytte kunderne tættere til centrene. Eksempelvis pointerede centerledelsen i SC-casen, at udviklingen af ydelseskatalog 2.0 var nøglen til at anvise over for kunderne – og i den sammenhæng hele kommunen – at SC var en gevinst. Selvom analyserne har bidraget med indsigt i, hvordan produktudvikling kom til at spille en afgørende rolle i samarbejdsudviklingen, fremstår der stadig mange aspekter, der kan undersøges. Her tænkes særligt på mikroprocesser og

strategisk styring af kundeløsninger, og hvorledes forskellige styringselementer fabrikeres og bruges til at navigere produktudvikling med.

Et andet aspekt i produktudviklingen, som mangler at blive belyst tilstrækkeligt, er forskellen mellem standardprodukter og kundespecifikke produkter. Eksempelvis varetager SB driften af serverkapacitet for en række skoler uden at indgå i et tæt samarbejde med dem. Det betød, at disse relationer ikke blev tillagt særlig stor betydning i den daglige drift, men da centeret løbende bliver udfordret i leveringen af kundespecifikke produkter, kan det i et episodisk perspektiv muligvis føre til, at leveringsrytmen påvirkes. Uhensigtsmæssig stor differentiering i kundeforhold kan dermed gøre det svært at overskue alle sammenhængene mellem forskellige samarbejdsforhold, særligt når også kundemønstrene hele tiden skifter, og kontekstuelle betingelser løbende integreres. I SA-casen påbegyndes denne diskussion ved at beskrive, hvorledes vaskeriets kapacitet blev belastet, og hvad det medførte. En stærkere og mere specifik indsigt i produktudvikling vil dermed både bidrage med mere viden om selve funktionen af det interorganisatoriske samarbejde og større indsigt i afhængigheden mellem interne og interorganisatoriske styringselementer.

Derudover vil et mere specifikt studie af enkelte udspecificerede styringselementer bidrage med indsigtsfuld viden om styringselementer i et SSC. I de tre cases har fokus været på den praktiske brug af en bred skare af elementer med henblik på at opnå indsigt i den samlede ’pakke’ af elementer, der anvendes. Det efterlader et behov for mere konkret viden om den performative betydning af enkelte elementer eksempelvis budgetteringsprincipper og teknisk indretning af omkostningsfordelinger i relation til produktudvikling eller udformning af samarbejdsstrategier.

Litteraturliste

Ahrens, T., & Chapman C. (2007). Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. I Chapman, C.S., Hopwood. A.G., & Shields M.D. (red). *Handbook of Management Accounting Research*, bind 1, Oxford: Elsevier, 299-318

Ahrens, T., & Mollona, M. (2007). Organizational control as cultural practice – A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32, (4-5), 305-331

Aksin, O.Z., & Masini, A. (2008) Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26, (2), 239-56

Alvesson, M., & Karreman, D. (2004). Interfaces of Control. Technocratic and Socio-ideological Control in a Global Management Consultancy Firm. *Accounting, Organisations and Society*, 29, (3-4), 423-444

Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R., & Maelah, R. (2012). Transaction cost in fiance and accounting offshore outsourcing: a case of Malaysia. Strategic Outsourcing: An International Journal, 5, (1), 72-88

Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance. *Management Science*, 51, (12), 1734–1752

Anderson, S.W., Christ, M.H., Dekker, H.C., & Sedatole, K.L. (2009). Risk management in strategic alliances: Field and survey evidence. Working paper, Rice University

Anderson, S.W., & Dekker, H.C. (2010). Accounting in networks - The transaction cost economics perspective. I Håkansson, H., Kraus, K., & Lind, J. (red), *Accounting in Networks*. New York: Routledge, 235-268

Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12th ed. New York: MCGraw Hill

Arbejdsmarkedets Tillidspension (ATP). (2011*). Sådan etablerer vi udbetaling Danmark*. ATP

Arya, D.K. (2011). Shared services arrangement in a decentralising healthcare environment – will it work? *Australian Health Review*, 35, (3), 290-293

Baiman. S., Fischer. P. E., & Rajan. M. V. (2001). Performance measurement and design in supply chains. *Management Science*, 41, (1), 173-88

Barton, A.D. (2006). Public sector accountability and commercial-in-confidence outsourcing contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19, (2), 256 – 271

Baxter J.A., & Chua, W.F. (2003) Alternative Management Accounting Research: Whence and Whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28, (2/3), 97-126

Becker, J., Niehaves, B., & Krause, A. (2009). Shared Service Centers vs. Shared Service network –a multiple case study analysis of factors impacting on Shared Service configuration. Electronic Government 8th International Conference, EGOV 2009, Linz, Austria, August 31 - September 3, 2009. Proceedings, 115-126

Bergeron, B.P. (2003). *Essentials of Shared Services*, Hoboken: John Wiley & Sons

Berry, A.F., Coad, E.P., Harris, D.T., Otley, C., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41, (1), 2-20

Bogt, H.J. (2006). Management and management change in Dutch local government: some recent experiences and future topics. University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management): Research Report No. 06D04, 1-23

Bondarouk, T. V., Maatman, M., & Meijerink, J. G. (2010). Human Resource Shared Services: Business Models and Value Creation: Technical Report 266809, University of Twente, School of Management and Governance.

Bondarouk, T. V. (2011). A framework for the Comparative Analysis of HR Shared Service Models. I T. V. Bondarouk, H. J. M. Ruel & J. C. Looise (Eds.), *Electronic HRM in Theory and Practice*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 83-104

Borman, M. (2010). Characteristics of a successful shared services centre in the Australian public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (3), 220-231

Borman, M., & Ulbrich, F. (2011) Understanding Organisational Collaborations with Dependency Network Diagrams. 17th Americas Conference on Information Systems. Detroit, MI: August 4-7, 2011

Borman, M., & Janssen, M. (2012). Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. *International Journal of Information Management*. In Press

Brown, D.A., 2005. Management control systems as a coupled package: an analytical framework and empirically grounded implications. Ph.D. Thesis. University of Technology, Sydney.

Burns, J., & Scapens, R. W., (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management accounting Research*, 11, (1), 3-25

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analyses*. Londan: Heinemann Educational Books.

Caglio, A., Ditilo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33, (7-8), 865-898

Callon, M. (1980). Struggles and Negotiations to Define What is Problematic and What Is Not. I Knorr, K.D., Krohn, R., & Whitley, R. (red). *The Social Process of Scientific Investigation*. London: D. Reidel Publishing Company, 198-219

Callon, M.; Latour, B. (1981) Unscrewing the Big Leviathan; or How Actors Macrostructure Reality and How Sociologists Help Them To Do So?. I Knorr- Cetina K., Cicourel A.V, Routledge & Kegan Paul (red.). *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro-sociologies*, London and Henley, 277-303

Callon, M. (1986a). The Sociology of an Actor-Network: The case of the Electric Vehicle. I Callon, M., Law. J., & Rip. A. (1986a) (red). *Mapping the Dynamic of Science and Technology*. London: The Macmillan Press, 19-34

Callon, M., Law, J., & Rip, A. (1986b). How to Study the Force of Science. I Callon, M., Law. J., & Rip, A. (red) *Mapping the Dynamic of Science and Technology*. London: MacMillan Press, 103-123

Callon, M., Law, J., & Rip, A. (1986c). *Mapping the Dynamics of Science and Technology*. London: The MacMillan Press

Callon, Michel (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. I Law, J. (red). *Power, action, and belief - a new sociology of knowledge?* London: Routledge, 196-223

Callon, M. (1987). Society in the making: the study of Technology as a tool for sociological analysis. I Bijker, W.E., Hughes, T.P. & Pinch, T.J. (red.). *The social construction of technical systems: new directions in the sociology andhistory of technology.* London MIT press, 83-103

Callon, M. (1991). Techno-economic networks and irreversibility. I Law, J. (red) *Sociology of Monsters, Essays on Power, Technology and Domination*. Sage Publications, 130-164

Callon, M. (1998) An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology,. I Callon, M. (red.). *The Laws of the Markets*. Blackwells, Oxford, 244-269

Callon, Michel. 2009. Elaborating the notion of performativity. *AEGIS le Libellio*, 5 (1), 18-29

Callon, Michel & John Law. 2005. On qualculation, agency, and otherness. *Environment and Planning D-Society & Space*, 23, (5), 717-733

Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J., (2011), The interdependencies of intra- and inter-organisational controls and work practices – the case of domestic care of the elderly. *Management Accounting Research*, 22, (4), 313-329

Chenhall, R.H. (2007). Theorizing Contingencies in Control System Research. I Chapman, C.S., Hopwood A.G., & Shields, M.D. (red), *Handbook of Management Accounting Research*, bind 1, Oxford: Elsevier, 163-207

Christensen, T., & Lægreid, P. Eds. (2007). *Transcending New Public Management*. Aldershot: Ashgate

Chua, W. F. (1995). Experts, networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals, *Accounting, Organizations and Society*, 20, (2-3), 111-145

Chua, M., & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in Supply Alliance: Field Study Evidence. *Contemporary Accounting Research*, 24, (1), 47-86

Coad, A.F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17, (4), 342-369

Colette, A.L., Sedatole, K.L., & Towry, K.L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80, (2), 477-500

Cooke, F. L. (2006). Modelling an HR shared services centre: experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45, (2), 211–227.

Corradini, F., Forastieri, L., & Polzonetti, A. (2005). Shared Services Center for E Government Policy. Egov-Interop 05 Annual Conference, 1-10

Cugenesan, S., Lee, R. (2006). Intra-organisational in procurement network controls: the impacts of information technology. *Management Accounting Research*, 17, (2), 141-170

Czarniawska, B. and Sevo´n, G. (1996). *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin.

Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change – Analysing the process of institutionalization. *Management Accounting Research*, 18 (2), 172-208

Davis, T.R.V. (2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31, (2), 1-8

Davis, K., Fawcett, R., & Dodimead, P. (2007). Improving Corporate Functions using Shared Services. London: UK National Audit Office Report.

Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). On enterprise resource planning systems: the quest for integration and management control. *Accounting, Organizations and Society*, 30, (7–8), 691-733

Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, (1), 27-49

Dekker, H.C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2010). Beyond the contract: managing risk in supply chain relations. Working paper, 1-46

Deloitte (2007a). *Administrative støttefunktioner I de selvejende uddannelsesinstitutioner – analysen af potentialet for at etablere administrative fællesskaber, udlicitering mv.* Undervisningsministeriet

Deloitte (2007b). *Effektivisering på rengøringsområdet – en analyse af effektiviseringspotentialet på selvejende uddannelsesinstitutioner*. Undervisningsministeriet

Deloitte (2007c). *Servicecentre i uddannelsessektoren – foranalyse af økonomiske potentiale, arbejdsdeling og implementeringsstrategier for indrulningen af servicecentre i selvejende uddannelsesinstitutioner*. Undervisningsministeriet

Deloitte (2011). Mange veje til effektiviseringer. Kommunefokus Deloitte maj 2011.

Demski, J. S., and D. E. M. Sappington. 1993. Sourcing with unverifiable performance information. *Journal of Accounting Research*, 31, (1), 1-20

Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitativ Research*. London: Sage.DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1991): *The new Institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press

Dollery, B., Burns, S., & Johnson, A. (2005). Structural reform in Australian local government: the Armidale Dumaresq-Guyra-Uralla-Walcha Strategic Alliance model. UNE Working Paper Series in Economics, no. 2005-2. University of New England, Armidale, 1-28

Dollery, B., & Akimov, A. (2007). Critical review of the empirical evidence on shared services in local government. CLG Working Paper Series, no. 06-2007. Centre for Local Government, University of New England, Armidale, 1-18

Dollery, B., & Akimov, A. (2008). Are shared services a panacea for Australian local government? A critical note on Australian and international empirical evidence. *International Review of Public Administration*, 12, (2), 89-102

Dollery, B., & Grant, B. (2009a). Australian Alternatives to Local Government Amalgamation: A Critical Evaluation of the Western Australian Regional Model of Local Government. School of Business, Economics and Public Policy & Centre for Local Government. Working Paper Series, 1-26.

Dollery, B., Akimov, A., & Byrnes, J. (2009). Shared Services in Australian Local Government: Rationale, Alternative Models and Empirical Evidence. *The Australian Journal of Public Administration*, 68, (2), 208-219

Dollery, B., & Grant, B. (2010). Tortoises and Hares: The Race to Shared Services Across Australian State and Territory Jurisdictions. *International Journal of Public Administration*, 33, (1), 43-54

Dollery, B., Grant, B., & Crase, L. (2011). Love Thy Neighbour: A Social Capital Approach to Local Government Partnerships. *Australian Journal of Public Administration*, 70, (2), 156-166.

Ehrhart, K. H., Witt, L. A., Schneider, B., & Perry, S. J. (2011). Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate–Service Outcomes Link. *Journal of Applied Psychology*, 96, (2), 423-431

Eisenhardt, M, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, (1), 57-74

English, L.M. *(*2005). Using Public–Private Partnerships to Achieve Value For Money in the Delivery of Healthcare in Australia. *International Journal of Public Policy*, 1, (1/2), 91-121.

Farndalea, E., Paauwea, J., & Hoeksemab, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The international Journal of Human Resource Management*, 20, (3), 544-561

Farndale, E., Paauwe, J., and Boselie, P. (2010). An Exploratory Study of Governance in the Intra-Firm Human Resources Supply Chain. *Human Resource Management*, 49, (5), 849-868

Finansministeriet. (2004). *Administrative fællesskaber – status og inspiration*. Finansministeriet København

Finansministeriet (2007). *Mod nye mål – Danmark 2015*. Schultz Information København

Finansministeriet (2008). *Administrative fællesskaber i staten*. Schultz Information København

Finansministeriet (2009). *Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet*. Schultz Information København

Finansministeriet (2010). *Ansvar for Styring – vejledning om styring for koncern til institution*. Schultz information København

Frese, E. (1995). Profit Center: Motivation durch internen Marktdruck. I Reichwald, R. (red). *Kreative Unternehmen - Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovationen*, 77-93

Fyfe, T. (2006). Fine tuning shared services: It's a different road in the public sector. *CIO Government Review*, 8, (1), 1-4

Giddens, A. (1984). *The Constitution of society*. Cambridge: Polity Press

Goffman, E. (1971). *Frame Analysis: an essay on the organization of experience*. Chicago: Northeastern University Press

Goh, M., Prakash, S., & R, Y. R. (2007). Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (2), 251-270

Grant, G., McKnigth, S., Uruthirapathy, A., & Brown, B. (2007). Designing governance for shared services organizations in the public service. *Government Information Quarterly*, 24, (3), 522-538

Grant, G. and Ulbrich, F. (2010) Governance of IT-Shared Services: Moving Between Hierarchical and Networked Service Provision. *International Conference on Information Resources Management*, Montego Bay, Jamaica: May 16–18, 2010.

Greve, C. (2010). What ever happened to New Public Management? International Center for Business and Politics, Copenhagen Business School.

Griffin, A., & Adams, S. (1981). Shared Services A Recipe for Cost-cutting in Hospitals. *Long Range Planning*, 14, (6), 76-79

Hansen, A. (2002). Produktudvikling og ledelseskriteriernes performativitet. PhD-afhandling, Handelshøjskolen i København.

Hansen, A. (2011). Relation performative and ostensive management accounting research: Reflections on case study methodology. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8, (2), 108-138.

Harritz, D. (2011). Interorganisatorisk styring i Shared Service Centre: Økonomistyringens muligheder og udfordringer. *Økonomistyring & informatik*, 27, (2), 187-216

Helper, S., & Sako, M. (2010). Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century. *Industrial and Corporate Change*, 19, (2), 399–429

Herbert, I., & Seal. W. (2009). Shared Services as an organizational hybrid and the role of management accounting. Business School Loughborough University. Working paper, 1-40

Herbert, I., & Seal. W. (2010). Shared business services and the evolution of the multidivisional corporation. E-Leader Singapore, 1-18

Herbert, I., & Seal. W. (2012).Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44, (2), 83–97

Hochstein, A., Schulz, V., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009). A classification of shared service centers: insights from the it services industry. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) PACIS 2009 Proceedings Association for Information Systems Year 2009, 1-13

Hood, C. (1991). *A Public Management of All Seasons?* Public Administration, Spring, 3-19

Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 287–305

Hopwood A.G. (1996). Looking Across Rather Than Up And Down: On The Need To Explore The Lateral Processing Of Information. *Accounting, Organizations and Society*, 21, (6), 589-590

Hopwood, A.G. & Shields, M.D. (2007) (red), *Handbook of Management Accounting Research*, bind 2, Oxford: Elsevier 885-905

Howcroft, D. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 26, (1), 111–127

Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L., & Pellinen, J. (2005). The Rationale of Finansiel Shared Sevice Centres in Local Governments, Working paper, University of Tampere, 1-13

Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L., & Pellinen, J. (2012). Contracting out municipal accounting: the role of institutional entrepreneurship. *Accounting, Auditing & ccountability Journal*, 25 (6), 944-963

Håkansson, H., and J. Lind. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Accounting, Organizations and Society*, 29, (1), 51-72

Håkansson, H., & Lind, J. (2007). Accounting in an Interorganizational Setting. I Chapman, C.S. I Chapman, C.S., Hopwood. A.G., & Shields M.D. (red). *Handbook of Management Accounting Research*, bind 2, Oxford: Elsevier, 885-902

IKAS. (2010). Den danske kvalitetsmodel – Akkrediteringsstandarder for det kommunale sundhedsvæsen. Institut for Kvalitet og Akkreditering i Sundhedsvæsenet.

Janssen, M. (2010). Governing and Integrations Public Service Networks. tGov Workshop, 1-11

Janssen, M., & Joha, A. (2004). Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center. I Janssen, M., Wagenaar, R.W. and Sol, H.G. (red). International Conference on Electronic Commerce, ACM, Delft, 219-228

Janssen, M., & Joha, A. (2007). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26, (2), 102-116

Janssen, M., Joha, A., & Weerakkody, V. (2007). Exploring relationships of shared service arrangements in local government. *Transforming Government: People, Process & Policy*, 1, (3), 271-284

Janssen, M., & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the serviceoriented enterprise: Critical management issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1, (1), 35-49.

Janssen, M., Joha, A., & Zuurmond., A. (2009). Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. *Government Information Quarterly*, 26, (1), 15-24

Janssen, M., Kamal, M., Weerakoddy, V., & Joha, A. (2012). Shared Services as a Collaboration Strategy and Arrangement in Public Service Networks. 45th Hawaii International Conference on System Sciences

Jensen, M.C., & Meckling, L.G. (1976). Theory of the firm: managerial behaivor, agency cost, and ownership structur. *Journal of Financial Economics*, 3, (4), 305-360

Joha, J., & Janssen, M. (2010). Public-private partnerships, outsourcing or shared service centres?: Motives and intents for selecting sourcing configurations. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4, (3), 232-248

Johansson, T., & Siverbo, S. (2011). Governing cooperation hazard of outsourced municipal low contractibility transactions: An exploratory configuration approach. *Management Accounting Research*, In Press, 1-21

Kagelmann, U. (2001). *Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*. DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden

Kamal, M.M. (2012). Shared services: lessons from private sector for public sector domain. *Journal of Enterprise Information Management*, 25, (5), 431-44

Kim., J., & Hatcher, C. (2007). Managing Corporate Identities in a Changing Environment: A Case Study of A Public Sector Shared Services Provider. Workingpaper: Brisbane Graduate School of Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia

Kommunernes Landsforening 2009. *Forslag til forenkling*. Kommunal forlaget A/S

Kraus, K., & Lind, J. 2007. Management control in inter-organisational relationships. I Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (red). *Issues in Management Accounting.* 3rd edition, Prentice Hall, 269-296.

Kurunmäki, L., Miller. P. (2010). Regulatory hybrids: Partnerships, budgeting and modernizing government. *Management Accounting Research*, In Press, Corrected Proof

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, (3), 281-307

Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19, (4), 344-364

Latour, B. (1986). The power of Associations. I Law. J. (red.) Power, *Action and belief. A new sociology of Knowledge?* London: Routledge and Kegan Paul, 261-271

Latour, B. (1987). *Science in action*. Harvard University Press. Cambridge Mass.

Latour, B. (1988a). *The Pasteurization of France. Harvard University Press*. Cambridge Mass.

Latour, B. (1988b). The Politics of Explanation: an Alternative. I Woolgar, S. (red.) *Knowledge and Reflexivity*. London: SAGE, 155-179

Latour, B. (1991). Technology is society made durable. I Law (red). *A sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination*. London: Routledge, 103-132

Latour, B. (1993). We *have Never Been Modern*. Harvard University Press. Cambridge Mass

Latour, B. (1994) On technical meditation- Philosophy, sociology, genealogy. *Common Knowledge*, 3, (2), 29-64

Latour, B. (1996a). *On Actor-Network Theory*. Harvard University Press. Cambridge Mass

Latour, B. (1996b). *ARAMIS, or The Love of Technology*. Harvard University Press. Cambridge Mass

Latour, B. (1999) Pandora's hope: essays on the reality of science studies, *Harvard University* 177 *Press*, Cambridge, MA

Latour, B. (2004). How to talk about the body? The normative dimension of science studies. *Body and Society*, 10, (2-3), 205-229

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press. Oxford.

Law, J. (1992). Notes on the Theory of Actor-Network: Ordring, Strategy and Heterogeneity. *System Practice*, 5 (4), 379-393

Law, J., & Bijker, W. E. (1992). Postscript: Technology, stability, and social theory. I Bijker W. E., & Law J. (red), *Shaping technology/Building society: Studies in sociotechnical change*. Cambridge, MA: MIT Press, 290-308

Law, J., & Mol. A. (1995). Notes on Materiality and Sociality. *The Sociological Review*, 43 (2), 274-294

Law, J. (1999) Actor Network Theory and After. I J. Law J., & Hassard J. (red.), *The sociological Review*, Blackwell Publishers, 1-14

Lawrence S., Manzurul, A., & Lowe, T. (1994). The Great Experiment: Financial Management Reform in the NZ Health Sector. *Accounting, auditing & Accountability Journal*, 7, (3), 68-95

Lind, L., & Thrane, S. (2010). Towards Accounting in Networks. I Håkansson, H., Kraus, K., & Lind, J. (red), *Accounting in Networks*. New York: Routledge, 60-79

Linderoth, H. (1991) Från vision till integration- Infusion av telemedicin: en oversattningsprocess, Studier I foretagsekonomi, Serie B, Umeå universitet, 43-52

Lowe, A. (2000) The construction of a network at Health Waikato The “towards clinical budgeting” project, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13, (1), 84-114

Lowe, A. (2001) Accounting information systems as knowledge –objects: some effects of objectualization, *Management Accounting Research*, 12, (1), 75-100

Luft, J., & Shields, M. (2007). Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory.Consistent Empirical Research. I Chapman. C., Hopwood, A., & Shields, M. (red.) *Handbook of Management Accounting Research*, Oxford: Elsevir, 27-95

Lukka, Kari (2005) Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage. In Jönsson, S. & Mouritsen, J. (red) *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*. Liber & Copenhagen Business School Press, 375-399

Lukka, K., & Vinnari, E. (2011). A Three Dimensional Roadmap for Structuring Accounting Research: How to Locate Actor Network Theory. February 2011 34th EAA Annual Congress, Rome, Italy.

Maatman, M., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2010). Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 327-339

Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, (4), 287-300

Marques, L., Ribeiro, J.A., & Scapens, R.W. (2011). The use of management control mechanisms by public organizations with a network coordination role: A case study in the port industry. *Management Accounting Research*, 22, (4), 269-291

McCabe (2010). Taking the long view: A cultural analysis of memory as resisting and facilitating organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 23, (3), 230-250

McIvor, R., McCracken, M., & McHugh, M. (2011). Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector. *European Management Journal*, 29, (6), 448-461

Meira, J., Kartalis, N.D., Tsamenyi, M., & Cullen, J. (2010). Management controls in inter-firm relationships: a review. Journal of Accounting & Organizational Change, 6, (1), 149-169

Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems (2nd)*. Prentice Hall, Perarson Education Limited, Harlow, Essex, England

Merchant, K.A., Otley, D.T., 2007. A review of the literature on control and accountability. I Chapman, C.S., Hopwood, A.G., & Shields, M.D. (red.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, 785-802.

Miller, P. (1994). Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction, in Hopwood, A. and Miller, P. (eds) Accounting as Social and Institutional Practice, ambridge, University of Cambridge Press.

Miller, P., & O'Leary, T. (2007). Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy. *Accounting, Organizations and Society*, 32, (7-8), 701-734

Miller, P., Kurunmäki, L., O'Leary, T. (2008). Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7–8), 942-967

Minnaar, R., & Vosselman, E. (2009). Shared service centers and governance structure change: A transaction cost economics approach. NiCE Working Paper *09-115*, 1-32

Minnaar, R., & Vosselman, E. (2011). Shared service centres and management control structure change: exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. NiCE Working Paper 11-105

Miskon, S., Bandara, W., Fielt, E., & Gable, G. (2010). Understanding Shared Services: an exploration of the IS literature. *International Journal of E-Services & Mobile Applications*, 2, (4), 373-384

Mitev, N. (2009). In and out of actor-network theory: a necessary but insufficient journey. *Information Technology & People*, 22, (1), 9-25

Modell, S., Jacobs, K., & Wiesel, F. (2007). A process (re)turn? Path depen- dencies, institutions and performance management in Swedish central government. Management Accounting Research, 18, (4), 453- 475

Mouritsen, J. (1999). The Flexible Firm: Strategies for a Subcontractor's Management Control. *Accounting, Organizations and Society*, 24, (1), 31-55

Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C.Ø. (2001). Inter-organizational control and organizational competencies: episodes around the target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12, (2) 221-244

Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C.Ø. (2009). Short and long translations: management accounting calculations and innovation management. *Accounting, Organizations and Society*, 34, (6-7), 738-54

Mouritsen, J., Mahama, H., & Chua, W.F. (2010). Actor-Network Theory and the Study of Interorganizational-Network-Relations. I Håkansson, H., Kraus, K., & Lind, J. (red), *Accounting in Networks*. New York: Routledge, 292-313

Mouritsen, J., & Justesen, L. (2011). Effect of actor network theory in Accounting Research, *Accounting, Organizations and Society*, 24, (29), 161-193

Mouritsen, J., Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31, (3), 241-275

Mouritsen, J., Thorbjørnsen, S., Bukh, P.N., & Johansen, M.R. (2004). Intellectual capital and new public management: Reintroducing enterprise! *The Learning Organization*, 11, (4/5), 380-392

Moustafa, E. (2005). An Application of Activity-Based-Budgetting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions. *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 21, (1), 42-72

Murray, G., Rentell, P.G., & Geere, D. (2008). Procurement as a shared service in English local government. *International Journal of Public Sector Management*, 21, (5), 540-555

Narayanan, S., Balasubramanian, S., & J.M. Swaminathan. 2011. Managing Outsourced Software Projects: An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction. *Production and Operations Management*, 20, (4), 508-521.

Nazri N.I., Abbott, P., & Fitzgerald, G. (2011). Shared Services Centres: A Case Study on a Dispersed Services Oriented Organization. *New Studies in Global IT and Business Service Outsourcing*, 91, 175-200

Neumann, K. (2010). Ex ante governance decisions in inter-organizational relationships: A case study in the airline industry. *Management Accounting Research*, 21, (4), 220-237

Newman, J., Clarke, J. (2009). *Publics, Politics and Power: Remaking the Public in Public Services*. Sage: London

Oliveira, J. (2010). Power and organisation change: A case study. Unpublished doctoral thesis, University of Dundee.

Osborne, Stephen. (Ed). (2010). *The New Public Governance*? London: Routledge

Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5, (4), 413-428

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, (3–4), 289-299

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, (4), 363-382

Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organisational Control Mechanisms. *Management Science*, 25, (9), 833-848

Özer, Ö., Y. Zheng, K. Chen. 2011. Trust in forecast information sharing. *Management Science.* 57, (6), 1111-1137

Paagman, A. (2012). Only For The Money?: Motives For Introducing Shared Services In Government Organizations. MB: Management and Governance

Paredes, L. (2007). Shared Service Center i den offentlige sektor? *Offentlig økonomistyring 2007*, 1-12

Phua, Y.S., Abernethy, M.A., & Lillis, A.M. (2009). Controls as exit barriers in multi-period outsourcing arrangements. University of New South Wales, Australia. Working Paper, 1-60

Pipan, Tatiana and Czarniawska, Barbara (2010) How to construct an actor-network: Management accounting from idea to practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, (3), 243-251.

Preston, A.M., Cooper, D.J. & Coombs, R.W. (1992). Fabricating Budgets: A study of the Production of Management Budgeting in the National Health Service. *Accounting, Organizations and Society*, 17, (6), 561-59

PriceWaterhouseCoopers (2008). Administrative fællesskaber. Vurdering af rapporterne om besparelsespotentialet ved etableringen af administrative fællesskaber for selvejende uddannelsesinstitutioner.

Quattrone, P., & Hopper, T. (2005). A time–space odyssey: management control systems in two multinational organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 30, (7–8), 735-764

Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall, London

Rambøll Management Consulting og DANSK IT udgav d. 23. august rapporten *IT i praksis*® 2012

Redman, T., Snape, Ed., & Wass, J. H. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, (8), 1489-1508

Reilly, P. (2010). Setting up HR shared services in local government. EIS institute of employement studies, 1-20

Regeringsgrundlag. (2007). Mulighedernes samfund. VK regeringen III November 2007

Regeringen. (2008). Handleplan for frigørelsen af ressourcer til borgernær service. Regeringen juni 2008

Region Midtjylland. (2009). Udredning af vaskeriområdet i Region Midtjylland – arbejdsgruppens rapport. Region Midtjylland

Richards, D., & Smith, M. (2006). The Tension of Political Control and Administrative Autonomy: From NPM to a Reconstituted Westminster Model. I Christensen, T., & Lægreid P. (red) *Autonomy and Control: Coping with Agencies in the Modern State*. Cheltenham, UK: Edward, 181-202

Robson, K. (1991) On the arenas of accounting change: the process of translation. *Accounting, Organizations and Society*, 16, (5-6), 547-570

Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, (1), 241–252

Sahlin-Andersson, K. (2001), National, International and Transnational Constructions of New Public Management. I Christensen T., & Lægreid P (red.) *New Public Management, The transformation of ideas and practice*, Ashgate, 43-72

Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. *Communications of the ACM*, 53, (7), 27-29

Sarikas, O.D., & Weerakkody, V. (2007). Realising integrated e-government services: a UK local government perspective. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1, (2), 153-73

Scapens, R.W., & Varoutsa, E. (2010). Accounting in Inter-Organisational Relationships--The Institutional Theory Perspective. I Håkansson, H., Kraus, K., & Lind, J. (red), *Accounting in Networks*. New York: Routledge, 314-341

Schulman, D.S., Harmer, M.J., Dunleavy, J.R., & Lusk, J.S. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York: John Wiley and Sons Inc

Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4, (3), 210-219

Seal, W., Berry, A. & Cullen, J. (2004). Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 29, (1), 73-92

Selden, S. C., & Wooters, R. (2011). Structures in Public Human Resource Management: Shared Services in State Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 349-368

SC. (2010). Uddrag af forretningplanen.

Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston

Skærbæk, P., & Melander, P. (2004) The politics of the changing forms of accounting: A field study of strategy translation in a Danish government-owned company under privatization, *Accounting, auditing & Accountability Journal*, 17, (1), 17-40

Skærbæk, P., & Thorbjørnsen, S. (2007). The commodification of the Danish Defence and the troubled identities of its officers, *Financial Accountability and Management*, 23, (3), 243-268

Skærbæk, P. (2009) Public sector auditor identities in making efficiency auditable: the national Audit Office of Denmark as independent auditor and modernizer, *Accounting, Organizations and Society*, 34, *(8)*, 971-987

Skærbæk, P. & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate Strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 35, (1), 108-24

Spoehr, J., Burger, A., & Barrett, S. (2007). The Shared Service Experience: Report 2: Lessons from Australia. Commissioned by the Public Service Association of SA. The Australian Institute for Social Research, 1-42

Star, S.L., & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939. *Social Studies of Science*, 19, (3), 387-420

Statsrevisorerne (2012). Beretning om etableringen af Udbetaling Danmark.

Thrane, S., & Hald, K.S. (2006). The emergence of boundaries and accounting in supply fields: The dynamics of integration and fragmentation. *Management Accounting Research*, 17, (3), 288-314

Tomkinson, R. (2007). *Shared services in local government*. Aldershot: Gower PublishingT

Triplett, A., & Scheumann, J. (2000). Managing shared services with ABM. *Strategic Finance*, 81, (8), 40-45

Ulbrich, F. (2005). Essays on implementing shared services in governmental agencies: Understanding ICT-related organizational change. Stockholm School of Economics Center for Information Managemen.

Ulbrich, F. (2006). How Swedish government agencies translate the shared services idea. I Lundberg, M., P. Mårtensson, & M. Mähring (red) *IT and Business Performance*. Lund: Studentlitteratur, 113-134

Ulbrich, F. (2010a). Deploying centres of excellence in government agencies. *Electronic Government, An International Journal*, 7, (4), 362-379

Ulbrich, F. (2010b). Adopting shared services in a public-sector organization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4, (3), 249-265

Ulbrich, F. and Borman, M. (2012) A Resource Dependence Perspective on Modelling Inter-Organisational IS Collaborations. UKAIS Conference. Oxford: March 27-28, 2012.

Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value, HR. *Human Resource Planning*, 18 (3), 12-24

Undervisningsministeriet (2009). Analyse af fusioner og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner. Pluss København

Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E.J.G. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, (1), 51-77

Van der Meer-Kooistra, J., Scapens, R.W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19, (4), 365-384

Vélez, M.L., Sanchez, J.M., & Ivarez-Dardet, C.A. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationship: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*, 33, (7-8), 968-994

Vosselman, E. (2011). Approaching control in interfirm transactional relationships Contrasting and connecting a transaction cost economics perspective with an actor-network theory perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9, (1), 4-20

Wagenaar, R. (2006). Governance of share service centers in public administration: dilemma's and trade-offs. Paper presented at International Conference on Electronic Commerce, Fredericton, Canada, August 14-16

Wagenaar, R. W. (2009). Governance of Shared Service Centers in Public Administration: Dilemma's and Trade-offs. ICEC 2006, 354-363

Wall, M.C. (2011). *Targeting Target Costing: Cost management and inter-organizational product development of multi-technology products*. Unpublished doctoral thesis, Stockholm School of Economics

Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton C.J. (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. *The Austrian Journal of Public Administration*, 67, (2), 200-212

Wang, S., & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices, Organizational design. *Human Systems Management*, 26, (4), 281-290

Wang, C. H. (2011). The moderating role of power asymmetry on the relationship between alliance and innovative performance in the high-tech industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 78 (7), 1268-1279

Williamson, O. E. 1991. Market and Hierarkies: analysis and antitrust implications. New York: Free Press

Wouters, M. and Wilderom, C. (2008). Developing performance measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*. 33, (4/5), 488-516

Xie, J. 1996. Accounting research with contracting friction. *Contemporary Accounting Research.* 13, (2), 423-33

Zeynep Aksin, O., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*. 26, (2), 239-256

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications

Young, J.J. (2003). Constructing, persuading and silencing: the rhetoric of accounting standards. *Accounting, Organization and Society*. 28, (6), 621-638