

**Ledelse af fusioner i  
fagprofessionelle organisationer**  
*- betydning af identitet og meningsdannelse*

**Masterafhandling**  
Master of Public Administration  
Copenhagen Business School

Indleveret 10. januar 2007

Af: Margit Roed Heman  
Johnny L. Madsen  
Henrik C. Wegener

Vejleder: Jens Astrup Madsen



## Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	3
Resumé.....	5
Summary.....	7
1. Indledning .....	9
2. Motivering for valg af problemstilling og problemformulering.....	11
3. Baggrund for fusionen.....	17
Sektorforskningen i Danmark .....	18
Danmarks Fødevarerforskning .....	19
Danmarks Tekniske Universitet (DTU) .....	20
Baggrunden for at sektorforskningen ønskes fusioneret med universiteterne.....	21
Baggrunden for ønsket om oprettelsen af et Fødevareruniversitet.....	21
Globaliseringsrådet ønsker universiteter i verdensklasse .....	22
Den politiske proces med det formål at en række universiteter fusioneres, og sektorforskningsinstitutionerne integreres i universiteterne .....	23
Helge Sander lander fangsten; en del af fiskene smutter ud mellem netmaskerne.....	25
Regeringens mål for fusionen.....	27
Den offentlige debat om fusionen og dens potentielle indflydelse på fusionens aktører ..	27
4. Metode .....	33
Empiri.....	33
Interview .....	33
Interviewenes gennemførelse.....	35
Analyser .....	36
5. Begrundelse for teorivalg .....	39
6. Organisationen.....	43
7. Offentlige fusioner .....	47
8. Karl Weicks teori om meningsdannelse (sensemaking) .....	51
9. Analyse af interview .....	59
9a. Weicks syv karakteristika omkring meningsdannelse .....	60
9b. Kulturperspektiv.....	75
Analyse .....	77
9c. Narrativt perspektiv.....	81
Analyse .....	82
9d. Systemisk perspektiv.....	85
Analyse .....	88
10. Sammenfattende analyse og teorikritik.....	93
Meningsdannelsen i forbindelse med fusioner og interaktionen mellem meningsdannelse og identitet .....	93
De valgte teories og metoders muligheder og begrænsninger.....	99
11. Ledelsesperspektiver .....	103
12. Samlet konklusion.....	111
13. Perspektivering .....	113
14. Referencer .....	122



**"Where observation is concerned, chance favours only the prepared mind." Louis Pasteur (1900)**

## Resumé

Som led i en reform af den offentlige forskningssektor i Danmark skal en lang række universiteter og sektorforskningsinstitutioner fusionere i 2007. Fusionerne skal føre til "universiteter i verdensklasse", gennem øget volumen og udnyttelse af synergi.

Integration af højtuddannede medarbejdere fra forskellige organisationer med forskellige kulturer, med det formål at udnytte synergi, udgør en stor ledelsesmæssig udfordring.

Formålet med denne undersøgelse er, på basis af interview med et antal professorer, at udlede en forståelse af samspillet mellem identitet og meningsdannelse hos højtuddannede fagprofessionelle under fusionen mellem Danmarks Fødevarerforskning og Danmarks Tekniske Universitet. På baggrund heraf ønsker vi at identificere nogle centrale opmærksomhedspunkter for ledelse.

Analyse af indsamlede interview på basis af teorier om meningsdannelse, kultur, fortælling og systemer kaster lys på en række forhold af betydning for ledelsens opmærksomhed:

- Professorernes opfattelse af egen identitet, spiller en vigtig rolle for deres meningsdannelse om fusionen. Identiteten er knyttet til det faglige område, mere end til organisationen. Det faglige ståsted og tilhørsforhold bliver valgt frem for det organisatoriske.
- Professorerne vurderer aktivt deres faglige muligheder i den forventede nye organisation, på baggrund af tidligere erfaringer og forestillinger om fremtiden. Derved danner de deres eget kort over den forventede fremtid, og handler for at tilgodese faglighed i overensstemmelse med deres identitet og selvopfattelse.
- Der er forskel på opfattelse af egen position, afhængig af om der er tale om den modtagende (DTU) eller afgivende (DFVF) organisation. I den modtagende organisation oplever vi en positiv forventning til fusionen, men samtidig en forventning om at intet bliver ændret. I den afgivende organisation, er der en opfattelse af at miste såvel position, som faglighed ved fusionen. Der er en afventende -, til tider negativ forventning til de modtagendes respekt for den afgivende organisation.
- Alle professorer er meget bevidste om egen faglighed, og vægter denne højere end deres organisatoriske niveau. Meningsdannelse foregår på baggrund af egne krav og forventninger til et forskningsmiljø og set ud fra egen position.
- Den enkelte medarbejder opererer med sin egen perspektiviske tid. Konteksten og den tid der bliver talt i har betydning for meningsdannelsen.

Lederen af en fusion bør i lyset af ovenstående spørge sig selv om følgende opmærksomhedspunkter for ledelse er inddraget i forbindelse med fusionsprocessen:

- Understøttes behovet for *dialogbaseret meningsdannelse* på alle niveauer af organisationen?

Lederen skal tidligt i forløbet fremme medarbejderinddragelse og fokusere dialogen på at afklare situationen frem for at søge "løsningen".

- Er *målene* der sættes udfordrende og vedkommende for den enkelte og sættes de i en diskuteret kontekst?

Lederen skal løbende konstruere situationen, med afsæt i mission og værdier.

- Fokuserer *historierne* der fortælles på forskelle frem for ligheder?

Ledelsen kan styrke fortællinger om synlige - og forventede forskelle, for at skabe et fælles billede af nutiden, der kan bruges fremadrettet.

- Er ledelsens *magt*, i form af en forventningshorisont, allestedsnærværende?

I ledelse af selvledende skal lederen kunne facilitere processer, ikke styre dem. Lederen skal kunne bevæge sig frit mellem faglighed og politik.

## Summary

The Danish public research sector is being reformed these years. As a part of this reform a number of universities and government research institutes will merge in 2007. The mergers are supposed to result in leading universities at a global scale through the enhanced volume and utilisation of synergies.

Integration of highly educated staff from different organisations with different cultures, with the intention to promote synergy, constitutes a significant challenge for the organisations leaders.

It is the purpose of this investigation, on the basis of interviews with a number of professors, to elucidate an understanding of the interaction between identity and sensemaking in highly educated professionals during the pre-merger period of the merger between Danish Institute for Food and Veterinary Research and the Technological University of Denmark. We subsequently wish to identify specific focus points for leadership based on this analysis.

The analysis of the interviews, based on sensemaking, culture, narrative and systemic theories, shed light on a number of areas of significance for the attention of leaders:

- The professors' view of their own identity, play an important part in their sensemaking about the merger. Identity is particularly associated with the scientific area of work and less on the organisation.
- The professors actively assessed their professional perspectives in the anticipated future organisation, based on past experience and predictions of the future. They thereby created their own map of the expected future, and were, if necessary, willing to leave the organisation, to protect and support their professional identity and self-perception.
- There were differences in the interpretation of the future of one's own position depending on the organisation. Staff of the continuing organisation (DTU) had positive expectations of the future merger, but also an anticipation that nothing would change, whereas in the discontinuing organisations (DFVF) there was a negative anticipation of losing position and professional direction. There was also a hesitant, bordering on a negative, expectation of the future colleagues respect for the discontinuing organisation.
- All professors were highly cognisant of their own professional direction, and valued their scientific esteem higher than their formal position in the organisational hierarchy. Sensemaking was based on their own demands and expectations of the research environment seen from their own position.
- The staff members used their own individual perspective of time. The context and the time perspective from which each individual spoke clearly influenced their sensemaking.

Leaders of a merger should, in light of the above findings, be mindful of the following points of attention, which may be of relevance for organisational sensemaking in relation to a merger process:

- Are the needs for dialogue based sensemaking supported at all levels of the organisation?

The leader should early on support staff participation and focus on dialogue in order to clarify the situation as opposed to seeking “solutions”.

- Are the targets and milestones challenging and relevant to the individual staff member, and have they been formulated in a dialogue based context?

It is the responsibility of the leader to maintain a focus on the organisations mission and to discuss the values in order to construct the situation continually.

- Do the narratives told of the future focus on differences or similarities?

The leader should strengthen the narratives about apparent and expected differences in order to support a shared view of the present, which can impact favourably on action based sensemaking.

- Is the leaders’ power omnipresent, in the shape of an expectation-horizon, or is it absent?

When managing the self-managing staff, the leader should facilitate the process, but not steer it, and be able to move freely between political and professional dimensions.



# 1. Indledning

Fusioner i den offentlige sektor har stor aktualitet ikke mindst på grund af kommunalreformen. Vellykkede fusioner er ikke nemme at gennemføre. I godt halvdelen af alle offentlige fusioner afskediges, eller går, den ansvarlige leder kort efter fusionen. Det kan være et tegn på, at denne type af fusioner byder på særligt vanskelige vilkår for ledelse. Vilkår som kræver indsigt og kompetencer, som mange offentlige ledere måske ikke besidder. Det er vores ønske, at vi gennem dette arbejde, kan kaste lys på nogle af de vilkår for ledelse som kendetegner offentlige fusioner, og om muligt, at vi kan udlede og anvise nogle potentielle veje for de offentlige ledere, der står overfor at skulle gennemføre en fusion.

Den igangværende universitetsreform betyder at en lang række universiteter og sektorforskningsinstitutioner skal fusionere i 2007. Vi har valgt en konkret case for vores undersøgelse, fusionen af Danmarks Fødevarer Forskning (DFVF) og Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Denne fusion omfatter to fagprofessionelle organisationer. Det indebærer en yderligere ledelsesmæssig udfordring. En udfordring som vi kender godt fra vores daglige arbejde med ledelse af fagprofessionelle. Vi tror denne medarbejdertype er i vækst i den offentlige sektor, hvorfor vores undersøgelse vil få stigende almen relevans.

En fagprofessionel organisation er i meget høj grad kendetegnet ved de mennesker som befolker den. Flytter en enkelt medarbejder, kan hele organisationens profil i visse tilfælde ændre sig. Vi har derfor taget afsæt i et aktørperspektiv og valgt at fokusere på højtuddannede specialister, nemlig professorer. Vores udgangspunkt er, at identiteten hos fagprofessionelle er tæt forbundet med deres faglighed, og at der potentielt også er en høj grad af identifikation med egen organisation. Derfor formoder vi, at identiteten har betydning for, hvordan den enkelte forholder sig til - og handler i fusionen.

Som teoretisk overligger vælger vi en systemisk tilgang med særligt blik for det konstruktivistiske perspektiv. Vi har interviewet tre professorer og en administrator om fusionen. Til de konkrete analyser benytter vi Karl Weicks teori om meningsdannelse med støtte fra kulturteori, narrativ teori og systemisk teori. Vi mener at Weick er en "rummelig" konstruktivist, fordi han flittigt inddrager andre teorier i hans egne overvejelser. Teorien om meningsdannelse indeholder ikke et entydigt analyseapparat, hvorfor vi inddrager flere indbyrdes supplerende teorier i analysestrategien.

Før vi præsenterer begreber, teorier og analyser, introducerer vi dog læseren for en beskrivelse af afhandlingens generelle kontekst, omfattende universitetsreformen og den politiske proces, de involverede organisationer og den mediedebat der har udfoldet sig som optakt til den politiske vedtagelse af fusionerne.



## 2. Motivering for valg af problemstilling og problemformulering

Den offentlige sektor i Danmark har over tid gennemført mange strukturændringer og tilretninger, for hele tiden at kunne imødegå krav og forventninger fra lovgiver og borgere, men også i forhold til at kunne udfylde rollen som myndighedsudøver.

Krav og forventninger er stadig stigende, og lovgivning og regulering bliver stadig mere kompliceret. Dette har medvirket til, at strukturtilretninger i det offentlige frem til nu har været en vigtig disciplin.

Der er gået en New Public Management (NPM)-bølge hen over den offentlige sektor gennem de sidste par årtier, og de offentlige institutioner skal vænne sig til mere markedslignende vilkår. Der skal konkurrenceudsættes og benchmarkes, der skal kontraktstyres og beregnes enhedsomkostninger og endelig skal borgeren i centrum for ydelserne og servicebegreberne konkretiseres og dokumenteres. Den offentlige sektor kommer dermed mere under borgernes og lovgivernes lup, og forventninger til den offentlige sektor ændres væsentligt. I praksis er der sket et paradigmeskift, således at den offentlige sektor, fra at have haft status af primært at være et myndighedsorgan nu i udstrakt grad opfattes som et serviceorgan.

Den seneste udvikling er en række reformer, udtænkt og igangsat af den nuværende regering, ofte med marginalt flertal. Kommunalreformen er den mest om sig gribende reform med nedlæggelse af amter, oprettelse af regioner med ændring af sygehusstrukturen, sammenlægning af kommuner, ny forankring af beskæftigelsesindsatsen etc. Også andre reformer er igangsat, f.eks. indenfor undervisningssektoren med etablering af CVU'er og universitetsreformen med fusionering af universiteter og nedlæggelse af ressortministeriernes selvstændige sektorforskningsinstitutioner og indfusionering af disse i universiteterne.

Forfatterne til denne afhandling er alle ledere i offentlige institutioner, der er "fusionsramte" i større eller mindre omfang. Dette være sig indenfor sygehussektoren, med etablering af Region Hovedstaden og de deraf følgende fusioner, inden for beskæftigelsessektoren, med den statslige Arbejdsformidlings nedlæggelse og etablering af kommunale jobcentre, og endelig inden for den offentlige forskningssektor, med fusioner af universiteter og sektorforskningen. Den sidstnævnte reform danner baggrund som case for denne afhandling.

I relation til den praktiske gennemførelse af fusioner i den offentlige sektor er der nogle givne rammevilkår, som er anderledes end for fusioner i det private. Vi vil hævde, at fusioner i det offentlige har en særlig definition og nogle særlige vilkår, og derfor fordrer en særlig ledelse og implementeringsstrategi. Det er vores opfattelse at større bevidsthed om disse forskelle vil

kunne styrke og støtte beslutningstagere og fusionsagenter, i forbindelse med planlægning og gennemførelse af fusioner i det offentlige.

Der er gennemført utallige undersøgelser, der viser at mange fusioner i den offentlige - og private sektor ikke når de mål der blev opstillet ved indgangen til fusionen (Ledernes Hovedorganisation 2004). I en lineær tænkning vil konklusionen så være, at fusionen er mislykkedes. Ved anvendelse af en cirkulær tænkning vil kan det hævdes, at alle fusioner i det offentlige lykkes, fordi det skal de. Hvis de oprindeligt opstillede mål ikke nås er det enten fordi målene har flyttet sig, fordi organisationens opgaver har ændret sig undervejs eller fordi målene ikke længere er relevante, hvorfor der er valgt andre strategier, hvortil målene ikke er justeret. En informant i denne opgave mente endda, at fusioner i den offentlige sektor sker for at beslutningstagerne kan "slette sine spor" og således ikke efterfølgende vil kunne hænges op på dårlige resultater.

Uanset hvordan konteksten defineres kan der ikke opstilles entydige parametre, der definerer en vellykket gennemførelse af en fusion i den offentlige sektor (i den private sektor er det oftest aktiekurs, øgede markedsandele, bundlinie, konkurrencefordele). Fusioner i den offentlige sektor har ikke altid et klart rationale, men har måske udspring i politiske ideologier. Endvidere betyder den store målkompleksitet i mange offentlige organisationer, at det er vanskeligt at opstille enkle og altfavnende mål for effekten (på linje med en privat virksomheds aktiekurs).

Der er udgivet megen litteratur om fusioner, specielt i forhold til den private sektor, men i disse tider udkommer der også artikler og faglitteratur omhandlende fusioner i den offentlige sektor. En stor del af litteraturen beskæftiger sig med "værktøjskassen", der kan tages i anvendelse før, under og efter en fusion. Litteraturen omkring fusioner i den offentlige sektor beskriver en del omkring ledelsens mulighed for at mindske usikkerheden hos de ansatte. Fælles for udgivelserne er, at der arbejdes meget med lineære målsætninger og på forhånd opstillede visioner.

Gruppen bagved denne afhandling har via tidligere projekter beskæftiget sig med fusioner i den offentlige sektor, herunder fokuseret på rammevilkår for ledelse, kommunikation og ledelsens mulighed for gennemførelse af fusioner, når kriterierne er fuld produktion og 0-budget til afholdelse af fusionsomkostninger.

En del af overvejelserne i forbindelse med ovennævnte projekter har været, at når det er påvist, at mange fusioner mislykkes og at mange af de ledere, der er med til at gennemføre fusionerne er borte efter relativt kort tid, hvorfor ses der så en tendens til, at metodikken og strategierne i forhold til gennemførelsen af fusionen til stadighed ligner hinanden og tager udgangspunkt i en lineær visionstænkning med faste mål.

Hvis ovenstående observation holder, er det interessant, om der kan findes en alternativ tilgang til gennemførelse af fusioner i det offentlige. Dette kunne være en inkrementel/processuel til-

gang, som tager hensyn til de særlige vilkår der gælder for offentlige fusioner, og som inddrager medarbejdere og interessenter i planlægning og gennemførelse af fusionen. Det er formålet med denne afhandling at komme svaret på dette overordnede spørgsmål nærmere, uden at vi dog gør os nogle illusioner om at kunne finde hele svaret.

Vi har valgt at "kigge ind i hovederne" på nogle fagprofessionelle medarbejdere, og danne et billede af, hvordan fusionen opleves af den enkelte. Hvordan håndterer den enkelte usikkerheden i forbindelse med en fusion? Hvad betyder det f.eks. for den professionelle identitet, at en kommune skifter navn, et sygehus bliver til et hospital og en forskningsinstitution bliver lagt sammen med et universitet?

Rækker en sådan ændring ind i de fagprofessionelles opfattelse af sig selv, og dermed deres arbejde, og hvilken betydning har det for organisationens samlede identitet, når den enkeltes identitetsfølelse er usikker? Betyder det f.eks. at medarbejderne rykker sammen i professionsfællesskaber, og styrker en professionsidentitet frem for en organisationsidentitet? En formodning er at fagprofessionelle som f.eks. bromatologer, ingeniører, socialrådgivere og læger søger sammen i fagkredse når organisationen ændres, og i højere grad taler ud fra et fagligt ståsted og egen interesse, end ud fra organisationens interesse som helhed.

Omdrejningspunktet i afhandlingen er således, hvorvidt en fusion mellem to offentlige organisationer rokker ved medarbejdernes identitet, både på det faglige - og på det personlige niveau. Hvad er det i en fusionskontekst, der medvirker til denne usikkerhed? Og kan ledelsen i planlægningen og gennemførelsen af fusionen medvirke til håndtering af usikkerheden og dermed medvirke til opretholdelse af en positiv selvopfattelse hos den enkelte medarbejder.

Med udgangspunkt i interview med fagprofessionelle og inddragelse af teorier om meningsdannelse, kultur, identitet, narrativitet og relationer, gennemfører vi analyser, der tager udgangspunkt i, at identitet formes i en social kontekst gennem interaktion med andre, samt at meningsdannelse kræver andres medvirken (reelt eller imaginært).

Hensigten med analyserne er at påvise forhold omkring samspillet mellem den enkeltes identitet og meningsdannelse, af betydning for ledelsens opmærksomhed under gennemførelse af en fusion.

Hvis informationer ikke giver mening, er man ikke med på ideen. Konstruktionisterne ville udtrykke det som, at ethvert system er lukket for al anden fornuft end den fornuft systemet selv skaber. Det vil sige, at den fornuft beslutningstagerne oplever omkring en fusion, ikke nødvendigvis er den fornuft medarbejderne oplever. Når medarbejderne oplever at identiteten er under pres, indtages der en position, der skærmer mod det nye og dermed forstærker nogle sider af identiteten og sætter andre sider i baggrunden.

Hvis ovennævnte forhold gives ledelsesmæssig opmærksomhed, er det vores formodning, at organisationens medarbejdere i højere grad vil indgå som medspillere i den samlede fusionsproces.

Det er vores antagelse, at der typisk anvendes lineær tænkning i planlægningen og gennemførelsen af fusionsprocesser i den offentlige sektor. Vores undren går på, hvorfor der planlægges efter denne skabelon, når man efterfølgende konstaterer, at resultatet ikke lever op til forventningerne. Planlægningen er i orden og visionerne er klare. Alligevel skuffer resultaterne. Der må være noget i "mellemløbet", der ikke er medtaget. "Mellemløbet" i en fusion er efter vores opfattelse medarbejderne og deres oplevelse af situationen. Afhandlingen søger at identificere nogle ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, der kan danne baggrund for en strategi, der sikrer en proces, hvor fusionen kan "lykkes" – med de forskellige betydninger der kan lægges i det.

Vi ønsker at udforske meningsdannelsen hos fagprofessionelle medarbejdere, med henblik på at forstå hvad der ligger til grund for den enkeltes motivation for handling, og forstå hvordan det påvirker fusionsprocessen og omvendt.

Vi mener at den enkelte konstruerer sin egen verden, sit eget verdensbillede, og kun kan erkende verden som sådan. Vi kan derfor i vores undersøgelse alene erkende den konstruktion, som opstår ved at vi studerer enkelte medarbejders konstruktioner af virkeligheden. Vi opfatter endvidere individet som et produkt af en social kontekst, hvilket betyder at vi bærer vores egen historie med os i vores meninger og handlinger. Man kan derfor ikke stille sig uden for og betragte situationen og omverdenen som virkelig og sand, men må erkende og erfare den direkte, afhængig af de sammenhænge man indgår i.

Med baggrund i ovenstående afgrænsning af vores syn på individet og den kontekst individet indgår i, opstilles der en problemformulering, der specifikt søger at indkredse fagprofessionelles opfattelse af deres identifikation med deres organisation og deres personlige identitet i forhold til deres faglighed, og hvordan disse forhold påvirker meningsdannelse.

Konteksten afgrænses her til at omhandle fusionen mellem Dansk Fødevareforskning og Danmarks Tekniske Universitet og repræsentanterne for de fagprofessionelle begrænses til at omhandle fire medarbejdere, der interviewes om deres opfattelse af egen situation samt udspørges cirkulært reflekterende, således at de tilfører undersøgelsen en ekstra dimension, hvor de positionerer sig i andre medarbejders position og meningsdanner derfra.

Ovenstående til- og fravalg danner baggrund for følgende problemformulering:

**Hvilken forståelse af interaktionen mellem identitet og meningsdannelse hos fagprofessionelle kan udledes under optakten til fusionen mellem Danmarks Fødevareforskning og Danmarks Tekniske Universitet, og hvilke opmærksomhedspunkter for ledelse synliggøres herved?**

Ved interaktion forstår vi den gensidige påvirkning mellem de to faktorer. Identitet og meningsdannelse påvirker hinanden indbyrdes i en kontinuerlig proces.

Det overordnede spørgsmål er toledet og kan tolkes i mange retninger. Derfor vælger vi at opstille følgende underspørgsmål:

- Ved udsigten til en fusion udfordres den enkelte medarbejders identitet. Hvordan påvirker identiteten, og behovet for fastholdelse af positiv selvopfattelse, den enkeltes meningsdannelse?
- Hvordan spiller den enkeltes position og faglighed ind, i forhold til hvilken meningsdannelse, der finder sted i forbindelse med fusionen?
- Hvordan spiller tiden ind på den enkeltes meningsdannelse i forløbet af en fusion?
- Hvordan kan lederen af en fusion skærpe sit blik for de opmærksomhedspunkter, som kan inddrage organisationsmedlemmernes meningsdannelse i den videre proces?





### 3. Baggrund for fusionen

I dette kapitel vil vi præsentere de involverede organisationer, den politiske baggrund for fusionen og processen der leder frem til fusionen. Vi vil endvidere belyse mediedebatten omkring universitetsreformen, med særlig fokus på de dele af debatten der har relevans for den fusion vi studerer. Kapitlet kan give læseren basis for at sætte den indsamlede empiri og analyse i kontekst af universitetsreformen.

Som led i regeringens globaliseringsprogram blev det besluttet at der gennem fusioner af offentlige forskningsinstitutioner i Danmark (universiteter og sektorforskning) skulle skabes færre og større enheder, med sigte på at disse bedre skulle kunne klare sig i den internationale konkurrence om de kloge hoveder, og den forskningsbaserede værditilvækst disse skaber for samfundet. Det blev endvidere besluttet at de danske sektorforskningsinstitutioner, der hidtil havde hørt under de respektive ressortministerier, skulle indgå som en del af de nye storuniversiteter, for at den viden der findes her, kan styrke kandidat- og forsker-uddannelsen.

Kritiske røster i forskningsverdenen var hurtige til at påpege at præmisserne næppe kunne stå for en nærmere granskning. Der findes ingen evidens for at store universiteter er bedre end små, ligesom der langt hen ad vejen heller ikke findes evidens for at satsning på store universiteter skaber samfundsmæssig værdi, i højere grad end satsning på alle mulige andre samfundsområder (folkeskoler, sundhed, etc.). Forskningens kvalitet handler, ifølge forskerne, primært om ressourcerne til forskning, ikke om universiteternes størrelse. ”Et universitet behøver ikke nødvendigvis at være stort for at kunne levere den kvalitet, som er nødvendig. Det der er brug for er finansielle midler”, udtrykker Jørgen Møller Ørstrøm det i en kronik i Politiken (5/10-2006).

Universitetsreformen indeholder meget få løfter om ressourcetilførsel. Tværtimod har Helge Sander annonceret at omkostningerne til fusionen skal afholdes indenfor de fusionerende organisationers budgetter. Dette gør med god grund forskerne skeptiske om de egentlige motiver, og styrker en spirende tro på at fusionen reelt handler om besparelser og effektivisering, mere end om styrkelse af forskning og undervisning.

Blandt forskere i universiteterne opstod frygt for at miste deres forskningsfrihed og blive underlagt politisk indblanding og kontrol, ved fusionen med sektorforskere, der typisk er meget tættere på myndigheder og politikere, og i et vist omfang forsker i politisk udpegede emner. Formanden for rektorforeningen udtrykker i den forbindelse sin frygt for at universitetsreformen fører til ”politiseret forskning”, når sektorforskningen fusioneres med universiteterne (Ingeniøren 13/10-2006, p.6). Traditionelt har man skelnet mellem universiteter der har forskningsfrihed (frihed til at vælge forskningsemne og metode) og sektorforskning hvor emnerne

til dels er givet politisk, og kun valget af metode er frit. Der er dog mange eksempler på at denne opdeling i praksis ikke længere er så entydig. Universiteternes frihed til at vælge forskningsemne begrænses af at forskningsmidler i stigende grad udbydes i programmer med emner der er helt eller delvist politisk dikteret. Sektorforskningen skal skaffe en stigende andel af sine forskningsressourcer i forskningsrådene hvilket til gengæld har øget emnefriheden i denne sektor. Der er således sket en betydelig konvergens mellem de to forskningssektorer.

Blandt forskere i sektorforskningen opstod frygt for at blive stillet ringere end universitetsforskere, der traditionelt opfatter grundforskning som finere end den anvendelses- og problemorienterede sektorforskning. Endvidere var der frygt for at blive pålagt flere undervisningsopgaver, ligesom der var frygt for at komme for tæt på det private erhvervsliv, som finansierer en stor del af forskningen ved universiteterne, og derved miste sin faglige uafhængighed som rådgivere af myndigheder og politikere.

Endelig er der blandt medarbejdere i universiteter og sektorforskning ringe forståelse for den proces som Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling benytter til at gennemføre fusionerne. Det findes især kritisabelt at, 1) der er manglende klarhed om frivillighed eller tvang, 2) der er manglende klarhed om de konkrete mål for fusionen, som vanskeliggør valg af fusionspartnere ud fra strategiske overvejelser og 3) de politisk udpegede bestyrelser spiller en tvivlsom rolle i forbindelse med valg af fusionspartnere. Blandt de mest synlige kritikere af denne proces er Professor Tim Knudsen, KU og Professor Jørgen Grønnegård Christensen, ÅU (f.eks. Grønnegård Christensens kronik i Politiken 11/7-2006 og Tim Knudsens læserbrev i Politiken d. 1/8-2006).

I de følgende afsnit vil vi præsentere de vigtigste organisationer i forhold til vores case, Danmarks Fødevarerforskning og Danmarks Tekniske Universitet, og beskrive den politiske proces der førte frem til beslutningen om fusionen mellem de to. Endelig vil vi vise eksempler på debatten om universitsreformen, som den har foldet sig ud i de trykte medier. Vi mener det sidste er med til at komplettere empirien i opgaven, idet mediedebatten dels illustrerer forskellige aktørers holdninger, som måske ikke kommer til udtryk i de gennemførte interview, dels er kilder til information for organisationernes medarbejdere, og dermed grundlag for meningsdannelse.

## **Sektorforskningen i Danmark**

Sektorforskningen omfatter en række forskelligartede offentlige forskningsinstitutioner, der er placeret under 9 forskellige ministerier. Sektorforskningen udgør omkring 20 % af den offentlige forskning, og der er primært tale om problemorienteret forskning med et klart samfundsmæssigt sigte. Formålet er typisk at levere forskningsbaseret rådgivning til det pågældende ressortministerium med tilhørende styrelser.

### *Sektorforskningsinstitutioner:*

\*Risø - Forskningscenter Risø (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling)

\*DRC - Danmarks Rumcenter (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling)

AMI – Arbejdsmiljøinstituttet (Beskæftigelsesministeriet)

\*DFU - Danmarks Fiskeriundersøgelser (Fødevarerministeriet)

\*DFVF - Danmarks Fødevarerforskning (Familie- og Forbrugerministeriet)

DJF - Danmarks Jordbrugsforskning (Fødevarerministeriet)

DMU - Danmarks Miljøundersøgelser (Miljøministeriet)

\*DTF – Danmarks Transportforskning (Transport- og Energiministeriet)

FF - Forsvarets Forskningstjeneste (Forsvarsministeriet)

GEUS - Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (Miljøministeriet)

KISØ - Kennedy Instituttet – Statens Øjenklinik (Socialministeriet)

SFI - Socialforskningsinstituttet (Socialministeriet)

SBI – Statens Byggeforskningsinstitut (Økonomi- og Erhvervsministeriet),

SIF – Statens Institut for Folkesundhed (Indenrigs- og Sundhedsministeriet)

SI – Statens Serum Institut (Indenrigs- og Sundhedsministeriet)

\* Disse sektorforskningsinstitutioner indgår i en fusion med Danmarks Tekniske Universitet d. 1/1-2007.

Den siddende VK regering har, set ud fra sektorforskningens side, gradvist udhulet det finansielle grundlag for sektorforskningen, samtidig med at universiteterne er blevet økonomisk begunstigede. Dette har gjort sektorforskningen åbne overfor reformer, som på den ene eller anden måde kan rette op på den økonomiske glidebane. En fusion med universiteterne opfattes som sådan en mulighed.

## **Danmarks Fødevarerforskning**

Danmarks Fødevarerforskning (DFVF) er en sektorforskningsinstitution under Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender.

Danmarks Fødevarerforskning (DFVF) forsker i ernæring, fødevarerikkerhed, husdyrsygdomme, miljø og sundhed. Danmarks Fødevarerforskning udfører videnskabeligt baseret risikovurdering og rådgiver myndighederne. Danmarks Fødevarerforskning har ca. 725 medarbejdere, og er fordelt på fire lokaliteter på Frederiksberg, i Mørkhøj, på øen Lindholm ved Kalvehave og i Århus.

Danmarks Fødevarerforskning har en bestyrelse med 13 medlemmer udpeget af Ministeren blandt medarbejdere, samarbejdspartnere og forskere samt bruger- og interesseorganisatio-

ner. Ledelsen består af chefer for ni forskningsafdelinger, administrationschefen, personalechefen, kommunikationschefen og direktøren.

I 2004 blev Danmarks Veterinærinstitut (tidligere Statens Veterinære Serumlaboratorium) lagt sammen med Institut for Fødevareresikkerhed og Ernæring (tidligere en del af Fødevestyrelsen, som dengang hed Fødevedirektoratet) under navnet Danmarks Fødevarer- og Veterinærforskning. I august 2004 overgik denne institution fra det daværende Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri til Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender, da det blev oprettet i efteråret 2004. Her fik institutionen navnet Danmarks Fødevareresforskning.

Danmarks Fødevareresforskningens mission er

- at bidrage til sikre og sunde fødevarer,
- at bidrage til fremme af sunde kostvaner og forebyggelse af kostrelaterede sygdomme hos mennesker,
- bidrage til forebyggelse og bekæmpelse af husdyrsygdomme og fremme af produktionsforhold, der sikrer husdyrenes sundhed og velfærd og
- at opretholde et laboratorie- og forskningsmæssigt beredskab til hurtig og effektiv løsning af aktuelle sikkerhedsproblemer inden for veterinær- og fødevarerområdet.

## **Danmarks Tekniske Universitet (DTU)**

DTU er et selvejende universitet, som dækker de fleste ingeniørfaglige discipliner og uddanner ingeniører på bachelor-, master- og ph.d.-niveau.

Universitetet har ca. 900 forskere, 6000 studerende, 700 ph.d. studerende og der optages 400 udenlandske studerende om året på engelsksprogede uddannelser. Hertil kommer et omfattende efteruddannelsesprogram.

DTU forsker indenfor de teknisk-naturfaglige videnskaber på 15 individuelle institutter samt en række forskningscentre.

DTU rummer desuden et sammenhængende innovationssystem, der strækker sig fra forskning og undervisning over patentering og licensering til industrielt samarbejde og egentlige forskerparkaktiviteter.

DTU's mission er at bidrage til samfundets værditilvækst på et bæredygtigt grundlag; gennem samarbejde med forsknings- og udviklingsafdelinger i private virksomheder, gennem udtagning af patenter og etablering af nye virksomheder og gennem universitetets uddannelse af kandidater og nye, unge forskere.

## **Baggrunden for at sektorforskningen ønskes fusioneret med universiteterne**

Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) har siden 2001 gentagende gange kritiseret sektorforskningens rolle og status i Danmark. Kritikken har primært været båret af et ønske om at offentlig forskning kom uddannelse til gode, og at sektorforskningens rådgivningsopgaver burde privatiseres og overtages af GTS institutterne (Danmarks Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter, ATV's interessenter). I rapporten, *Viden og velfærd - Visioner for dansk forskning* (Akademiet for de Tekniske Videnskaber, ATV, August 2001) fremgår det:

”Sektorforskningsinstitutionerne får ca. 25 pct. af de offentlige forskningsmidler. Disse midler bidrager kun i ringe omfang til uddannelse af kandidater. De fleste af institutionerne er nært knyttet til deres ressortministerier, hvilket kan rejse tvivl om uafhængigheden og troværdigheden af deres forskning. Sektorforskningsinstitutionerne, som de kendes i dag, bør derfor nedlægges og deres opgaver og ressourcer fordeles til andre aktører. De højt kvalificerede forskningsmiljøer, der i dag findes på mange af institutionerne, bør overføres til universiteterne. Rådgivnings- og udviklingsaktiviteter bør privatiseres. Den fortrolige rådgivning af ministerierne, der i dag er en vigtig opgave for flere af sektorforskningsinstitutionerne, bør integreres direkte i det pågældende ministerium og klart adskilles fra forskningen.”

Siden ATV udvalgets rapport har regeringen mere eller mindre konstant fundet anledning til at stille spørgsmålstegn ved sektorforskningens uafhængighed og kvalitet, uanfægtet at en stor evaluering af sektorforskningen som blev initieret af Videnskabsministeriet i 2002 kom til den konklusion at langt de fleste sektorforskningsinstitutioner fungerer på højt fagligt niveau, er reelt politisk uafhængige og løser essentielle samfundsopgaver på en omkostningseffektiv måde.

## **Baggrunden for ønsket om oprettelsen af et Fødevareruniversitet**

Regeringen nedsatte i juni 2005 ”*Børsting-udvalget*”, der fik til opgave at vurdere mulighederne for at styrke forskningsindsatsen på Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole og Danmarks JordbrugsForskning gennem en bedre integration af de to institutioner. Det har været udvalgets opgave at opstille modelovervejelser for bedre integration af forskningen.

Udvalgets hovedanbefaling, der kan læses i ”*Rapport fra udvalget til vurdering af mulighederne for at styrke forskningsindsatsen på Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole og Danmarks JordbrugsForskning*” er, at der etableres et nyt stor-universitet i Danmark med navnet *University for Natural Resources and Nutrition (UNN)*, som dækker fødevarer, kost/ernæring, bioteknologi, natur/miljø og primærproduktion. Udvalget anbefaler således en fusion af Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole, Danmarks JordbrugsForskning og Danmarks Fødevarerforsk-

ning samt dele af Risø, Danmarks Miljøundersøgelser, Handelshøjskolen i Århus og Danmarks Tekniske Universitet. Dette skal kombineres med forpligtende samarbejder med Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og Aarhus Universitet. Udvalget anbefaler også, at der gennemføres en nøjere, men hurtig vurdering af, hvorvidt Danmarks Farmaceutiske Universitet helt eller delvist kan indgå i fusionen.

Udvalgets konklusioner var ekstremt vidtrækkende i forhold til mandatet. Visionen om et samlet "fødevareuniversitet", blev ved med at spøge i hele fusionsforløbet og var formentlig stærkt medvirkende til, at landbrugets organisationer fik placeret sig selv effektivt uden for indflydelse på det endelige fusionsresultat (og delvist udenfor indflydelse i de ny universiteter). Det er også medvirkende til at mange aktører indenfor og udenfor de fusionerende institutioner er utilfredse med resultatet, da de havde sat næsen op efter noget, som ikke var politisk gennemførligt – nemlig et samlet fødevareuniversitet. I stedet fik man tre store generelle universiteter med en bred faglig orientering.

## **Globaliseringsrådet ønsker universiteter i verdensklasse**

*Globaliseringsrådet* bliver nedsat d. 5. april 2005. Rådet skal rådgive regeringen om en samlet strategi, som skal ruste Danmark til at blive et førende vækst-, viden- og iværksættersamfund. Rådet er bredt sammensat af repræsentanter fra fagforeninger og erhvervsorganisationer og personer fra uddannelses- og forskningsverdenen. Statsminister Anders Fogh Rasmussen er formand for rådet. Økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen er næstformand.

Torsdag 20. april 2006 offentliggjorde regeringen den endelige strategi for Danmark i den globale økonomi - "Fremgang, fornyelse og tryghed". Strategien indeholder 350 konkrete initiativer, heriblandt ni konkrete anbefalinger om universiteterne – "Universiteter i verdensklasse":

1. Universiteternes basismidler skal fordeles efter kvalitet
2. Sektorforskningen skal integreres i universiteterne:

*"Der skal iværksettes en proces, som i løbet af en kort årrække integrerer sektorforskningen i universiteterne. Løsning af myndighedsopgaver og samarbejde med erhvervslivet skal fortsat prioriteres højt. Universiteterne skal udvikle deres ledelsesredskaber og kontakten til myndigheder og erhverv. Universiteterne skal i denne proces inddrage erfaringerne fra sektorforskningen. Alle bestyrelsesformændene for universiteter og sektorforskningsinstitutioner er blevet bedt om hver at udarbejde et oplæg som en interessetilkendegivelse om eventuel fusion af deres institution med andre institutioner på universitets- og sektorforskningsområdet. På baggrund af indmeldingerne vil der blive iværksat en proces, der hurtigst muligt fører til en beslutning om, hvordan sektorforskningen integreres på universiteterne."*

3. Alle universiteter skal leve op til internationale standarder
4. Universitetsuddannelserne skal svare til samfundets behov
5. Universiteterne skal uddanne flere højt kvalificerede forskere

6. Eliteuddannelser skal udfordre de dygtigste studerende
7. Alle lærere skal være gode til at undervise
8. Universiteterne skal have større frihed til at tiltrække dygtige forskere
9. Universiteterne skal have en klar tilskyndelse til at sikre, at forskningen bliver brugt i samfundet.

Globaliseringsrådet anbefaler ikke direkte at de danske universiteter skal fusioneres til færre og større enheder. Til gengæld gør anbefalingerne fra Globaliseringsrådet det klart at "løbet er kørt" for de selvstændige sektorforskningsinstitutioner, og at fusioner med universiteter er et ufravigeligt politisk krav, som man ligeså godt kan forberede sig på. Det strategiske spil om valg af partnere begynder så småt i sektorforskning og universiteter i april-maj 2006. DFVF's ledelse tror på dette tidspunkt, at det er KVL man skal fusionere med, så aktive tilnærmelser til den side påbegyndes.

Tilbage står spørgsmålet, hvor og hvornår opstår kravet om fusion af universiteterne?

Dette krav kommer så vidt vi kan se fra regeringen selv. Om end Sander henviser til regeringens Globaliseringsstrategi, når han argumenterer for at 12 universiteter bør blive til 6, så er der ikke en konkret anbefaling fra Globaliseringsrådet at henføre denne beslutning til. Regeringen beslutter så vidt vi kan vurdere selv, at universiteterne skal være større, for at de kan indfri anbefalingerne fra Globaliseringsrådet.

I brevet til universiteternes og sektorforskningens bestyrelsesformænd (se nedenfor) henviser Sander til "regeringsgrundlaget" når han anmoder universiteterne om at fusionere, hvorimod han henviser til Globaliseringsrådets konkrete anbefaling (#2) når han henvender sig til sektorforskningen.

### **Den politiske proces med det formål at en række universiteter fusionerer, og sektorforskningsinstitutionerne integreres i universiteterne**

Regeringen anmoder i februar 2006 universiteter og sektorforskningsinstitutioner om at tilkendegive deres interesse for integration/fusion (se nedenfor).

I dette afsnit beskrives forløbet med særlig fokus på DFVF.

Regeringen inviterer med breve af 10. februar 2006 til institutionerne, til at indsende interesse-tilkendegivelser mht. fremtidig fusionspartnere med svarfrist 3. april 2006 (1).

1) DFVF's bestyrelse anbefaler fremdeles et samlet Fødevareruniversitet jf. Børstingudvalgets model for fusionen. Hvis dette ikke gennemføres anbefales en fusion med Danmarks Tekniske Universitet. DTU blev valgt med 6 stemmer mod 5 (for KVL).

Videnskabsministeriet gennemførte i perioden frem til midten af juni 2006 en række drøftelser med institutionerne og sektorforskningsinstitutionernes ressortministerier (2). Regeringen fremlagde på baggrund af disse drøftelser den 20. juni 2006 et udspil til et nyt danmarkskort med nye universiteter.

Kære bestyrelsesformand

Jeg takker formandskollegiet for et godt møde den 13. december 2005, hvor vi blandt andet drøftede regeringens debatoplæg til Globaliseringsrådet om offentlig forskning.

Det fremgår af Regeringens debatoplæg til Globaliseringsrådets møde den 8.-9. december 2005 om offentlig forskning, at "der skal iværksættes proces, som i løbet af en kort årrække integrerer sektorforskningen i universiteterne".

Det fremgår endvidere af oplægget, at "løsning af myndighedsopgaver og samarbejde med erhvervslivet fortsat [skal] prioriteres højt", og at "universiteterne skal udvikle deres ledelsesredskaber og kontakten til myndigheder og erhverv og i denne proces kan inddrage erfaringerne fra sektorforskningen. Ressortministeriet skal fortsat have ansvar for de opgaver, som sektorforskningsinstitutionerne løser i dag og de dertil hørende bevillinger. Opgaverne skal udføres af et relevant universitet, som mod betaling indgår en flerårig kontrakt herom med det ansvarlige ministerium."

Som det fremgår af regeringsgrundlaget, mener regeringen yderligere, at det danske samfund har brug for universiteter, der tilhører den internationale elite. De danske universiteter kan ikke klare sig på det globale uddannelses- og forskningsmarked, hvis kræfterne ikke samles. Der er behov for en fokusering af indsatsen, hvis Danmark skal have universiteter i den internationale elite.

Der har på det seneste været udspil til mulige integrationer mellem institutioner fra flere sider. Blandt andre Børsting-udvalget og Risos bestyrelse har anbefalet fusioner på fødevarerområdet og det teknisk-merkantile område. Flere universiteter har gjort sig overvejelser om mulige fusioner.

Fusioner mellem universiteter vil i givet fald få stor betydning for, hvordan sektorforskningen mest hensigtsmæssigt kan søges integreret i universiteterne. Jeg mener, at det er vigtigt med en proces, hvor alle universiteter får lejlighed til at indgå i en åben dialog med alle potentielle partnere inden der iværksættes en proces mod integration af institutioner.

På den baggrund vil jeg opfordre dig til at udarbejde et oplæg som en interesselikende-givelse om eventuel mulig integration af universitetet med andre universiteter og sektorforskningsinstitutioner. Oplægget bør indeholde overvejelser, om hvordan integrationen kan indebære en styrkelse af forskning,

uddannelse, innovation og international gennemslagskraft samt varetagelse af et myndighedsberedskab. Det forudsættes, at integrationen ikke medfører yderligere udgifter.

For så vidt angår mulig integration med sektorforskning bør oplægget indeholde overvejelser om, hvordan integrationen kan ske organisatorisk, og hvordan sektorforskningens myndighedsberedskab kan sikres ved kontraktstyring.

Regeringen vil også bede sektorforskningsinstitutionerne om at udarbejde oplæg til mulig integration med universiteter og andre sektorforskningsinstitutioner.

Jeg vil bede om at modtage dit bidrag senest den 3. april 2006.

Regeringen vil vurdere alle oplæg med interesselikende-givelser med henblik på et samlet udspil til proces- og tidsplan for integration af sektorforskningsinstitutioner og af universiteter.

Regeringen ønsker med denne proces at skabe sig et overblik over universiteters og sektorforskningsinstitutioners opfattelser af, hvordan integrationer kan ske mest hensigtsmæssigt. Regeringen vil først på den baggrund tage stilling til, hvordan den videre proces kan foregå, og hvilke institutioner den i givet fald kan omfatte.

Med venlig hilsen

Helge Sander

**Figur 3.1** Regeringens invitationsbreve af 10. februar 2006 til institutionerne

2) Drøftelserne med Danmarks Fødevarerforskning handlede primært om varetagelse af beredskabet i et universitet, og principper for udarbejdelse af kontrakter mellem ministerium og universitet om sektorforskningsopgaver.

Videnskabsministeren skrev den 22. juni 2006 til institutionerne og anmodede dem om at arbejde videre med udgangspunkt i regeringens udmelding og fremkomme med et fornyet indspil



senest den 15. september 2006. I brevene tilkendegav videnskabsministeren, at regeringen vil træffe en endelig beslutning når institutionernes indspil foreligger (3).

3) Ledelsen ved DFVF arbejdede fra 22. juni til 11. september på at forberede en fusion med DTU, i overensstemmelse med bestyrelsens ønsker og ministeriets indstilling.

På bestyrelsesmøde den 11. september skulle grundlaget for fusionen præsenteres for DFVF's bestyrelse. I optakten til bestyrelsesmødet havde Forbrugerrådet fundet ud af at de havde ret til to pladser i bestyrelsen (en ret de ikke tidligere havde benyttet). De anmodede ministeren om at udpege endnu et medlem til bestyrelsen. På bestyrelsesmødet blev forhandlingsresultatet med DTU gennemgået. Med stemmerne 7 mod 6 besluttede bestyrelsen at DFVF's ledelse skulle indgå forhandlinger med KVL.

Universiteternes og sektorforskningsinstitutionerne indleverede den 15. september 2006 deres svar på videnskabsministerens brev af 22. juni 2006, hvori de gjorde rede for deres arbejde med fusionerne (4).

4) Den 15. september fremsendte DFVF sin indstilling som indeholdt resultaterne af forhandlingerne med KVL og DTU, samt et følgebrev der forklarede at et flertal af bestyrelsen ønskede KVL, hvorimod et mindretal, inklusive formanden, samt DFVF's ledelse fremdeles ønskede en fusion med DTU.

## **Helge Sander lander fangsten; en del af fiskene smutter ud mellem netmaskerne**

Helge Sander udsender den 4. oktober 2006 en pressemeddelelse hvori det nye danmarkskort på universitets- og forskningsområdet præsenteres (Figur 3.1).

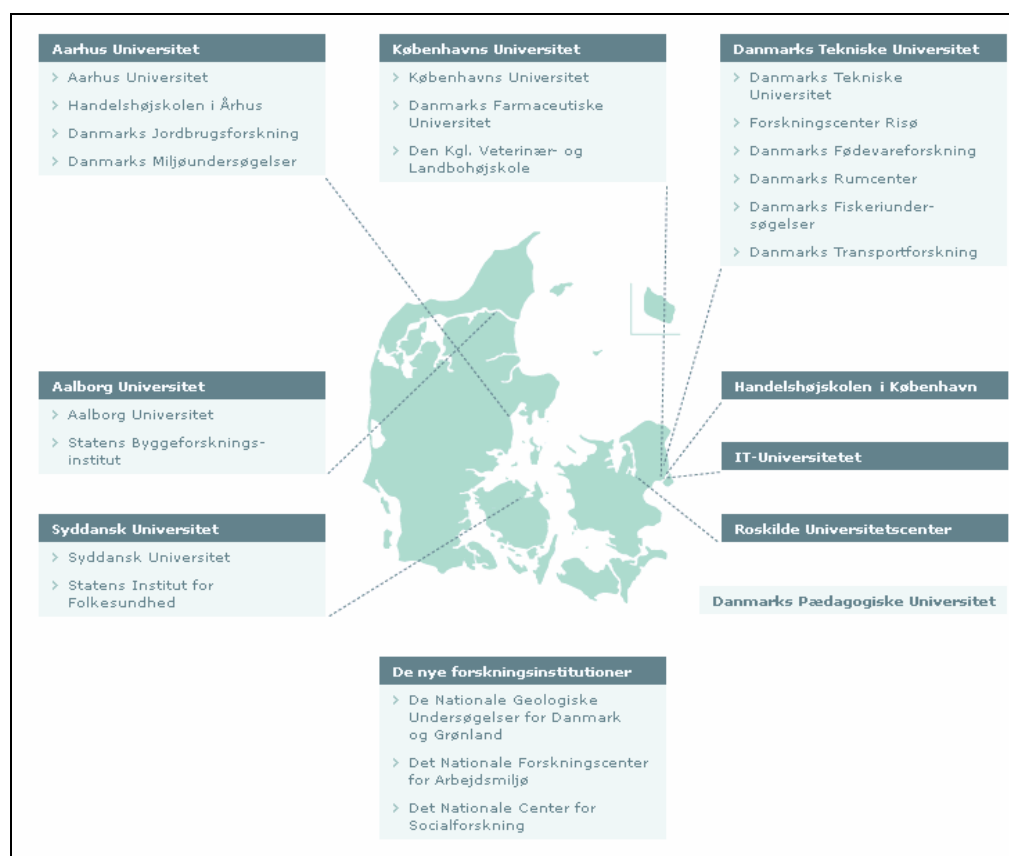
”Danmark får tre store universiteter – Københavns Universitet, Aarhus Universitet og Danmarks Tekniske Universitet. De fire mellemstore universiteter er Aalborg Universitet, Syddansk Universitet, Roskilde Universitetscenter og Handelshøjskolen i København. IT-Universitetet bliver som hidtil Danmarks mindste universitet. Der etableres tre nye forskningsinstitutioner, De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland (NGU), det nuværende GEUS, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), det nuværende Arbejdsmiljøinstitutet, og Det Nationale Center for Socialforskning (NCS), det nuværende Socialforskningsinstitutet.”

”Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole, Danmarks Jordbrugsforskning og Danmarks Fødevarerforskning fusionerer med henholdsvis Københavns Universitet, Aarhus Universitet og Danmarks Tekniske Universitet. De tre nye universiteter får dermed hver deres profil i kæden

fra jord til bord til sundhed og livsstil. Med danmarkskortet samles fødevarerforskning, der hidtil har været placeret på 10 institutioner, på de tre universiteter. Der etableres et Nationalt Fødevarerforum med deltagelse af de tre universiteter og erhvervene.”

Sander offentliggør landkortet (figur 3.1), der betyder at 25 institutioner bliver til tre store universiteter, fire mellemstore universiteter og ét lille universitet. Altså ikke 6 universiteter som Sander havde meldt ud som et ”passende” antal, men tæt på. Endvidere omdøbes tre sektorforskningsinstitutioner, der holdes fri for at fusionere med universiteter. Dette var en overraskende drejning, væk fra Sanders klare intention om at alle sektorforskningsinstitutioner skulle fusioneres.

Sander imødegår den massive kritik af det manglende Fødevareruniversitet med oprettelsen af et Nationalt Fødevarerforum, som skal koordinere fødevarerforskning ved de tre store universiteter. Derved giver han erhvervene lidt af den indflydelse tilbage, som de har mistet ved nedlæggelsen af et stort antal bestyrelsesposter i de sektorspecifikke universiteter og sektorforskningsinstitutioner.



**Figur 3.2 Det nye universitetslandkort á d. 04/10-2006**

## **Regeringens mål for fusionen**

I en fusionsproces er det af meget stor vigtighed, at der er formuleret klare og målbare mål for fusionen. Dette fremhæves igen og igen af litteraturen om fusioner, uanset om disse er private eller offentlige. Det er derfor relevant at se på hvilke mål for fusionen, Regeringen melder ud, da disse mål kan have stor betydning for meningsdannelsen hos de medarbejdere, der skal handle på baggrund af dem.

Regeringen har på forskellige tider udmeldt forskellige mål for fusionen. Det er vanskeligt at finde et sammenhængende billede, og målene virker fremdeles meget "luftige" og vanskeligt målbare, på trods af at Helge Sander i pressemeddelelse á 18/05-2006 siger at Regeringen har klare mål for denne proces.

Sammenfattende kan følgende offentligt udmeldte mål for fusionen identificeres:

- 1) Styrke universiteternes internationale konkurrenceevne.
- 2) Øge universiteternes evne til at tiltrække internationale forskningsmidler, herunder EU-midler.
- 3) Øge udbuddet af uddannelser.
- 4) Sikre at flere unge end i dag får en universitetsuddannelse på bachelor-, kandidat- eller ph.d.-niveau.
- 5) Styrke samarbejdet med de relevante virksomheder og offentlige myndigheder.
- 6) Styrke myndighedsbetjeningen.
- 7) Fusionerne skal være udgiftsneutrale for staten.

## **Den offentlige debat om fusionen og dens potentielle indflydelse på fusionens aktører**

I denne opgaves kontekst er det interessant at efterspørge hvilke temaer og dagsordner, der har været rejst i de offentlige medier, hvem der har repræsenteret hvilke synspunkter, og hvordan disse debatter kan have medvirket til at påvirke medarbejdernes meningsdannelse om fusionen, idet de indgår som information på linje med anden information der tilstrømmer medarbejderne og ud fra hvilke, de kan søge ledetråde og/eller bekræftelse/afkræftelse af egne antagelser og meninger.

Case-bæreren i vores opgave har adgang til Infomedia (en kommerciel nyhedsklipservice) som dagligt har scannet de trykte og elektroniske medier for nyhedsklip om universitetsreformen. Vi mener derfor, at vi har et rimeligt dækkende billede af den debat, der er blevet ført i dagspressen. Vi har derimod ikke adgang til universiteternes egne nyhedsblade m.v. med undtagelse af CBS' nyhedsbrev "kræmmerhuset". Det formodes at en betydelig del af debatten har fun-

det sted her, men da disse medier har en meget begrænset målgruppe og ikke når ud til f.eks. sektorforskningens medarbejdere, mener vi ikke de er så relevante i denne undersøgelse.

Den offentlige debat om universitetsreformen har primært berørt fire overordnede temaer: 1) En debat om hele reformens rationale – at store universiteter er det rette svar på det spørgsmål der hedder ”hvordan ruster vi os bedst til globaliseringens udfordringer”, 2) den politiske proces, herunder graden af inddragelse af forskellige interessenter i forberedelsen af reformen, og graden af frivillighed for de involverede institutioner, 3) kravet om dannelsen af et dedikeret Fødevareruniversitet og 4) den fri forsknings fremtid når universiteterne skal overtage ansvaret for sektorforskningens opgaver.

Aktørerne i debatterne har været ministeren, rektorer og bestyrelsesformænd og en række professorer og forskere fra de involverede institutioner samt fagforeninger og interesseorganisationer. Der har ikke i nævneværdig grad været en bredere offentlig eller politisk debat. Debatten har primært været ført mellem de direkte involverede parter i dagbladenes læserbrevsspalter og i fagbladene.

Debatten om reformens rationale har primært haft deltagelse fra universitetsprofessorer og forskere på den ene side og ministeren på den anden.

Debatten om den politiske proces, herunder graden af frivillighed, har haft samme aktører som den førstnævnte debat, men har ikke overraskende haft et mere aktivt medspil fra den politiske opposition. I Politiken den 19. juni under overskriften ”universiteter presset til fusioner” udtaler Charlotte Fischer (R): ”Der er rigtigt mange, der har været imod fusionerne men ikke tør sige det åbent. De har i stedet valgt at pakke våbnene ned, for de kan godt læse skriften på væggen og er nødt til at gå med for at få det bedst mulige ud af det”. I samme artikel udtaler Jesper Langballe (O) som svar på at Sanders påstand om processens frivillighed: ”*Når man refererer den udtalelse for universitetsfolk, så skrider de af grin. De har været under pres. De fik at vide at, nu kan I selv melde ud, hvem I vil fusionere med, og så er det klart, at man melder ud, for ikke at blive sat helt uden for indflydelse. Og andre bestyrelser har fået imperie-drømme.*”

Professorerne Tim Knudsen (KU) og Jørgen Grønnegård Christensen (AU) har begge været aktive kritikere af reformen. De har bebrejdet ministeren, at han ikke har gjort det nødvendige forarbejde, at processen er præget af lukkethed og at universiteterne og sektorforskningsinstitutionerne er blevet presset til at fusionere imod deres vilje.

I sin kronik i Jyllands Posten (”Sanders betændte metode” d. 02/10-2006) udlægger Jørgen Grønnegård Christensen situationen således:

*”I morgen er der post til videnskabsminister Helge Sander. Han modtager de oplæg til fusioner, som han bad en række universiteter og sektorforskningsinstitutter om. Han er dermed kommet et skridt videre realiseringen af sit nye danmarkskort, som i løbet af få år vil ændre den danske universitets- og sektorforskningssektor totalt. Det er der ikke noget galt i. Men det forudsætter unægtelig, at målet er fornuftigt, og at beslutningen bliver truffet på et oplyst og gennemdiskuteret grundlag. Jeg vil holde mig i denne kronik til det sidste, og der er nok at tage fat i. Det er nemlig en særegen, ja, betændt forberedelsesprocedure, som Sander benytter til et så stort projekt. Der foreligger således intet dokument fra ministeren og hans embedsmænd, som i præcise ord og tal beskriver reformens sigte, baggrund, forudsætning og forventede konsekvenser.”*

Man kan antage at de offentlige debatter om rationale og proces primært påvirker den stemning som medarbejderne tilgår fusionen med. Hvis en medarbejder ikke accepterer reformens præmis (at stort er godt) og synes at den politiske proces har været lukket og udemokratisk, kan man formode at han/hun tilgår fusionen med en negativ indstilling, uanset hvilke konkrete fusionspartnere og potentielle synergier man kan se. Man har simpelthen en negativ grundholdning til fusionen. Der er derimod ikke noget, der tyder på at disse debatter bringer medarbejdernes identitet i spil, idet debatten principielt er lige for alle fusionens parter (universiteter og sektorforskning).

Det tredje debattema har haft meget aktivt medspil fra forskellige interesseorganisationer fra landbrug og industri, fordi de grundlæggende handler om, hvorvidt landbrugs- og fødevarerhvervet skal have sit ” eget ” universitet i Danmark. Med afsæt i ”Børsting-udvalgets” anbefalinger, havde landbruget måske begrundede forventninger om at et sådan universitet var indenfor rækkevidde, og at Sanders reform var et instrument til at opnå det. Det viste sig at være et alvorligt fejlskøn. Et Fødevareruniversitet skulle have KVL som centrum, og Danmarks Jordbrugsforskning og Danmarks Fødevarerforskning som fusionspartnere. KVL fandt imidlertid, at de var alt for små til at overleve som universitet i Sanders verden af ”universiteter i verdensklasse”. De ønskede derfor at fusionere med KU, for at blive en del af et af fremtidens store universiteter. Danmarks Jordbrugsforskning ville under ingen omstændigheder fusionere med KU, da det smager alt for meget af hovedstad. De ville fusionere med et jysk kraftcenter, og valgte Århus Universitet. Endelig valgte DFVF’s bestyrelse i første omgang at fusionere med DTU, derefter ombestemte man sig og valgte KVL, for til sidste at blive fusioneret med DTU på Familie- og forbrugerminister Lars Barfoeds indstilling.

I de sidste faser af forløbet handlede debatten alene om hvorvidt DFVF skulle med KVL til KU eller med i DTU. Til Ekstrabladet d. 5/10 udtaler Rasmus Kjeldahl, ”Det er forstemmende at forbrugerministeren lytter mere til industriinteresser end til forbrugerne. Det er tydeligt at industrien har benyttet deres indflydelse på Barfoed”. I samme artikel udtaler Arne Astrup, ”Fagligt er det uhensigtsmæssigt at Barfoed tækkes industrien. Det her rammer forskningen i fødevarer-

sikkerhed, fedmeproblemer, folkesundhed og bedre fødevarer. Det offentlige burde støtte forskning i sundhed frem for teknologiske løsninger til landbrugets og industrien ude i DTU”.

Det rodede forløb har naturligvis givet anledning til en del debat i pressen, ikke mindst Landbrugsraadets forsøg på at holde sammen på et Fødevareruniversitet har givet anledning til omtale. Denne debat har kunnet medvirke til at polarisere medarbejderne i DFVF, eller i det mindste rejse tvivl om ledelsens og bestyrelsens beslutninger.

Den fjerde og sidste debat berører medarbejdere i både universiteter og sektorforskning, idet den reelt spiller fusionens parter ud imod hinanden (universiteter på den ene side og sektorforskning på den anden). Denne debat har væsentligst været udspillet i fagblade så som ”Forskerforum” og ”Ingeniøren”.

I Ingeniøren d. 20/10-2006 kan man på forsiden læse ”Universitetsfusioner truer den fri forskning”. I artiklen rejser en professor fra DTU, formanden for dansk Magisterforening og en lektor ved CBS det spørgsmål, om den fri forskning trues, når nu den skal blandes sammen med sektorforskningens opgaver, der ofte er bestilt af myndigheder og politiske systemer. To problematikker rejses, den ene drejer sig om forskningskvalitet – at kvaliteten af universiteternes forskning falder, når de samme forskere skal løse sektorforskningsopgaver. Den anden drejer sig om forskernes frihed til at stille spørgsmålstegn ved resultaterne af forskningen. Kan én ”fri” universitetsforsker ved et universitet i fremtiden stille spørgsmålstegn ved den forskning som andre kolleger har udført for f.eks. et ministerium?

I lederen i samme nummer af ”Ingeniøren” kan man under overskriften ”Politisk sektorforskning død” læse at ”et sundt universitet kan ikke lægge navn til politisk bestillingsarbejde. Ministerierne må gå til andre”.

Der kommer en række fordomme eller ”forforståelser” til udtryk i de omtalte avisartikler: 1) Kvaliteten af universitetsforskningen falder, når den blandes sammen med sektorforskning (underforstået at sektorforskningen ikke er på niveau med universitetsforskning). 2) Universitetsforskere får mundkurv på, når de skal arbejde sammen med sektorforskere (underforstået - sektorforskere har mundkurv på). 3) Sektorforskning er politisk bestillingsarbejde (underforstået – sektorforskerne producerer de forskningsresultater, som politikerne gerne vil have).

Sander forsøger, at lægge låg på diskussionen med en beslutning om at universiteternes bestyrelsesformænd skal definere forskningsfriheden i de nye universiteter (Altinget, 10/10-2006).

Vi ser at disse artikler illustrerer, at der blandt universitetsforskere eksisterer en opfattelse af, at sektorforskning og sektorforskere er forskellige fra deres kolleger i universiteterne, og at universitetsforskningen vurderes som finere end sektorforskningen (og dermed også dens medar-

bejdere, som finere og mere uafhængige forskere end sektorforskere). Det er veldokumenteret, at hvis medarbejderne i en fusion opfatter hinanden som ”forskellige” (f.eks. pga. nationalitet, kultur, etc.), og den ene part føler sig overlegen i forhold til den anden, kan det udgøre hindring for at fusionen lykkes, fordi den ene part vil gå frygtsomt og modstræbende ind i fusionen, og den anden part vil pga. sin overlegenhed ikke være villig til at foretage de nødvendige tilpasninger og kompromisser som kan få en effektiv integration til at lykkes (Strandgaard-Pedersen, 2003).





## 4. Metode

I afhandlingen anvendes forskellige metodiske tilgange indenfor samme overordnede analysestrategiske ramme. Metoderne er valgt ud fra, hvad der var mest formålstjenligt for at frembringe frugtbare data, under hensyntagen til kravene til en masterafhandling på MPA-studiet og den tidsmæssige ramme for denne. Afhandlingen er tilrettelagt som en empiribaseret afhandling. Teorien bruges til at analysere den indsamlede empiri med henblik på at søge svar på problemformuleringens spørgsmål. Endvidere afprøves teorierne, her specifikt Weicks teori om meningsdannelse, for at se om den faktisk er i stand til at forstå de fænomener, som den forventes at kunne (Lotte Rienecker & Peter Stray Jørgensen, 2004, p. 26).

I afhandlingen afgrænses og defineres endvidere to centrale begreber af hensyn til analysen. Disse begreber er: Organisation (kapitel 6) og offentlig fusion (kapitel 7).

### Empiri

Af problemformuleringen fremgår det, at afhandlingen skal søge at bibringe en forståelse af medarbejdernes identitet i forhold til organisationen samt hvilken betydning denne har for deres meningsdannelse omkring fusionen mellem Danmarks fødevareforskning (DFVF) og Danmarks tekniske universitet (DTU), som udgør casematerialet i afhandlingen.

Problemformuleringen og den valgte teori lægger op til indsamling af en type empiri, der tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders egen oplevelse og meningsdannelse. Meningsdannelse er ifølge teorien en overvejende individuel proces. Derfor indsamles og bearbejdes afhandlingens empiriske materiale alene med kvalitativ analyse for øje. Kvalitativ analyse giver mulighed for at skabe opmærksomhed om f.eks. særlige holdninger eller reaktionsmåder hos de adspurgte, men undlader at kvantificere disse. Empiriindsamling kan ske via spørgeskemaer, hvor der er mulighed for uddybning af svarene, eller ved interview, hvor der kan spørges ind og ”graves” i de udsagn og holdninger, der måtte dukke op under interviewet. I denne afhandling har vi valgt interviewformen, med få informanter, da dette giver basis for en mere eksplorativ undersøgelse.

### Interview

Der er foretaget interview af fire udvalgte informanter. Informanterne er 2 forskningsprofessorer fra DFVF og 1 professor fra DTU samt 1 personalechef fra DFVF.

Ved valg af interviewpersoner er der mange overvejelser, der skal bringes i spil. Således skal der foretages bevidste valg og fravalg. I relation til valget af informanter holdes det overordnede formål med interviewene op imod en overvejelse om hvilket organisationsniveau, der vil være relevant i forhold til indhentelse af dækkende empiri. I dette tilfælde finder vi det relevant at gennemføre interview med fagprofessionelle på et højt organisatorisk niveau, dog ikke medarbejdere der har medvirket i beslutningerne omkring fusionen.

Når der udvælges tre informanter fra den ene af fusionsorganisationerne og kun en fra den anden, skyldes dette primært at der er begrænset tid til at gennemføre interviewene, og at opgavens fokus primært er på den ophørende organisation DFVF. Derudover er hensigten ikke en sammenlignende analyse mellem de to organisationer, men at fokusere på meningsdannelsen, hos højt placerede fagprofessionelle. De har en holdning til, hvad der sker i organisationen, og er samtidigt selvledende og autonome i forhold til samspillet i organisationen og den nye fusionspartner. Udvælgelsesformen indebærer dog en risiko for, at informanterne besidder en forforståelse af interviewernes holdninger og interesseområder. Dette forhold mener vi til en vis grad er elimineret ved at det er informanter, som i det daglige er fagprofessionelle og ikke ledelsesansvarlige i organisatorisk forståelse. Desuden er det på forhånd aftalt at interviewene gennemføres uden deltagelse af casebæreren, som i det daglige er den overordnede leder for nogle af informanterne og selv fagprofessionel indenfor samme sektorområde.

Muligheden for at inddrage teknisk-administrativt personale eller fagprofessionelle medarbejdere på lavere organisatoriske niveauer er fravalgt, primært af tidsmæssige årsager. En evt. mangel elimineres til en vis grad i empiriindsamlingen, da den udarbejdede interviewguide indeholder spørgsmål af cirkulær refleksiv karakter, hvor informanten "tvinges" over i andre positioner end sin egen, f.eks. det tekniske-administrative personales. Vi anerkender naturligvis teoriens grundlæggende præmis, at meningsdannelse er individuel, og at informanterne derfor ikke kan give os indsigt i andre aktørers meningsdannelsesprocesser, men alene i deres holdninger og adfærd, som disse er fortolket af informanten selv.

Vi er bevidste om, at inddragelse af egen organisation kan resultere i bias, fordi resultaterne potentielt afspejler vores egne fordomme og forventninger. Vi har dog prioriteret forhåndsindsigt over risiko for bias. Vi har tilstræbt at minimere bias i forbindelse med indsamling af empiri, som beskrevet ovenfor.

Planlægningen af metodevalget i forhold til interviewenes gennemførelse beskrives i det følgende.

## Interviewenes gennemførelse

Der blev foretaget fire enkeltinterview á ca. 90 minutters varighed. Interviewet blev foretaget af to interviewere.

Interviewene blev gennemført som delvist strukturerede interview baseret på dialog og således med lav standardiseringsgrad. Dette koncept indebærer, at der på forhånd er et vist teoretisk og praktisk kendskab til de fænomener, der studeres. Interviewet skal skabe kendskab til nye synsvinkler og informationer, baseret på den interviewedes viden. Da der er bestemte forhold, der ønskes belyst er der udarbejdet en spørge- og interviewguide på forhånd. Interviewguiden er vejledende og de enkelte spørgsmål skal ikke nødvendigvis besvares i en given rækkefølge. Via dialogen og notater under vejs påser interviewerens, at alle ønskede forhold bliver bestrøget under interviewet (Andersen 2003, p. 212).

Interviewene var baseret på Weicks teori og indeholdt spørgsmål af dels deskriptiv art dels reflektiv art. Spørgeguiden er opbygget med inspiration fra den reflekterende kommunikationsmodels position 1 – 3 (Danelund og Jørgensen 1999, s. 318).

*Position 1 – lineære deskriptive spørgsmål:* Formålet med lineære deskriptive spørgsmål er indsamling af umiddelbare data og informationer, gennem spørgsmål og baggrundsdata. Sigtet er at interviewerens får oplysninger om fokuspersonens opfattelser af genstanden og dens kontekst, således at interviewerens selv kan danne sig en mening om denne.

*Position 2 – cirkulære deskriptive spørgsmål:* Formålet med cirkulære deskriptive spørgsmål er at synliggøre forskelle, mønstre og relationer. Spørgsmålene tager udgangspunkt i at bibringe interviewerens en forståelse af fokuspersonen og den kontekst, som fokuspersonen befinder sig i. Cirkulære deskriptive spørgsmål tager udgangspunkt i interviewerens iagttagelse af fokuspersonens responser vedr. spørgsmål fra position 1. I position 2 flyttes fokus fra fokuspersonen til dennes omgivelser.

*Position 3 – cirkulære reflektive spørgsmål:* Formålet med cirkulære reflektive spørgsmål er at bringe fokuspersonen i nye udkigspositioner (i meta). De nye udkigspositioner er placeringer udenfor fokuspersonen selv og har til formål at skabe en passende forstyrrelse hos fokuspersonen. Sigtet er at få øje på sine egne blinde pletter og derved reflektere over muligheder for at handle anderledes.

Der er udarbejdet et skriftligt referat af samtlige interviews. Interviewene er ikke blevet båndet, men dokumentationen er sket ved hjælp af notater udarbejdet under interviewene af de to interviewere, hvilket har dannet grundlag for referaterne. Pointer fra interviewene anvendes efterfølgende i afhandlingens analyser.

Efter udskrift af interviewene kunne der have været gennemført en respondentvalidering. Dette kunne medvirke til at eliminere misforståelser og fejltolkninger. En respondentvalidering indebærer imidlertid også metodemæssige problemer, da den kan give informanten mulighed for at ændre sine originale udsagn enten bevidst eller pga. forglemmelse som følge af den tidsmæssige forskydning. Selv om respondenten validerer sine udsagn, forhindrer det ikke at vi i forbindelse med analyserne, bevidst eller ubevidst manipulerer det sagte, hvorved interviewet tillægges nye betydninger. Det metodisk optimale ville have været et båndet interview, med efterfølgende fuldstændig udskrift og en efterfølgende respondentvalidering og eventuelt supplerende interview for uddybning af delelementer i interviewene.

I forhold til analyserne er vi blevet opmærksomme på at sproglige og formuleringsmæssige nuancer kan gå tabt mellem det hørte og det nedskrevne. Ligeledes er stemningen under interviewet, retorik og grimasser ikke mulige at gengive i referaterne. Dette har vi efter bedste evne søgt at kompensere for i analyserne.

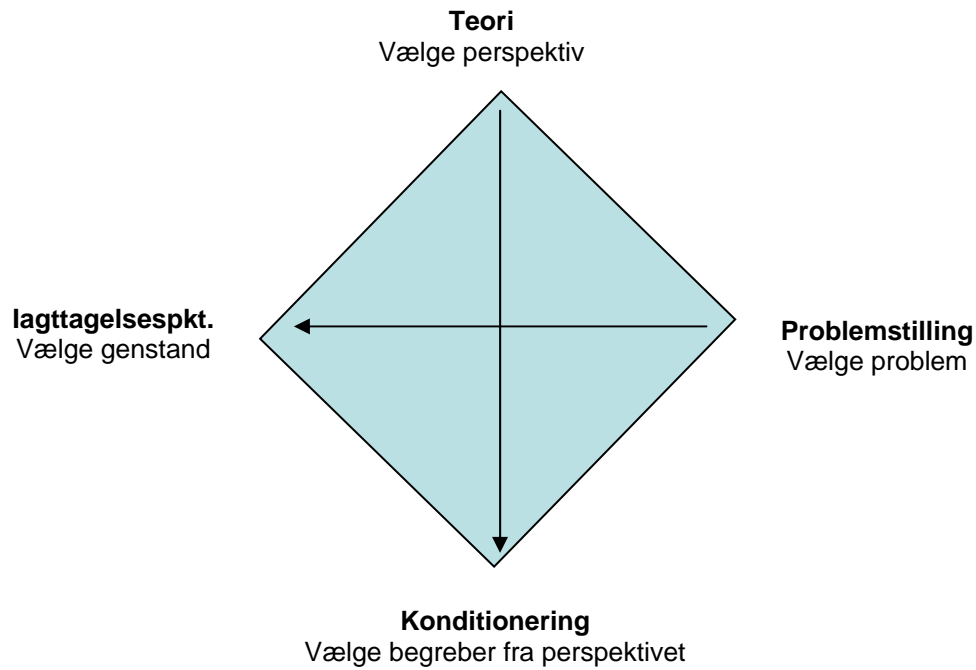
## **Analyser**

Der gennemføres fire analyser, hvor elementer og passager fra de indsamlede interview analyseres i forhold til relevante teoretiske perspektiver. Relevansen af de mange teoriområder er forklaret i kapitel 5, og skal ses i forhold til at Weicks teori kan understøttes af andre teoretiske blik i analysesituationen. De teorier, der byder sig til som støtteteorier er kultur-, narrativ- og systemisk teori. Begrundelse for valg af det enkelte teoriområde fremgår af kapitel 5 og i forbindelse med konditioneringen af det enkelte teoretiske perspektiv i analysen.

Analyserne struktureres efter analysemodellen ”diamanten” (Figur 4.1), som er en overordnet analysemodel, hvor det teoretiske perspektiv konditioneres i forhold til problem og genstand. Modellen skal medvirke til at skabe et vist overblik i analyserne og skabe en ensartet struktur analyserne imellem.

Analyserne samles i en delkonklusion, som skal sammenfatte analysen af meningsdannelse i forhold til de tre analyser med støttende teoretiske perspektiver og klarlægge hvad vi lærte om empirien ved de teoretiske perspektiver, hvilke forhold teorien gav blik for og hvilke vi ikke ser. Endvidere diskuteres om empirien kan bekræfte teorien, og hvad vi har erfaret om identitetens betydning for de fagprofessionelles tilgang til fusionen. Delkonklusionen skal danne grundlag for en samlet konklusion, hvor vi udpeger opmærksomhedspunkter, som kan anvendes ved tilrettelæggelse af en ledelsesmæssig strategi, ved planlægningen af en fusion i den offentlige sektor. For at kunne anvende analyserne i en ledelsesmæssig kontekst, inddrages teoretiske perspektiver om ledelse af selvledende i et magtperspektiv samt tillidsperspektivet som et strategisk perspektiv i forhold til at kunne håndtere usikkerhed. Teorierne i den sidste del af afhandlingen bliver ikke udfoldet i samme grad som teorierne anvendt i analyserne. Det-

te er et bevidst valg, da ledelsesteoriene primært benyttes til at sætte analyserne af empirien i kontekst.



**Figur 4.1** Analysediamanten ifølge strategifaget på MPA



## 5. Begrundelse for teorivalg

Vi ønsker at studere forhold af betydning for ledelse af organisationer under forandringsprocesser. Derfor vælges organisationsteorien som det overordnede teoretiske grundlag i denne afhandling.

Vi har valgt en fusion mellem to offentlige organisationer som case. Vi betragter en fusion som en radikal organisationsændring, hvor medarbejderne udsættes for en høj grad af usikkerhed og stress. I den fusion vi har valgt at studere, opløses den ene af de fusionerende organisationer den anden, som derved reelt ophører med at eksistere, hvorimod navn og "raison d'être" for den fortsættende organisation bevares. De potentielle ændringer for den enkelte medarbejder i den ophørende organisation er måske ikke umiddelbart så store, hvis man betragter arbejdsopgaver og arbejdsrutiner, men tabet af den oprindelige organisation og udsigten til at blive en lille del af en ny og større organisation med en anden profil og en anden kultur antager vi, kan påvirke medarbejderne og den måde de vælger at tilgå fusionen (med entusiasme, med frygt, med ligegyldighed, etc.).

Da vi er interesserede i den enkelte medarbejders holdninger og fortolkninger, vælger vi et individ-/aktørperspektiv. Organisationen træder primært frem gennem vores analyse af udsagn fra aktører. Den er derfor ikke i sig selv genstand for analyse, men derimod et produkt af denne. Dermed bevæger vi os indenfor et konstruktionistisk perspektiv.

I forhold til fusionen mellem DFVF og DTU har vi ønsket at fokusere på betydningen af de fagprofessionelles (forskernes) fortolkning af ændringerne, og denne fortolknings betydning for om fusionen associeres med positive eller negative forventninger. Vi har i den forbindelse særligt fokus på betydningen af forskernes identitet. Derfor har vi valgt en symbolfortolkende tilgang til problemområdet med Karl Weicks teori om meningsdannelse ("sensemaking") som styrende og gennemgående teoretisk perspektiv for vores analyse. (Weick 1995) Weick tillægger identiteten stor betydning for meningsdannelsen. Vi vil derfor ved hjælp af denne teori søge at indkredse betydningen af organisationen for individers udvikling og fastholdelse af identitet, og individers identitet for udvikling/ændring af organisationer, i det konkrete tilfælde i forbindelse med en fusionsproces.

Karl Weick er blevet et spændende men også kompliceret bekendtskab. Karl Weick mener, at den enkeltes motivation for handling skal findes der hvor handling giver mening og er identitetsskabende. Denne meningsdannelse – *sensemaking* – dannes retrospektivt, hvorfor historien og den sociale kontekst og relation bliver styrende for motivationen for fremtidige handlinger. Opfattelsen er cirkulær, hvorfor det ikke giver mening at lederen af fusionen opstiller mål i den klassiske lineære forståelse. Mål skal opstilles ud fra den enkeltes forståelse og giver kun an-

ledning til handling, hvis de er meningsfulde, udfordrende, men stadig opnåelige. Med dette blik opfatter vi Weick som konstruktivist, med en tilgang til ændringer ud fra en organisationspsykologisk referenceramme. En mere radikal konstruktivistisk tilgang kommer ikke med løsningsmodeller, da intet er sandt eller rigtigt, men fortolket af den enkelte i deltagelsen i sociale sammenhænge. Her opfatter vi Weick som mere moderat konstruktivist, som ikke afholder sig fra at komme med anbefalinger, om end der ikke er klare anvisninger og umiddelbare løsningsforslag.

Det komplicerende i bekendtskabet består i, at der netop ikke er klare anvisninger, men også at det kan være forstyrrende når han ”plukker” fra forskellige teoretiske referencerammer, og ikke beskriver en egentlig analysemodel, som f.eks. Kotter anviser i sine 8 punkter. (Kotter 1997)

Et andet element i Weicks arbejde som har fastholdt vores interesse er, at han grundlæggende mener at der ikke er *én* rigtig løsning, men at vi danner vores egen forståelse og lægger vores eget mønster eller kort ud fra de handlinger vi foretager på baggrund af vores erfaringer og viden. Denne tilgang er spændende for os, da vi søger indsigt i, hvordan vi som ledere kan agere i en virkelighed som bestandigt bevæger sig, og ikke lader sig planlægge i en lineær proces. I ”Ledelse i en ny logik” udtrykkes det at, ”*dette skyldes, at virkelighederne bestandigt bevæger sig og organiserer sig i varierede mønstre – med den konsekvens, at de fremstår som uforudsigelige. Usamtidighed indebærer i vores definition, at vi ophæver den lineære logik omkring tidsdimensionerne fortid, nutid og fremtid og forbinder disse cirkulært*”. (Dissing og Laursen 2004) Dette tidsbegreb stemmer overens med Weicks beskrivelse af meningsdannelse som noget der foregår hele tiden (ongoing). Meningsdannelse, lige så vel som de informationer den beror på, har ingen begyndelse eller ende, det hele foregår i et flow, hvor nye informationer konstant skal bearbejdes med potentiel betydning for meningsdannelsen.

I opgaven fokuseres primært på identitetens betydning for meningsdannelse, men kultur og identitet på individniveau er overlappende ud fra en teoretisk og empirisk synsvinkel. Vi vælger derfor at inddrage kultur som et støtteperspektiv. Kultur opfattes i Weicks perspektiv som et element i den sociale kontekst (et andet centralt begreb i meningsdannelse). ”*In working organizations decisions are made either in the presence of others or with the knowledge that they will have to be implemented, or understood, or approved by others. The set of considerations called into relevance on any decision-making occasion has therefore to be shared with others or acceptable to them*” (Weick 1995, s. 39).

Vi abonnerer i denne opgave på ”*det procesorienterede kulturbegreb*”. (Svane 2006) Det procesorienterede kulturbegreb fremhæver dynamikken i kulturen. I stedet for at se kultur som noget stabilt og kun langsomt foranderligt (det strukturorienterede kulturbegreb), ses kultur som noget bevægeligt i vedvarende forandring. Perspektivet tager udgangspunkt i menneskets dagligdag og erfaringer i interaktionen og relationen med andre. I dette perspektiv ses kultur



som noget, der bygges op i det enkelte individ som en aflejring af erfaringer, både vore egne og de som overleveres til os igennem traditionen.

At menneskets identitetsdannelse er fragmenteret indebærer ikke, at mennesket skal opfattes som spaltet i flere identiteter. Weick antager i stedet, at mennesket kan have mange endog modsætningsfyldte lokale identiteter afhængig af de konkrete relationer, situationer og kontekster. Det vil sige at mennesket flytter sig i forhold til den kulturelle sfære i stedet for at være fastlåst og fikseret i en bestemt kerneidentitet. Ud fra et narrativt perspektiv kan identitet forstås som en fortælling der fortælles om fortælleren som hovedpersonen og som forfattes imellem en fortæller og dennes tilhørere i relationen. Den er både afhængig af fortælleren og dennes biografiske baggrund samt af tilhørernes reaktioner. Den er derfor en social konstruktion, der bliver til i det lokale forhold og afspejler vor egen og andres forståelse af os selv samt af andre. Perspektivet indebærer, at mennesket bliver aktivt skabende i forhold til sin identitet. Mennesket må lave et identitetsarbejde, der består i at skabe sammenhæng imellem de forskellige fortællinger. Denne sammenhæng udgør menneskets referenceramme for identitetsdannelsen. Mennesket kan ud fra denne referenceramme forstå sit tilhørsforhold til sin omverden i dens forskellige lokaliteter (Svane 2006). Det interkulturelle menneske rummer følgelig flere lokale identitetsdannelser og flere lokale kulturelle symbolske meningsuniverser. Tilsammen udgør de menneskets multikulturelle forståelses- og fortolkningsramme og erfaringsbaggrund. Den er kompleks og fragmenteret og udgør den baggrund på hvilken mennesket oplever, erkender og fortolker samt handler i og kommunikerer med sin verden i et stadig socialt samspil med andre.

Vi inddrager derfor det narrative perspektiv i et forsøg på at ekstrahere yderligere information fra informanternes udsagn. Den narrative analyse skærper blikket for aktørens egen "skabelsesberetning" af egen position/rolle i forhold til andre aktørers positioner/roller, i det netværk af aktører der tilsammen indgår i den proces der danner grundlag for meningsdannelse. Vi tager metodisk udgangspunkt i David Barry's artikel fra 1997 om det narrative perspektiv og Klaus Fog m.fl.'s bog (2003) om storrytelling og branding.

Der er for os at se en kobling mellem det enkelte individs oplevelser og den sociale kontekst de er opstået i. Derfor har vi inddraget den systemiske tænkning, hvor dialog og samvær betragtes som betydende i forhold til at opnå fælles erfaringer og udvikle fælles referenceramme. Vi ser ikke at dette strider imod Weicks holdning til den individuelle billeddannelse, men som et blik der yderligere øger forståelsen for, hvordan den enkelte identificerer sig med organisationen og den betydning det har for den enkeltes handlinger og meningsdannelse. Vi lægger vægt på at betragte systemer som en helhed og ikke blot summen af de systemer som indgår. Endvidere at identiteten skabes i relationen og udvikles i næste relation. Til den systemiske analyse tager vi udgangspunkt i en kybernetisk tilgang, med særligt blik for Gregory Batesons tænkning om 2.

ordens kybernetik samt informanternes positioner, som kan gå fra at være lineære til at være cirkulære reflekterende (Haslebo & Nielsen 1997, Danelund & Jørgensen 1999).

For at få yderligere hold på organisationen og den ramme hvori Weicks beskrivelse af meningsdannelsen foregår, har vi valgt at tage udgangspunkt i Mary Jo Hatch's (1997), beskrivelse af organisationsteoretiske retninger. Vores tilgang er i denne sammenhæng symbolfortolkende, som er en mere dynamisk model end de mere statiske klassiske og modernistiske. Hatch beskriver organisationen som organisering og ikke som en fast størrelse, som kan betragtes udefra. Hun bruger selv Weick som reference og lægger vægt på, at udvikling af organisationen skabes gennem handling. Denne tilgang giver mening i en fusionsproces, hvis resultat vi ser som helt afhængig af forskernes identitetsfølelse, engagement og dynamiske indsats for fortsat at medvirke til forskning og beredskab indenfor fødevareområdet.

I konklusionen på vores undersøgelser, vil vi inddrage ledesperspektivet for at beskrive de områder, som vi ser lederen i fusionsprocessen mellem DFVF og DTU skal være opmærksom på.

I det indledende afsnit om temaerne i den offentlige debat, som benyttes til at kortlægge noget af den information der er tilgået informanterne, har vi trukket på begreber fra teorien om dagsordenssættelse som beskrevet af Mie Femø Nielsen. (2006)

## 6. Organisationen

Det er formålet med dette kapitel at indkredse, afgrænse og definere begrebet organisation i denne afhandlings kontekst.

Der er mange forskellige forestillinger om organisationer der tilsammen danner organisations-teorien. Ingen af dem kan siges at være den rette eller blot bedre end de andre.

Vi vælger det socialkonstruktionistiske perspektiv, fordi vi mener dette perspektiv åbner op for de aktører, medarbejdere og ledere, som vi sætter i centrum i vores analyse, og fordi dette perspektiv anerkender mangfoldighed, flertydighed og polyfoni i aktørernes evne til at indsamle, fortolke og videregive information. Dermed bliver den enkelte medarbejders oplevelse/fortolkning af et forandringspres (-nødvendighed?) og reaktion på dette til dels et individuelt anliggende til dels noget der foregår i samspil med andre aktører i en kollektivt konstrueret virkelighed.

*Vores definition på en organisation:*

- Organisationen er en bestemt måde at skabe mening i en kaotisk verden for aktører, der træder i kontakt med andre aktører og må handle, uden at de nødvendigvis har kontrol eller viden nok til at træffe rationelle valg. Organisation er et navn, en metafor, en måde at fortælle om aktiviteter på, som kæder aktiviteter sammen, forklare dem og legitimere dem, så verden for en stund bliver mindre kaotisk og ”organisationen” fremstår som fornuftig. Organisationsfortællingen udvikles af de aktører, der er involveret i bestemte aktiviteter, men kan også komme fra andre instanser: konsulenter, medier, regulerende organer, uddannelses- og forskningsinstitutioner. [Peter Kjær, ”Veje ind og ud af organisationsteorien”, Kompendium i Organisation, MPA 2005]

Mary Jo Hatch (1997) bruger Weick konsekvent når hun beskriver organisationer i et socialkonstruktionistisk perspektiv.

Weick mener at vi konstruerer organisationen gennem vores forsøg på at beskrive den (konceptualisere den). Tilsvarende konstruerer vi også organisationens omgivelser. Det betyder at organisationen er en social konstruktion for såvel dem der arbejder i den, som for dem der studere den, blot på to forskellige planer.

Den socialt konstruerede organisation er ikke alene et individuelt anliggende. Den skabes i høj grad i et samspil med andre gennem social enighed, dvs. den bliver til i samarbejde. Vi kan altså konstruere disse virkeligheder kollektivt.

Weick siger at en virksomheds omgivelser konstrueres gennem aktiviteter i organisationen til at indsamle og analysere informationer om omgivelserne og beslutninger taget på baggrund af disse analyser som fører til forskellige aktiviteter inklusive yderligere konstruktioner af omgivelserne. Det betyder at organisationen, specielt dens ledere, selv konstruerer sin opfattelse af omgivelserne og dernæst reagere på disse som om det var den virkelige verden ("enactment").

Organisationen bliver dermed som udgangspunkt variabel og kaotisk. Enhver illusion om entydighed og linearitet må vige for en mere ydmyg opfattelse af vores evne til at vurdere behov og muligheder og evne til at vælge de rette handlinger og teknologier. Langt hen ad vejen er vi henvist til at vælge en "trial and error" strategi.

Det socialkonstruktionistiske perspektiv anerkender, at den organisation vi konstruere gennem sproget, ikke er sand eller naturlig i en objektiv forstand, men derimod et produkt af aktørernes tro, meninger, holdninger til denne. Det vil sige at vi selv opfinder og giver mening til de ord, som vi benytter til at beskrive organisationen, og verden i almindelighed. Det betyder at vi handler og fortolker handling indenfor en sociokulturel kontekst som vi selv har konstrueret. "Man is an animal trapped in webs of significance he himself has spun" (Geertz 1973, cit. efter Hatch, 1997).

Weicks opfattelse af organisationens omgivelser (Hatch 1997, s. 41-42): Forhold og hændelser i omgivelserne kan ikke skelnes fra aktørernes opfattelse af disse. Det betyder at såvel omgivelserne som den usikkerhed fortolkningen af dem giver anledning til, er en konstruktion i beskuerens hoved. Usikkerheden kan få lederen til at søge mere information, og som følge deraf konstrueres endnu mere komplekse og uforudsigelige omgivelser. Teknologier til informationsindsamling og behandling f.eks. computere kan derfor være usikkerhedsskabende, hvor intentionen var det modsatte.

I såvel det modernistiske som i det socialkonstruktionistiske perspektiv, ender organisationen op med at være tilpasset omgivelserne mht. kompleksitet og forandringstakt, men teorierne der forklarer disse udfald er vidt forskellige. Modernisterne ser omgivelser der styrer (tvinger) organisationerne i en bestemt konfiguration/retning. Socialkonstruktionisterne ser aktører konstruere en virkelighed som de reagerer på som om det var virkeligheden der tvang dem til det – hvilket det på det tidspunkt sådan set også er.

Fordelen ved socialkonstruktionisme i et forandringsspektiv er at vi kan frigøre os fra uønskede forestillinger, og bruge dette som afsæt for at skabe nye forestillinger om virkeligheden.

Weicks opfattelse af strategi er at den skabes gennem handling (Hatch s. 115). Strategi formuleres ikke, den udledes af succesfuld handling der udvikles gennem eksperimenteren eller opdages ved rent held. Dette er stort set sammenfaldende med Whittingtons processuelle perspek-

tiv, der også til dels baseres på Weick. Strategi udvikles gennem handling ("trial and error") som en slags uglamorøst håndværk, der kræver at man får "jord under neglene". Strategi i den klassiske forstand, er i dette perspektiv, primært et stærkt symbol, der indfrier de rationalistiske medarbejders forventninger om ledelse. Weick mener dog at strategi kan influere på aktiviteterne, idet dette symbolske potentiale kan benyttes til at indgyde tillid, risikovillighed og handlekraft, hvilket igen fremmer organisationens effektivitet gennem læring.

I det socialkonstruktionistiske perspektiv opfattes organisationen som en konstant tilstand af forandring – da den i de dynamiske processer der kendetegner dagligdagen hele tiden genopfindes af de aktører, der indgår i den – enten som en reproduktion (illusion om stabilitet) eller i en ny form. Den er altså aldrig statisk men altid i forandring. Derfor betegner Weick det heller ikke "organisation" men "organisering" for at understrege den dynamiske tilstand (Hatch 1997, s. 352).



## 7. Offentlige fusioner

I dette kapitel vil vi indkredse begrebet fusion, samt placere vores case i en fusionssystematik. Endvidere vil vi forsøge at karakterisere offentlige fusioner i forhold til private og afslutningsvis give en definition på begrebet offentlig fusion, som skal være gældende for denne afhandling.

Begrebet fusion anvendes i mange sammenhænge og defineres på mange forskellige måder, alt efter hvilken kontekst begrebet anvendes i. I det følgende gives en definition, som dækker over vores opfattelse af begrebet.

Der er skrevet megen litteratur om fusioner, langt det meste om fusioner i den private sektor, men efterhånden også en del om fusioner i den offentlige sektor. Vores begrebsafklaring og definition tager udgangspunkt i definitionen af private fusioner jf. J. Strandgaard Pedersen (1998), som dog kun danner indgangsvinkel til vores primære definition, der er baseret på Goldschmidt og Kirkeby (2005), der beskriver fusioner i det offentlige.

Strandgaard Pedersen opstiller en overordnet systematik for fusioner. Disse kriterier gennemgås ikke i deres fulde udstrækning, da de ikke er primære i denne afhandling, men er medtaget som eksempel på, at fusioner kan typificeres på forskellig vis.

Strandgaard Pedersens typificering sker ved vurdering af fusionen i forhold til forskellige parametre, som f.eks. om fusionen sker *på tværs af eller indenfor relaterede brancher, på tværs af eller indenfor sektorer, grad af kompleksitet og grad af integration*. Disse parametre er primært opstillet i forhold til fusioner i den private sektor, men kan også anvendes i forhold til fusioner i den offentlige sektor. Således kan fusionen mellem DTU og de fem sektorforskningsinstitutioner godt indeholdes i ovennævnte karakteristika og f.eks. kan fusionen vurderes som overvejende en *heterogen* fusion idet driftsområderne for de fusionerende organisationer er forskellige. Da forskningen er fælles, indeholder fusionen dog også *homogene* elementer. Fusionen beskrives som *heterogen* fordi den foregår mellem tre forskellige ministerområder. Fusionens kompleksitet vurderes som *høj* på det administrative plan da seks organisationer skal fusioneres samtidigt. Graden af kompleksitet mht. til opgaver og HRM vurderes imidlertid som *moderat*, da ligheder mht. til sektor og branche i et vist omfang kompenserer. Vi vurderer dog ikke at ovennævnte parametre til fulde dækker de karakteristika, som kendetegner fusioner i den offentlige sektor. Derfor vil vi i det følgende læne os mere op ad definitionerne, som beskrevet af Goldschmidt & Kirkeby (2005).

Goldschmidt og Kirkeby træder et skridt tilbage og den ideelle fusion beskrives som forestillinger om en praktisk syntese mellem fusionens parter, hvor der sker mere end et formelt fæl-

lesskab baseret på en fælles følelse af identitet, og dermed gensidig loyalitet og solidaritet, men hvor styrker og holdninger, værdier og det mål af individuel autonomi, der eksisterer hos parterne før fusionen, delvist kan bevares (Goldschmidt og Kirkeby 2005 s. 25).

Definitionen beskriver en afgørende begrebslig forskel inden for fænomenet fusion, der udspringer af ejerformen, henholdsvis privat og offentligt ejerskab. Ved private fusioner er det typisk stordriftsfordele og bundlinie, der er bestemmende og styrende for fusionen. Ved offentlige fusioner gælder andre betingelser. "Ejerskabet, den finansielle ramme, de overordnede strukturer for produktion, konsumtion og distribution, hele ledelseskonteksten, er dog stadigvæk fundamentalt forskellig i henholdsvis den private og offentlige sektor, hvilket at forskellene, hvad angår fusionering, er større end lighederne" (Goldschmidt og Kirkeby 2005, s. 40).

Vi ser i overensstemmelse med definitionen, at et afgørende kendetegn ved offentlige fusioner er, at der skal kunne ske en politisk legitimering. Således må der kunne opstilles tydelige fordele, hvad angår styrkelsen af den demokratiske bevidsthed og af demokratiets funktionsmåde. Formålet legitimeres primært i en mulighed for at allokere og udnytte ressourcer mere hensigtsmæssigt med henblik på optimering af serviceydelserne.

De fleste offentlige institutioner og organisationer har oftest en bred opgaveportefølje, der gør det vanskeligt over en bred kam, at nedbringe transaktionsomkostningerne. Det ses ofte, at der sker optimering nogle steder og andre steder opvejes stordriftsfordelene ved øgede koordineringsomkostninger. Endvidere er der i den offentlige sektor en række opgaver, der har deres egen individuelle kriterier for ansvarlig håndtering, der gør dem til autonome bundlinier. Som eksempel på dette kan nævnes myndighedsopgaver af forskellig karakter, herunder f.eks. beredskabet indenfor fødevarer sikkerhed.

Endvidere anser teorien den offentlige sektor som en meget transparent størrelse, således kan hele processen med fusionen følges af offentligheden og alle delprocesser skal derfor overvejes nøje i forhold til den politiske legitimitet. Dette gælder f.eks. besparelsesrunder i kølvandet på fusionen, hvor der er meget fokus på om der f.eks. udstedes jobgaranti til de ansatte. Således gør den store transparens, at der skal søges politisk legitimitet på mange felter, som ofte kan være paradoksfyldte internt, såvel som i forhold til andre.

Ovennævnte transparens i processerne stiller store krav til ledelsen i disse fusionsprocesser, men kan samtidig medvirke til en stadig optimering i den offentlige sektor, hvilket medvirker til en øget professionalisering. Også her kan der opstå et paradoks, nemlig i forhold til det politiske niveau, der således i højere grad skal se sig selv som professionelle bestyrelser end som lokale folkevalgte. Denne tendens kan have en oplevet demokratisk bivirkning, forstået som at det lokale demokrati sættes under pres i forhold til overordnede politikker og økonomiske krav.



Et andet væsentligt rammevilkår vi ser, der findes ved offentlige fusioner er, at der er et langt anslag før fusionen, modsat det private, hvor anslaget er kort og fusionen nærmest bliver præsenteret som en bombe. Den lange anslagstid betyder, at der første sker en italesættelse af nødvendigheden af en reform, der medfører fusion. Efterfølgende pågår politiske forhandlinger og derefter forhandlinger med de berørte parter. Hele denne proces trækker ofte ud og de berørte organisationer forventes at køre videre, som intet var hændt og opretholde den planlagte produktion, hvilket også gælder gennem hele fusionsprocessen.

I denne fase op til fusionen sker der forskellig meningsdannelse hos såvel ledere som medarbejdere. Dette betyder, at den enkeltes identitet bliver sat under pres i forhold til den usikkerhed, der opstår i processen. Denne problemstilling og usikkerhed forudsættes håndteret. Situationen er modsat for de fleste private fusioner, hvor ovennævnte usikkerhed håndteres efter fusionen, hvor der ”ryddes op”. Erfaringen viser, at langt de fleste fusioner i det private er betydeligt mere omkostningstunge end budgetteret. Denne direkte transaktionsomkostning holdes skjult i de offentlige fusioner, hvor der som oftest ikke afsættes budget til fusionen, udover f.eks. ændring af bygningsmasse. Denne nedtoning af transaktionsomkostningerne kan være et led i den politiske legitimering af fusionen, Da der ellers, såfremt de reelle omkostninger var kendte, ikke ville være baggrund for den politiske beslutning.

Offentlige fusioner adskiller sig fra private fusioner på en lang række konkrete områder, f.eks. medarbejderinddragelse, betydning af ansættelsesvilkår, m.v., som ikke vil blive berørt nærmere her. Et væsentligt aspekt vil vi dog pege på; muligheden for at måle om fusionen er en succes eller en fiasko. Man kan hævde, at offentlige fusioner altid lykkes, fordi den fusionerede organisation altid ender med at levere service til borgerne på et acceptabelt niveau. Hvis det ikke går som planlagt kommer der ny ledelse på eller sågar ny minister. Ansvar fordeles dog sjældent i forhold til de politiske beslutningstagere. I forbindelse med private fusioner har de primære fusionsagenter, nemlig dem der beslutter fusionen, også ansvaret for gennemførelsen. Dette kan ikke siges at være tilfældet i offentlige fusioner.

Vi anvender i denne afhandling følgende definition på en offentlig fusion:

*”Fusion i det offentlige er en proces, hvori to eller flere separate områder og/eller organisationer sluttet sammen, enten i overensstemmelse med hovedparten af den lokale befolknings ønsker eller i alt fald ikke i modstrid med deres ønske, og hvor processen foregår i permanent samspil mellem det politiske, forvaltningsmæssige og offentlige niveau.*

(Modificeret af forfatterne på baggrund af Goldschmidt og Kirkeby 2005 s. 34)

Denne definition inddrager dels det demokratiske aspekt, men indeholder også paradokset, i forhold til de mange interessenter, der findes. Det flertal der går ind for fusionen gør det måske på vidt forskellig baggrund og med forskellige motiver i forhold til individuelle interesser.



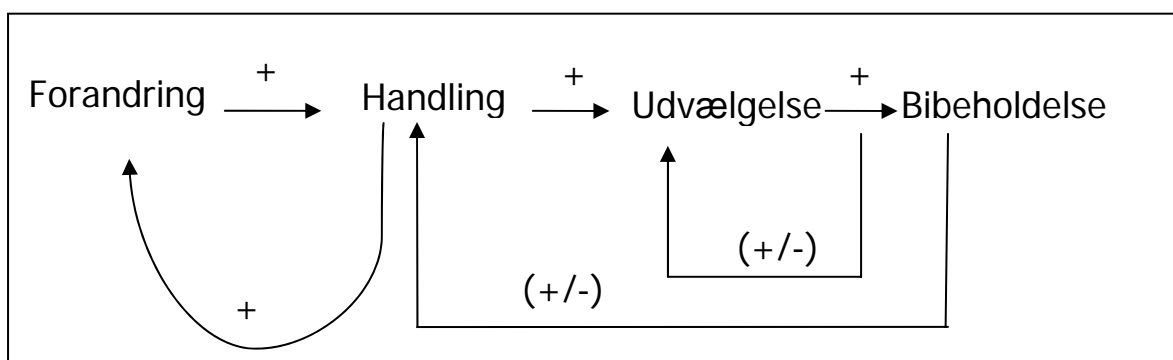
## 8. Karl Weicks teori om meningsdannelse (sensemaking).

*"How can I know what I think until I see what I say?" (Weick 2001 s. 95)*

Ovenstående sætning vender Karl Weick tilbage til mange gange i sit arbejde og som vi også i denne opgave vil bruge for at holde fast i det grundlæggende i hans teori.

Weick ser organisationer som en samling af mennesker, som hele tiden bevæger sig i et fortsat møde i løst koblede systemer og skiftende relationer. *"I view organizations as collections of people trying to make sense of what is happening around them"* (Weick 2001 s. 5). Han vil på denne måde gribe og forstå kompleksiteten i en organisation og har som et væsentligt element forståelsen af, at den enkelte tegner sit eget landkort – *cause maps* – for at handlinger skal give mening. Meningsdannelse er gennemgående og centralt og handlingen – *enactment* – fører til meningsdannelsen i en fortsat proces i samspil med omgivelserne.

Weick ser meningsdannelse som retrospektiv (Figur 8.1). Ved at forstå årsagssammenhænge – i loops – opsamles og kortlægges erfaringer og komplicerede sammenhænge kan forstås. Denne betragtning kan ligne selvopfyldende profeti, men skal forstås som om, at det er kompliceret og kræver kompliceret indføling og efterrationalisering, at forstå en kompliceret verden (Weick 2001 s.6).



**Figur 8.1.** Weicks model for meningsdannelse. (Undervisningsmateriale CBS 2006)

I forbindelse med Weicks afhandling blev der udført et studie som viste, at jo mere kompliceret en opgave var, jo større var indsatsen for at løse den. På trods af at gevinsten ikke var så stor som forventet, ønskede de fleste deltagere i eksperimentet at fortsætte og fandt opgaven udfordrende og spændende *"because this is such an interesting task"*. Deltagerne kendte ikke opgaven og sammenhængen, hvori den skulle løses. Deltagerne kunne til enhver tid hoppe fra, men de fleste fortsatte efterhånden som de arbejdede sig dybere ned i opgaven øgedes kompleksiteten.

I studiet er der en forståelse af at nødvendige omstændigheder som valgmulighed, irreversibel handling og opmærksomhed på handlingen (synlighed). På undersøgelsestidspunktet var Weick mere interesseret i kontrasten mellem den store indsats og interesse og den lille gevinst end i deltagernes tilfredshed med opgaven. Hvad var drivkraften, *enactment*.

Det fremhæves at når folk handler er det mere bindende jo større valgmulighed, højere irreversibilitet og synlighed. Handlingen forklares ved *efterrationalisering*, giver mening og ”forsvares”.

Konklusionen var at handling – *enactment* – påvirker erkendelsen af om opgaven er spændende, hvilket er det modsatte af, at årsagssammenhænge giver en erkendelse og påvirker handlingen.

Weick ønskede derfor at uddybe denne modsætning og vise hvordan den hænger sammen.

Meningsdannelse er ikke at se efter det kort, eller mønster som er lagt af andre, altså at finde den rette løsning – som f.eks. i spillet Mastermind. Meningsdannelse skal ses som, at vi gør vores egne erfaringer og danner egen forståelse af det mønster vi finder. Et produkt af vores egen forestilling og behov og ikke en forudbestemt rigtig løsning. Resultatet er det mønster eller kort vi selv tegner ud fra vores brogede oplevelser, og kun vi selv kan vurdere om det er besværet værd. Det vigtige er, at der kan opstå mange forståelser, overvejende socialt betinget og et produkt af vores individuelle forestilling og behov, ”*indefinite number of plausible maps that can be constructed*”.

Problemet eller *equivocality* med meningsdannelse er mangeartet fordi ”terrænet” hele tiden ændrer sig og opgaven skal udføres i en form for momentan stabilitet, hvilket strider imod at arbejde med en fælles målsætning for en hel organisation. Denne dobbeltydighed giver usikkerhed på hvilke spørgsmål der skal stilles og ikke entydig fortolkning og rigtige svar (rationel tilgang). For at reducere usikkerheden behøves høj kvalitativ information og ikke meget – kvantitativ – information. Information af høj kvalitet er den information som kan rummes i en bred referenceramme og gøre flertydige problemstillinger klare og entydige, hvorved informationen giver mening for den enkelte. Lavere kvalitet har den kommunikation som tager lang tid at forstå eller som kun rummer snævre perspektiver.

Værdien af kommunikation syntes at øges des større ”*face to face personal interaction which is why map making tends to be social*” (Weick 2001):

1. Identifikationen af enhver handling er subjektiv og under uendelig revision
2. Ankerpunktet for enhver handling hviler på et netværk af uafhængige og konstant skiftende fortolkninger

3. Enhver handling er subjektiv og kan identificeres forskelligt og med forskelligt/relativt fortrin. Som eksempel nævnes: ser man et problem eller en mulighed – ”halvt fuldt eller halvt tomt glas”.

Meningsdannelse er altså en forsat proces, som ud fra en retrospektiv forståelse fører til individuel fortolkning og orden. Processen gør den enkelte ansvarlig og rationel i situationen.

Den enkelte fortolker handlingen ud fra egen rationalitet og finder lignende kendetegn og ligheder i omgivelserne for at understøtte og forklare handlingen. Denne *meningsdannelse* foregår også i sociale sammenhænge, således at handlingen tolkes som meningsfuld, legitim og rationel. Handlingen er således fortolket og konsekvensen af handlingen derfor forpligtende.

Weick diskuterer dobbeltheden i at fortolkningerne kan skifte fra person til person og fra område til område, samtidig med at der fortolkes på en virkelighed som er eller var, og har derfor ikke indflydelse på, eller former fremtiden.

Når der handles ud fra egne fortolkninger og af egen fri vilje og handlingerne bliver synlige, offentlige og uigenkaldelige er de svære at trække tilbage, da mere således står på spil. Fortolkningen og forklaringen på ens handlinger bliver et udtryk for ens egen holdning og kræver derved mere af den enkelte. En sådan fast sammenkædning kan ofte føre til selvbekræftelse. I meningsdannelsesprocessen fokuserer *commitment* på tre ting: En fortsat handling – en social acceptabel motivation for handlingen og en mulighed for efterfølgende aktiviteter, som støtter op om eller retfærdiggør handlingen. Herved kan opstå et loop som stabiliserer eller forstærker virkningen af handlingen.

Et problem og en efterfølgende handling kan altså give mening og blive styrende i forhold til andre problemstillinger – der træffes en begrundet (fortolket) og bindende beslutning – hvilket er modsat garbage can teori, hvor problemer og handlinger er ligeværdige.

I den forpligtende fortolkning, bruges ens egen fortolkning af omverdenen til at forklare handlingen. ”De forventer at jeg udfører det sådan”. Denne fremstilling af virkeligheden overføres til andre og fører til, at handlingerne fremstår som selvopfyldende profeti. Sådanne små fortolkninger kan have store konsekvenser for organisationen og sociale relationer får større betydning end individuel fortolkning, optræden og handling. Forventningerne kan altså fremstilles som selvopfyldende profeti og sprede sig til andre områder. Derved vil organisationen fremstå som mere ordentlig, forudsigelig og ens i handlemåde og er dermed lettere at kopiere for andre organisationer.

*Commitment* ses som dobbelt interaktion og er ikke en meningsfuld, rationel handling i sig selv. Interaktionen viser sig i kollektive strukturer. F.eks. forfatteren er afhængig af, at udgive-

ren trykker bogen, men udgiveren giver dermed forfatteren mulighed for at udbrede sin mening/tolkning. Begge er motiveret for handling, selv om de begge er forpligtet til fastsatte handlinger og forpligtende samarbejde med mange andre.

Den handling som startede som en individuel motivation ender derfor med en række forudsigelige handlinger i et forpligtende samarbejde. De fælles mål opstår i den forpligtende interaktion, hvor der opstår regler og systemer og organisationen bliver forudsigelig. Forpligtelsen og motivationen er således grundlagt i sociale relationer, og bliver i den forståelse mere betydningsfuld, ved at meningsdannelse opstår ud af et forpligtende samarbejde i sociale strukturer i organisationen.

Motivationen eller retfærdiggørelsen for handlingen forklares i den sociale sammenhæng hvor den skal gives. Eks. ifølge Weick er: Forretningsmanden der ønsker at tage til en kongres på Hawaii, siger til sig selv at han har behov for en ferie, til konen at han skal på en nødvendig forretningsrejse og til chefen at han skal undersøge markedet og konkurrenterne. Konklusionen er at hans motivation som driver ham til handling er at ferien er vigtig, forretningsrejsen nødvendig og afsøgning af markedet helt afgørende.

Når beslutningen er truffet kan der opstå en usikkerhed og flertydighed, når de mange konsekvenser af beslutningen viser sig. Først opfattes de positive virkninger af beslutningen – forretningsmanden der glæder sig til ferie - og siden de negative virkninger – hvis afsøgningen af markedet ikke giver øget handel – og mulige alternativer. Der er altså en usikkerhed og flertydighed/dobbelthed før beslutningen træffes inden den forpligtende handling udføres og igen efter handlingen er udført, når konsekvenserne af handlingerne viser sig, indtil handlingen retfærdiggøres.

Ved ikke at være opmærksom på de to steder, hvor dobbeltheden forekommer, træffes beslutningen ud fra et selvopfyldende profeti og fastholdes derefter uden at overveje alternative beslutninger. Et eksempel ifølge Weick er dommeren, som ser samfundet som et mønster, hvor børn fra socialt belastede hjem er mere kriminelle end andre børn og sender dem derfor oftere i fængsel. Hvis beslutningen om handling fastholdes trods usikkerhed før handlingen effektueres, åbnes ikke mulighed for alternative beslutninger.

At tage meningsdannelse alvorligt er at tage forklaringer på forandringer mindre alvorligt. At ignorere meningsdannelse kan betyde at det uforklarlige giver uventede konsekvenser. Meningsdannelse betyder ikke, at man undgår ikke forventelige konsekvenser, men gør opmærksom på og antyder konsekvenserne tidligere når de er under udvikling. Man kan derfor reagere inden uønskede konsekvenser bliver til problemer, ved at være opmærksom og sætte ind i små nære relationer med mulige løsninger. Den opmærksomme tidlige indsats i det små, forhindre

store reaktioner i organisationen. Det er effektivt, fordi det afvæbner modstand i det små og kommer med forslag i takt med udviklingen, som ingen andre kunne have foreslået.

*Small Wins*. De små sejre fører ofte til løsning af store problemer. I stedet for ikke at kunne tage hul på at løse et stort problem viser løsningen af små problemer vejen for løsning på andre problemer. Løsningen ville ikke kunne findes, hvis ikke de nære og små problemer var løst først. *A series of small wins can be gathered into a retrospective summary that imputes a consistent line of development, but this post hoc construction should not be mistaken for orderly implementation. Small wins have a fragmentary character driven by opportunism and dynamically changing situations* (Weick 2001 s. 432). De små sejre frembringer information, læring og optages som resultater af små eksperimenter. Løsningerne var ikke synlige før og stabiliserer organisationens fundament.

Store og uoverskuelige mål er ikke så tiltrækkende at opnå, hvilket også gælder små og let opnåelige mål. Derimod er opdelt mindre mål med et enkelt og meningsgivende budskab attraktive for læring, erkendelse/indsigt og motivation.

Præsentationen af problemet har betydning for reaktionen. Hvis der er for stort spring mellem evne – *ability* – og krav – *demand* – vil motivationen til at løse det falde. Jo mindre afstand der er, jo større mulighed for at skabe interesse for at løse problemet, sund stressreaktion. En fortsat strøm af udfordringer og små sejre kan øge modstandskraften over for stress og udvider *skills* hos mennesker som ellers ikke er tilbøjelige til at øge evnen til at løse problemer.

Resultatet skal være meningsfuldt. Mange små sejre giver samlet mere orden i organisationen, end før resultaterne blev opnået. Resultaterne /løsningerne bliver drivkraften til at løse de næste problemer som ikke opfattes så strenge og de næste udfordringer mere tydelige.

Reaktionen på det udtalte er det der viser om man har forstået problemet. *“How can I know what I think until I see what I say?”* (Weick 2001 s. 95+445). Resultatet skal ses i en sammenhæng for at give mening. Belønning for meningsløst resultat vil på sigt resultere i fejl. Meningsløst arbejde kan udføres af maskiner. Meningsfuldt arbejde som giver fornuft og ny læring kan ikke udføres maskinelt. Risikoen er, at denne meningsdannelse ikke opfattes som så værdifuld som at befordre bevidstløs videreførelse af formodede iboende maskinelle – automatiske processer.

Overload af information kan ikke omsættes og udnyttes, hvis ikke det giver mening. Udfordring i vores elektroniske informationsverden. ”Overskydende” information kan udnyttes og give mening ved at ”go for a walk” og udvide horisonten. Dermed bruges informationen i en ny sammenhæng og giver mening. Lyt mere end tal! Dette gælder også for ledere. De skal lytte og være lige så opmærksomme på meninger som de er på økonomien.

Weick fremhæver syv karakteristika af stor betydning for meningsdannelse (Weick 1995), som vi kort vil referere nedenfor, da de danner grundlag for vores interviewguide og efterfølgende analyse:

### **Identitet (personal identity)**

Weick kæder identitet og meningsdannelse sammen. Han bruger spejlet som billede på at den enkelte spejler sin handling i andres reaktion. Derfor er identitet noget der skabes i relation til andre og omgivelserne – organisationen. I fravær af konkrete relationer benyttes imaginære relationer. *"I don't know what I have said, before I hear the answer (or see the reaction) from somebody else* (Weick 1995 s.18).

### **Tilbageskuende (retrospect)**

Handling og meningsdannelsen sker ud fra det man husker fra sit liv, og enhver handling sker således på baggrund af ens erfaringer. *"Retrospective sensemaking is an activity in which many possible meanings may need to be synthesized, because many different projects are under way at the time reflection takes place* (Weick 1995 s. 27).

### **Handling (enactment)**

Ved at handle og erfare reaktionen fra andre, danner man sin mening, som er bestemmende for næste handling. Man prøver sig frem, som når man stiller spørgsmål og efterhånden finder den retning, der giver mening.

### **Social kontekst (social context)**

Meningsdannelsen er en social proces, som hele tiden er under indflydelse af de tilstedeværende eller dem der kunne være til stede. Altså dannes meningen ud fra forestillingen om andres reaktion. *"Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others"*. (Weick 1995 s. 40)

### **Igangværende (ongoing projects)**

Meningsdannelse har ingen begyndelse og ingen slutning, men er en konstant igangværende proces. Processen afbrydes og ændres konstant, når man hele tiden skal reagere på afbrydelsen og nye begivenheder. Derfor er intet det samme som før og meningen dannes ud fra tidligere og lignende begivenheder og reaktioner. *"Past events are reconstructed in the present as explanations, not because they look the same but because they feel the same"*. (Weick 1995 s. 49).

### **Ledeltråde (salient or extracted cues)**

Meningsdannelse handler særligt om at handle og finde en vej videre frem. Ved at følge en "ledetråd" giver det mulighed for yderligere handlinger, hvilket er det vigtigste. Der er ingen



”rigtig” vej eller kort over det landskab vi bevæger os i. Vi tegner vores eget landskab og følger den vej der giver mening. Det er den rigtige for os.

### **Troværdighed (plausibility)**

Troværdighed vurderes i den givne situation. Troværdigheden ændres når nye handlinger og reaktioner påvirker meningsdannelsen. Det vigtige er altså om det er troværdigt i situationen og i den aktuelle kontekst og ikke at det er korrekt og fuldstændigt. *”Sensemaking is about plausibility, coherence, an reasonableness. ”Sensemaking is about accounts that are socially acceptable and credible”* (Weick 1995 s. 61).



## 9. Analyse af interview

”Vi vil se bøhmanden stå i døren før vi bliver bange”, er et direkte citat fra en af de fire personer vi interviewede i forbindelse med denne masterafhandling om fusioner. Tre af personerne er professorer og citatet er meget kendetegnende for dem alle som specialister med en stærk faglig identitet. De ser ændringerne an, hviler i sig selv, på hver deres måde med en betydelig sikkerhed på, at der altid vil være brug for dygtige forskere. De havde alle været en del af de mange ændringer i deres sektorer og vores indtryk var at jo flere organisationsændringer, fusioner og lederskift, jo større vægt blev der lagt på egen faglighed og tilhørsforhold til egen gruppe.

Samtidig med denne lidt tilbagelænedede og afventende holdning, oplevede vi en stærk og engageret deltagelse i debatten om tilhørsforhold, forskningsministerens kompetence og den politiske styring af forskningen i Danmark. Der var skarpe holdninger til den politiske trend med nedprioritering af sektorforskningen, til fordel for større politisk råderum i beslutninger vedrørende fødevarer sikkerhed og risiko. En udvikling som alle betragtede med bekymring, ved manglende forskning og rådgivning i sammenhængen mellem opdræt, dyrkning, fødevarer tilblivelse, og den potentielle risiko for befolkningen.

Vi havde valgt at tale med tre forskningsprofessorer, én fra den modtagne organisation DTU, én fra hver af de to fysisk adskilte enheder i DFVF beliggende på Frederiksberg og i Mørkhøj. Desuden havde vi valgt at tale med personalechefen i DFVF, som har deltaget i de tre tidligere fusioner og i alle forløb haft ansvaret for personalepolitik- og ledelse i tæt dagligt samarbejde med organisationens ledelse. Det har vist sig samlet at give et godt billede af holdninger og syn på fusionen, ligesom det har givet et indblik i de personlige overvejelser, der er knyttet til endnu en organisationsændring.

I det følgende vil vi uddrage hovedpointer og fælles områder, som fremkom i interviewene baseret på Karl Weicks teori om meningsdannelse. Analysen tilstræber at fremhæve de enkelte informanternes udsagn i forhold til Karl Weicks syv faktorer, der har betydning for meningsdannelse. Vi resumerer kort teorien forud for analysen af hver enkelt faktor. Da interviewene blev gennemført semistruktureret efter en forholdsvis åben interviewguide, er informanternes udsagn først efterfølgende blevet placeret i forhold til de syv faktorer. Der er ikke spurgt aktivt og konkret efter de syv faktorer. Vi refererer ikke de enkelte personer, men fremhæver hvor der er ligheder og hvor der er markante adskillelser i opfattelsen af fusionen. Informanterne benævnes med informant A, B, C og D, hvor D er HR-medarbejder.

Det var magtpåliggende for alle tre professorer, at fortælle deres version af historien og de til lagde den stor betydning for opfattelsen af deres egen situation og meningsdannelse. Derfor har

vi valgt at foretage en narrativ analyse af denne del af interviewet. Deres identitet som forsker spurgte vi specielt ind til, men uanset spørgsmålene, fyldte dette område meget. Derimod var kulturforskellene ikke så markant fremhævet og havde ikke så stor betydning som vi havde forventet. Analysen af de kulturelle forhold er derfor forholdsvis kort, og giver ikke meget rum for fortolkning. Ledelse og mulighed for indflydelse blev fremhævet på mange niveauer. Dels i forhold til deres egne nærmeste overordnede og dels i forhold til deres egen position og ledelse af forskningsprojekter, men ikke mindst offentlig ledelse i bred forstand, med et ministerium og en minister som øverste myndighed. Tilliden til ledelsen uanset om det var nærmeste eller overordnede var central og i tæt sammenhæng med den information der blev givet om fusionen og måden den blev givet på.

### **9a. Weicks syv karakteristika omkring meningsdannelse**

Vi har valgt at analysere informanternes udsagn i forhold til Weicks syv faktorer (karakteristika) af betydning for meningsdannelse (Weick 1995). Tilsammen giver dette os indblik i hvilken betydning de forskellige faktorer, synes at spille for meningsdannelsen hos informanterne. Da fokus for denne opgave er betydningen af identitet, kan det ikke udelukkes at denne faktor, bevidst eller ubevidst, tillægges særlig opmærksomhed. Det er derfor ikke muligt at udlede noget om de forskellige faktoreres indbyrdes relative betydning for meningsdannelse. Vi supplerer med analyse i forhold til begreberne trosbaseret og handlingsbaseret meningsdannelse. Dette tror vi kan skærpe vores blik for meningsdannelsen i denne tidlige fase af fusionen, hvor meget endnu er tro og forventninger.

#### **Identitet**

Ifølge Weick (1995) spiller følgende faktorer en rolle i konstruktionen af identiteten (som del af meningsdannelsen):

- Kontrolleret (intentionel) meningsdannelse (som grundlag for skabelse af ny/forandret identitet) sker hvis individet ikke kan spejle/bekræfte sin identitet i situationen/organisationen.
- Meningsdannelse sker med det formål at vedligeholde en konsistent, positiv selvopfattelse med mulighed for at bekræfte denne selvopfattelse.
- Mennesker lærer om deres identiteter ved at spejle dem i et miljø og se konsekvenserne.
- Meningsdannelse er selv-refererende, selv, mere end miljøet, kan være den tekst der skal forstås/oversættes.
- Jo flere identiteter (selv'er) jeg har adgang til, jo mere mening kan jeg ekstrahere og tillægge enhver situation. Men der er en "pris", for jo flere identiteter jeg har adgang til, jo mindre sandsynligt er det at jeg nogensinde vil blive overrasket eller forbavset, selvom jeg kan blive forvirret (frustreret) over de overvældende mange muligheder, og derfor være tvunget til at håndtere flertydighed (*equivocality*).

### *Analyse*

Identiteten er vigtig i forbindelse med meningsdannelse fordi individet løbende spejler sin identitet i situationen/organisationen med det formål at vedligeholde en positiv selvopfattelse. I forbindelse med den forestående fusion kan individet alene spejle sig i egne, eller andres, forventninger til fremtiden, idet den fremtidige organisation ikke eksisterer endnu. Det er altså forestillingen om den fremtidige organisation, der fungerer som referencepunkt for individets spejling af identitet. Denne forestilling er påvirket af individets egen forestillingskraft, og de informationer individet kan indsamle fra forskellige kilder indenfor og udenfor organisationen. Det fremgår tydeligt af alle fire interview at alle informanter har gjort sig forestillinger om fremtiden i det nye universitet, og hvordan deres identitet har det med den forestilling. Der er ikke nogen der giver udtryk for en – man kan ikke spå om fremtiden, så lad os vente og se holdning.

Professor A (professor ved DTU) mente helt klart ikke at fusionen vil give anledning til den store ændring i identiteten som professor. *”Det er stadig DTU og universitetet ændrer ikke navn eller status.”*

Forskningsprofessor B (forskningsprofessor ved DFVF) mener at DTU drives som en forretning. Den nye direktør for DFVF er også en forretningsmand (kommer fra det private erhvervs-liv). Derfor ønskede direktøren at fusionere med DTU, i modsætning til B, der ønsker et mindre forretningspræget universitet, som han bedre kan ”spejle sig i”. DFVF skal nu ifølge B, drives som en forretning og ”sælge”, hvilket vil gå ud over forskningen.

Forskningsprofessor C (forskningsprofessor ved DFVF) mener at DFVF forsker i ”hvorfor”, ligesom KVL/KU. DTU forsker derimod i ”hvordan”. Identitet holdes op på hvilken type forskning der bedrives i den modtagende organisation.

Medarbejdere ved den ophørende organisation (DFVF) oplever at deres organisation generelt har tabt identiteten som følge af for mange fusioner på få år. Det har fået dem til at vende sig imod egen identitet/faglighed frem for en fælles organisationsidentitet/-kultur. Dette udtrykkes blandt andet som at organisationen har tabt sin prestigegivende egenskab i og med den har skiftet navn og funktion så mange gange på så forholdsvis kort tid.

C går ikke personligt op i, om der er prestige i stillinger, men bliver ked af, hvis egen organisation mister prestige. Hvis prestigen udhules eller forsvinder, påvirker det den identitet den enkelte medarbejder oplever i relation til organisationen.

C oplever, ligesom B. at organisationen har tabt identiteten, ikke mindst som følge af de mange tidligere fusioner. Der er nu kun faget tilbage. Politikerne er skyld i denne udvikling. Udviklingen ses i mange institutioner.

Fusionen drøftes ifølge C i kantinen og korridorerne mellem de forskellige medarbejdergrupper. Han er af den opfattelse, at de fleste indtager en kynisk holdning til fusionen. Mange trækker sig ind i egen faglig integritet. Før har der hersket en stor fælles faglighed, som til en hvis grad nu er smadret.

Alle er enige om at der er forskel på forskeres identitetsdannelse og teknisk- administrativt personale (TAP), som i højere grad er bundet til en organisation og et fysisk tilhørsforhold i en gruppe. Desuden betyder beliggenheden af organisationen mere for TAP'er end for forskerne. Vedr. medarbejdernes identitet er laboranterne primært vendt mod gruppen. Det opleves som forfærdeligt, at skulle flyttes fra gruppen.

Professor A's tidligere erfaringer fra ledelse af et laboratorium siger, at der er størst træghed hos det tekniske – og administrative personale. Det tager lang tid for laboranterne at omstille sig. De har aldrig noget at vinde. Identiteten bindes op i organisationen. Ikke den faglige "driver" som hos forskerne. Det betyder ikke så meget for os, vi har altid fulgt vores faglige felt. Midt imellem er mellemedere og måske EDB'ere. De kan se spændende udfordringer og udviklinger i det nye.

Forskningsprofessor B mener at laboranternes identitet primært vendt imod gruppen (arbejdsfællesskabet), hvorimod forskerne er mere vendt imod deres faglighed. Adresse (f.eks. flytning) har ingen betydning for forskernes identitet, hvorimod det spiller en stor rolle for laboranterne.

Vores interview viser at de tre professorer reagerer forskelligt afhængig af om de kommer fra den modtagende -, eller den ophørende organisation. Professoren fra den modtagende organisation (DTU) oplever ikke at hans identitet udfordres af fusionen, primært fordi han venter at hans organisation vil fortsætte som hidtil og ikke ændres som følge af fusionen. I modsætning hertil står de to professorer fra den ophørende organisation (DFVF). De oplever at deres faglige identitet bliver alvorligt truet af fusionen, og vælger hver sin strategi til at fastholde egen identitet på trods af fusionen; den ene vælger at ignorere fusionen og den nye organisation, og vil alene hænge sin identitet op på det lokale arbejdsfællesskab og egne opgaver. Den anden har valgt at opsig sin stilling og flytte til et universitet som passer hans identitet bedre.

Forskningsprofessor B vælger at håndtere den truende identitetskonflikt ved at fravælge det nye og så vidt muligt forblive i/fastholde det kendte citat: *"så gider jeg ikke, jeg har rigeligt at*

*lave, hvilket betyder at jeg så ikke brænder for det (at gribe de nye muligheder). Jeg kan ikke se meningen med fusionen, derfor falder mit engagement.”*

I forhold til hvilken organisation der ”vinder” fusionen, betyder det meget hvem der står øverst på brevhovedet. B udtrykker at han ikke vil præsentere sig som ansat ved DTU. Et visitkort med DTU påført er ifølge B ”tåbeligt”. DTU er lig med ”branding”. B’s identitet ligger ved referencelaboratorieaktiviteterne. Det er det der skal stå på visitkortet. B vælger at fastholde sin nuværende identitet, der understøttes af de konkrete arbejdsopgaver, og fravælger den ny organisation som referencepunkt for identitetsskabelsen/-bekræftelsen.

B vil bevidst vælge institutionens ”officielle præsentationsprogram” (logo, designprogram, beskrivelse, m.v.) fra ved foredrag m.v. Hele denne proces har medvirket til at B vender sig indad mod sin egen faglighed (og vender ryggen til institutionen).

Forskningsprofessor C har valgt at tage konsekvensen af fusionen med DTU og skifter til et professorat på KU/KVL som passer bedre med hans forskeridentitet (og hvor der er flere ressourcer). Føler hans faglighed hører bedre hjemme på KU end på DTU.

Der er ikke nogen af de tre professorer der forestiller sig at de skal eller vil ændre deres identitet som følge af fusionen. Dette er måske symptomatisk for fagprofessionelle i denne ultimative ende af professions-skalaen. Det er også påfaldende at kun én af professorerne udtaler sig om de andre opgaver (undervisning, rådgivning), som angiveligt ikke spiller en ligeså stor rolle i identitetsdannelsen som forskningen. HR-medarbejderen oplever ikke at identiteten som administrator udfordres af fusionen, men oplever i højere grad et prestigetab som følge af at gå fra at være ”en stor fisk i en lille sø”, til at være ”en lille fisk i en stor sø”. Administratoren giver dog udtryk for en hvis vemodighed ved at skulle skilles fra sin organisations gamle arbejdsområde (dyr) til at skulle arbejde i en organisation, der har et lidt anderledes sigte (fødevarer), men det har ikke givet anledning til overvejelse af eventuelle exit-strategier.

Weick beskriver sit identitetsbegreb og identitetens samspil med meningsdannelsesprocessen forholdsvis detaljeret (Weick, 1995), men han opstiller ikke nogle anvisninger om hvordan man analytisk kan tilgå det. Vi finder dog at mange af hans identitetskaraktistika kan genfindes hos informanterne i denne analyse. Vi ser at de fagprofessionelle aktører aktivt fravælger at udføre en *kontrolleret meningsdannelse som grundlag for skabelse af ny/forandret identitet*, og i stedet vælger at meningsdanne med det formål at *vedligeholde en konsistent, positiv selvopfattelse*. Dette sker ved enten at fastholde troen på at intet vil forandres, at lukke sig inde i sin egen faglighed, eller at forlade organisationen. Man kan dermed også sige, at informanterne har *lært om deres identiteter ved at spejle dem i et miljø og se konsekvenserne*. Den meningsdannelse der har været nødvendig i forbindelse med fusionsforberedelsen, kan have skærpet aktørernes opfattelse af egen identitet, en identitet de måske ikke tidligere var tilsvarende be-

vidste om betydningen af. Derved har identiteten været *selv-refererende*, og selvet, mere end miljøet har været den tekst der skulle forstås. Vi så ikke tendenser til at professorerne benyttede *multiple identiteter* til at håndtere meningsdannelsesprocessen. Tværtimod virkede de tungt forankrede i én enkelt faglig identitet. I modsætning hertil kan måske sættes HR medarbejderen der mere gav udtryk for en ”jeg tilpasser mig til hvad der kommer holdning”. Det er en holdning der kan kræve anvendelse af multiple identiteter, med den ”pris” det nu har med hensyn til håndtering af flertydighed (*equivocality*).

Weicks identitetsbegreb virkede analytisk frugtbart i denne kontekst.

### **Retrospektiv**

Man kan kun vide hvad man har gjort i retrospekt:

- Meningsdannelse er at give opmærksomhed til hændelser som allerede har forekommet.
- Fordi opmærksomheden uvægerligt er bagudskuende, vil alt der foregår i et givent øjeblik påvirke hvad individet ser når det skuer bagud.
- Alt der påvirker erindringen vil påvirke den mening der tillægges de erindringer.
- En hændelse kan kun blive genstand for opmærksomhed efter den har forekommet.
- Plausibilitet som stimulus-respons reaktion kan kun bestemmes efter reaktionen indtræffer ikke i den indledende fase.

### *Analyse*

Da interviewene sker i en opstartsfasen af fusionen og før den egentlige fusion er foregået, er der ikke meget at referere tilbage til indenfor denne fusionsproces. Der er tendens til at informanterne fra den ophørende organisation referere tilbage til tidligere fusioner, og fokusere på de negative erfaringer herfra. Det kan ifølge Weick skyldes at negative oplevelser i denne fusion farver hukommelsen om fortidens fusioner (man søger bekræftelse på nutiden i fortiden), men kan efter vores skøn med samme ret fortolkes som om nutidens bekymringer farves af fortidens negative erfaringer med fusioner.

Forskningsprofessor B: ”*Erfaringen fra tidligere fusioner spiller ikke specielt ind, men den store fyringsrunde spøger. Hvis økonomien går ned igen får den ny fusion skylden. Medarbejderne frygter de økonomiske konsekvenser af fusionen – i deres erindring er fusioner lig med økonomisk krise og fyringsrunde – så kan man lige så godt forlade butikken af egen drift. Der skal være stor fokus på at undgå at de dygtige medarbejdere begynder at sive.*”

Forskningsprofessor C: ”*De tidligere prikkeunder har været hårde ved organisationen og skadelige i forhold til faglige niveauer og organisationens identitet.*”



Ifølge Weick kan plausibilitet som stimulus-respons reaktion kun bestemmes efter reaktionen indtræffer, ikke i den indledende fase. Vi kan se tendenser på at der søges plausibilitet, udenfor de udmeldte mål for fusionen. Det kan skyldes at fusionen ikke er gennemført endnu, og informanterne derfor ikke kan meningsdanne på baggrund af egen handling og erfaring.

Forskningsprofessor B: *”DTU drives som en forretning, den ny direktør for DFVF er også en forretningsmand (kommer fra det private erhvervsliv), derfor ønskede direktøren at fusionere med DTU (efterrationalisering).”*

Forskningsprofessor C: *”Fusionen handlede ikke om faglighed, eller hvad der er fornuftigt, men at Sander skulle have rejst sit eget ”monument”, for at blive husket. Man har ikke fastsat nogen konkrete mål.”*

Ifølge C sletter beslutningstagerne deres spor ved hjælp af fusioner. Man opstiller mål som ikke evalueres.

Det er vanskeligt at finde gode eksempler på retrospektiv meningsdannelse. Det skyldes formentlig at vi interviewer aktørerne om en planlagt, men endnu ikke gennemført fusion. Vi kan derfor ikke udsige noget om, hvorvidt dette er et frugtbart perspektiv for analyse af meningsdannelse generelt.

### **Enactment**

Meningsdannelse som koncept holder handling og forståelse sammen. ”Enactment” betyder at mennesker modtager stimuli som resultat af deres egne handlinger/aktiviteter. Enactment beskriver en proces hvor mennesker stiller spørgsmål, forhandler, prøver sig frem (prototyper), udsiger deklARATION og konstaterer med stor vished så længe disse handlinger giver mening. *Mennesker indsamler ofte informationer der passer til deres verdensbillede (og ignorerer eller tilpasser de der ikke gør)*. Risikoen er at folk ser hvad de vil se, hvad de er i stand til at se som vigtigt, relevant, meningsdannende, men de er ikke i stand til at se virkeligheden som den beskrives af andre individer (virkelighedsopfattelsen er individuel).

### *Analyse*

De tre professorer (A, B, C) giver udtryk for at de ikke direkte har været inddraget i gennemførelsen af fusionsprocessen på dette tidspunkt. Derfor har de primært handlet gennem diskussioner med kolleger, samt forsøgt at gøre deres indflydelse gældende gennem skrivning af læserbreve eller påvirke chefer eller bekendte med politisk indflydelse. De har altså alle forsøgt at påvirke resultatet af den politiske proces der førte frem til valget af fusionspartnere, gennem de kanaler de har adgang til. Medarbejderne på DFVF har været delt lige midt over mht. hvilken fusionspartner de foretrækker. Vores interview giver dog ikke mulighed for at udlede noget om, hvorvidt de to professorer fra DFVF primært har accepteret/assimileret information der

korresponderede med deres egen forforståelse, og om de aktivt eller ubevidst har ignoreret/overset relevant information, hvis denne ikke passede med deres verdensbillede.

Forskningsprofessor B: Giver udtryk for at de afholdte møder hvor ledelsen informere om fusionen ikke giver mening – ”man kan ikke overføre sin fornuft til andre”. Man skal hellere arbejde sig ud af det, gå rundt i de små sammenhænge og stryge peptalken. Man skal bruge meget tid derude og være til stede.

Til gengæld gør det indtryk, at den faglige leder (institutleder) går ind for fusionen, selvom B mener det er forkert for Danmarks skyld (*spejling* - nogen der er som mig går ind for det, så det kan vel ikke være helt galt).

Forskningsprofessor C: I stedet for revolution som den nuværende regering står for med de mange reformtiltag, skal der søges en stabil evolution over en længere tidshorisont.

De to professorer fra den ophørende institution gør sig mange tanker om fremtiden baseret på forestillinger og forventning – væsentligst afledt af forskelle mellem DFVF og DTU's profil og kultur. Den højeste grad af direkte involvering finder vi hos administratoren, informant D, som har en særdeles pragmatisk holdning til opgaven, måske fordi hun er dybt involveret i at forberede og gennemføre fusionen i praksis. D gør sig ikke så mange forestillinger om hvordan fremtiden ser ud. Tilfredsstillelsen og bekræftelsen findes i at løse de konkrete og presserende opgaver godt.

HR medarbejder: ”*Da denne fusion er en ren politisk beslutning (underforstået at der ikke skal søges efter en rationel forklaring), handler det om at få det bedste ud af rammerne og ikke diskutere beslutningen som der ikke er indflydelse på. Nu er opgaven DTU 1/1, så er det bare fuld drøn på*”.

### **Social kontekst**

Meningsdannelse er en social proces. Selv når man er alene, praktiserer man tankens handling, som om der var andre tilstede f.eks. som en monolog til en gruppe tilskuere – et forsøg på at forstå hvordan individers tanker, følelser, og adfærd er påvirket af den faktiske, forestillede eller underforståede tilstedeværelse af andre. *Mennesker får nye indtryk fra andre mennesker, der kan lede til ændrede opfattelser (meninger)*. En vigtig del af meningsdannelse er, med hvem du taler, og hvilken type lytteadfærd du udøver overfor andre.

Fælles for alle tre professorer var at de ikke formelt har været inddraget i drøftelserne om fusionen og i høj grad dannet deres mening ud fra drøftelser med kolleger og nærmeste ledere. Desuden er deres netværk stort og rækker fra de nærmeste samarbejdende institutter og univer-

siteter til kontakter tæt på ministrene. I mange sammenhænge såvel nationalt som internationalt drøftes ændringerne derfor engageret.

### *Analyse*

En vigtig del af meningsdannelse er med hvem du taler, og hvilken type lytteadfærd du udøver overfor andre. De forskningsfaglige informanter taler primært med folk i det nære arbejdsfællesskab. Én informant benytter også netværket af ”gamle” professorer, men de to har primært diskuteret det med deres nærmeste kolleger. Der er ikke tegn på at de fagprofessionelle fællesskaber f.eks. dyrlæger eller ingeniører har været brugt som basis for intentionel kollektiv meningsdannelse. Informanten fra administrationen diskuterede primært fusionen med ledergruppe/fusions task-force.

Det ser ud til at det meste af meningsdannelsen for de faglige medarbejdere finder sted i det lokale arbejdsfællesskab. De tre professorer indhenter dog også betydelige mængder information fra aviser, Internet og andre medier. De er delte i deres opfattelse af værdien af ”ølkassemøder” med information fra ledelsen, hvilket dog ikke kan bruges til at udsige noget om hvilken information de ekstraherer herfra.

Professor A Har primært diskuteret fusionen med viceinstituteder og ligestillede professorkolleger. Har endvidere brugt netværket og kendskab til området gennem 20 år til information og påvirkning.

Meningsdannelsen er opstået gennem almindelig snak på gangene og på kollegialt niveau på tværs af organisationerne.

A mener især at have fået informationen fra bl.a. opslagstavlen, hvor der er opslag oppe om, at nu er det og det faldet på plads. Og så fra X (nærmeste leder), som har inddraget gruppen af professorer i strategien og vist dem strategipapirerne og drøftet det. Det er ifølge A op til institutlederen om han hører på forskerne.

Forskningsprofessor B taler med de folk, der er omkring ham. Har ikke særlig kontakt til de øvrige forskningsprofessorer.

Forskningsprofessor C mener den nære kontakt er vigtig, da AC’ernes holdning smitter af på det tekniske personale (AC’erne som holdningsbærere). Fusionen drøftes i kantinen og korridorerne mellem de forskellige medarbejdergrupper.

HR-medarbejderen (D) indgår i den konkrete planlægning og udførelse af fusionens første faser (institutionens fusions task-force, tværinstitutionel HR ledergruppe, HSU, SU, m.v.). Taler med alle i forbindelse med den årlige lønforhandling. En del envejskommunikation fra ledelse på Intranet, ”ølkassemøder”, m.v.

Vores metode tillader os ikke at udsige noget om den meningsdannelse der finder sted i fravær af andre. Til det formål, skulle vi have spurgt mere direkte ind til informanternes forestillinger om kollegernes forventning, tanker og følelser omkring fusionen. Dette blev ikke gjort. Der er dog tegn på at ledelsens holdning (uanset at der ikke har foregået direkte diskussioner mellem ledelse og informant) spiller en rolle, hvis den altså udtrykkes af fagprofessionelle ledere:

Forskningsprofessor B udtrykker at han: *”ønsker en faglig visionær ledelse frem for den nuværende økonomisk orienterede ledelse. B kan ikke genfinde sig selv i den bundlinje- og forretningsorienterede og ledelse. At den faglige leder (instituteder) går ind for fusionen betyder meget, selvom B mener det er forkert for Danmarks skyld.”*

### **Igangværende (løbende)**

Meningsdannelse starter aldrig fra ingenting og afsluttes i princippet heller aldrig – det er en konstant igangværende proces. Mennesker, når de er midt i en proces, hvor de ikke kan standse op og danne mening, får en følelse af magtesløshed (thrownness), du kan ikke undlade at handle, du kan ikke træde tilbage og reflektere, du kan ikke overskue konsekvenserne af din handling, du har ikke et klart billede af situationen, hvert eneste billede er en fortolkning og tale er en handling. Listen beskriver en ordinær dagligdags situation.

Når denne proces afbrydes af noget uventet, noget nyt, hvordan reagere selvet så? Reaktionen inkluderer et følelsesmæssigt respons. Det påvirker både det fysiologiske og psykiske velbefindende. Afbrydelser er et signal om at vigtige ændringer er indtruffet. Nøglen til følelsen er ”afbrydelsen af en forventning” – verden er ikke længere som vi troede den var.

Om reaktionen er negativ eller positiv afhænger af hvad der er sket. Negative følelser opstår når et ellers velorganiseret adfærdsmæssigt forløb, afbrydes, og denne afbrydelse opfattes som skadelig eller ødelæggende. Den negative følelse stiger jo længere afbrydelsen vedvarer. Der er to kilder til positive følelser: 1) først hvis en forstyrrende stimulus pludseligt forsvinder (chefen forsvinder, telefonen afbrydes) og 2) hændelser der pludseligt og uventet fremskynder afslutningen af et planlagt forløb. Følelser påvirker meningsdannelse, fordi mennesker har en tendens til at genkalde hændelser, som har den samme følelsesmæssige nuance, som de aktuelt føler – *”fortidens hændelser rekonstrueres i nutiden som forklaringer, ikke fordi de ser ens ud, men fordi de føles ens”*.

### *Analyse*

Informanterne giver på forskellig vis udtryk for, at meddelelsen om fusionen var omgærdet med forskellige grader af negative følelser. Disse omfattede dels frygt for tab af faglig identitet, dels frygt for økonomisk krise, prikkerunder, m.v. Dette var mest udtrykt hos de tre infor-

manter fra den ophørende organisation, DFVF, hvorimod informanten fra DTU havde flest positive udtryk og forventninger (føjte sig ikke i samme grad truet af fusionen, hverken på identitet eller levebrød). Informanterne fra den ophørende organisation, referere alle tilbage til de negative erfaringer med tidligere fusioner. Dette kan være udtryk for at negative følelser om den kommende fusion genkalder negative følelser/oplevelser fra den forrige fusion (og ikke eventuelle positive følelser, som måske også kan findes).

Vi har ikke målrettet efterspurgt følelser og stemninger i forbindelse med interviewene. Det er derfor lidt tilfældigt, og forholdsvis begrænset, hvad vi kan ekstrahere af information om dette begreb.

### **Ledetråde**

Mennesker kan meningsdanne ud fra hvad som helst – det vigtigste er at finde en ledetråd (et landkort) – det behøver ikke være det rette – bare det stimulere handling; når først du handler, udleder du nye, måske bedre ledetråde og med tiden finder du frem. Det betyder ikke så meget om det kort der sendte dig på farten var forkert – det er heller ikke afgørende om du når den planlagte destination - det vigtige er, at det fik dig til at handle, og finde et brugbart mål.

### *Analyse*

De væsentlige ledetråde vi kan identificere i interviewene er ”kommercialisering”, ”undervisning”, ”tomme politiske tøndere”, ”ledelsens og bestyrelsens varetagelse af egne interesser”, ”politisk konspiration for at undertrykke eksperter som er smagsdommere”, eller ”vi har intet valg – så få det bedste ud af det, og forsøg at skabe egen fornuft hen ad vejen”

Afhængig af hvilken ledetråd man tager bestik af kan man vælge; 1) anskue det positivt som en styrkelse af det eksisterende (mulighed for bedre undervisning – *professor A*), 2) melde sig ud, men blive inde (i fravær af krav om reel forandring vælger jeg at passe mig selv – *forskningsprofessor B*), 3) det er ikke lige mig, så jeg står af (kommercialisering – *forskningsprofessor C*), eller 4) det er ikke målet, men processen der er vigtig (spørg ikke hvorfor, bare hold skruen i vandet og undgå at kvaje dig – *HR medarbejderen (D)*).

Der er ingen tvivl om at ledetråde og personlige landkort er centrale begreber i Weicks meningsdannelsesteori. Da vi er i den tidlige fase af fusionsforløbet, er det begrænset hvor meget handlingsbaseret meningsdannelse de tre professorer har været engageret i. Ikke desto mindre, finder vi tegn på at aktørerne i den ophørende organisation tager bestik efter en enkelt eller nogle få ledetråde, og handler på den baggrund.

### **Plausibilitet - er vigtigere end præcision**

Meningsdannelse handler ikke om korrekthed eller præcision men om plausibilitet/troværdighed. Meningsdannelse har en relativistisk tilgang. Mennesker vil tro hvad deres erfaringer siger, men også det som er attraktivt, interessant, følelsesmæssigt tiltrækkende, og mål-relevant.

Weick argumentere for hvorfor troværdighed er vigtigere end præcision:

- folk bruger et filter, og aktiv forvrængning, for ikke at skulle håndtere og bearbejde for mange informationer
- en enkelt central ledetråd er vigtig som fikspunkt for meningsdannelsen
- betydningen af en hurtig reaktion overstiger betydningen af at indsamle korrekt og fuldstændig information
- tilpasset præcision er ofte tilstrækkeligt, man bekymrer sig ikke om det store billede, kun den del man kan overskue
- mennesker prøver at opfatte en situation som noget de kan overskue og håndtere (noget genkendeligt), så de kan mestre den med deres kompetencer
- mennesker, som ønsker at handle, tendere imod at forsimple i stedet for at uddybe. Forsøg på at skaffe komplet og akkurat information har tendens til at immobilisere.
- Det er under alle omstændigheder umuligt på det tidspunkt hvor noget opfattes, at afgøre om det er akkurat/korrekt eller ikke. Opfattelser er til dels forudsigelser der kan ændre nu-tiden.

### *Analyse*

De fleste informanter giver udtryk for at de har gjort sig store og ihærdige anstrengelser for at finde fusionens rationale. Der er en udbredt skepsis overfor de officielt udmeldte mål – det stemmer simpelthen ikke med den fornuft de implicerede anvender. Denne fornuft tager oftest afsæt i den enkeltes lokale situation. Det udmeldte stemmer ikke med de lokale forhold og perspektiver. Derfor skabes, ”opfindes” alternative forklaringer (konspirationsteorier), der til dels er rygtebaserede til dels selvopfundne. Der er også en tendens til at medarbejderne aktivt søger efter mulighederne for dem selv (når nu det skal være, hvordan kan jeg så få mest muligt ud af det?).

Det er påfaldende at alle informanter afviser ministerens rationale som ikke-plausibelt. De fravælger aktivt at finde mening i de mål som er udmeldt af ministeren, fordi de ikke kan se, hvordan fusionen i sig selv kan lede frem til de udmeldte mål. Der er altså ikke noget i ministerens politiske beslutning, som kalder på umiddelbar forståelse og accept (pr. intuition eller positiv forventning).

Professor A: *"Sander er ikke genial. Det er en ideologisk beslutning, som ikke er fornuftigt håndteret. Beslutninger bliver truffet hurtigt og man tror det er godt bare fordi det er som i det private."*

Forskningsprofessor B: *"Baggrunden for beslutningen om universitetsreformen er vel som i mange politiske beslutninger, at ministeren skal have sit eget monument, for at blive husket. Der bliver ikke set på hvad der er fornuftigt. Helge Sander har ikke kendskab til forskning (og derfor kan han heller ikke have indsigt i forskningen og dens væsen, vores tilføjelse). Forklaringen må altså findes et andet sted (vores tilføjelse)."*

Forskningsprofessor C: *"Fusionen giver ikke mening. Den skulle medvirke til at minimere omkostningerne, og derved skabe bedre forskning og undervisning for de samme penge. Omkostningerne til fusionen medregnes ingen steder, hvilket er typisk for fusioner i det offentlige. Omkostningerne trækkes ud af driftsbudgettet, hvilket medfører, at det reelt er medarbejderne, der betaler for fusionen og derfor skal der investeres så lidt som muligt. Fusionen giver ikke gevinst kun transaktionsomkostninger. Efter den nuværende fusion er resultatet meget lig den oprindelige institution."*

*"Stort er ikke nødvendigvis godt. Det er ressourcerne (en stor egenkapital) ikke størrelsen der bestemmer kvaliteten. Man slår jo heller ikke alle snedkermestre i København sammen i den tro at de så bliver bedre. De har jo hver deres ekspertområde, hvorved de supplerer hinanden."*

HR medarbejderen (D): *"Da denne fusion er en ren politisk beslutning (underforstået at der ikke skal søges efter en rationel forklaring), handler det om at få det bedste ud af rammerne og ikke diskutere beslutningen som der ikke er indflydelse på. Nu er opgaven DTU 1.1. - så er det bare fuld drøn på."*

Valget at DTU som fusionspartner for DFVF giver kun mening for informant B, hvis det tilskrives personlige motiver om fremtidig magt og indflydelse hos ledelsen, eller frygt for forandring hos kollegerne. De faglige argumenter kan ikke findes.

Forskningsprofessor B: *"I processen repræsenterede bestyrelsen ikke DFVF, men egne individuelle interesser i forhold til hvilken organisation de var valgt ind for. Bestyrelsen var forholdsvis ny og uden kendskab til organisationen (DFVF)."*

*"DTU er drevet som en forretning, i modsætning til KU. Direktøren kommer fra det private erhvervsliv og ønsker at drive DFVF som en forretning."*

*"Nogle af kollegerne foretrækker DTU fordi det giver mindst mulig forandring."*

*”Fusionen er valgt af folk som har prioriteret at tænke på egen position (forhindre at blive overflødige). Der var mest at vinde for de der besluttede at vælge DTU, fordi det forandrer mindst på ledelsen.”*

HR medarbejderen (D): *”Det virker useriøst at der ikke er en klar politisk udmelding og at bestyrelsen skifter mening. Tror dog ikke at det smitter af på det videre arbejde.”*

De fire informanter beslutter sig for at håndtere det følte fravær af plausibilitet ved hver sin personlige ”overlevelsesstrategi” (passivitet, gå ind i sig selv, droppe ud, fokusere på de nære mål).

Det var nemt at finde udsagn der understøtter Weicks teori om at troværdighed spiller en stor rolle for meningsdannelse peger og på behovet for at finde en forklaring der er enkel og overskuelig, og som på en eller anden måde understøtter den valgte handling. Om end nøgtern læsning af Sanders mål for fusionen, eller den offentlige debat om fusionen viser, at der er mange alternative rationaler, som kunne vælges, så opfatter vi det som om informanterne vælger nogle få forklaringer og agere i overensstemmelse med disse.

Vi er af den opfattelse at det særligt i den tidlige fase af en fusion er væsentligt for de involverede at støtte deres meningsdannelse på en vurdering af ”plausibilitet”. Derfor fremkommer der forholdsvis mange udsagn i forbindelse med de gennemførte interview der belyser denne faktor.

### **Weicks (1995) to overordnede kategorier – tros- og handlingsbaseret meningsdannelse**

Meningsdannelsesprocessen kan ifølge Weick opdeles i to kategorier – den tros- og den handlingsbaserede meningsdannelse (belief og action). Trosbaseret meningsdannelse kan opdeles i meningsdannelse baseret på hhv. tro og forventning (belief og expectation) og handlingsdrevet meningsdannelse kan opdeles i hhv. engageret (committed) og manipuleret meningsdannelse.

De fire former gennemgås kort nedenfor.

Tro: I den trosbaserede meningsdannelse er forstørrelse af ledetråde vigtige. Der er en søgen efter sammenhæng indenfor hvilken små detaljer passer sammen og giver mening. Tro har sin rod i ideologi og paradigmer der påvirker hvad mennesker observerer og hvad de ikke observerer (*chance favours the prepared mind*). Tro påvirker hvordan hændelser fortolkes. Selvpfyldende profetier har en stor indflydelse på fortolkningen. At tro er at observere selektivt. Da



mennesker ofte handler før de tænker, betyder det, at de ofte reflekterer over deres egne handlinger. Hvilket så igen kan bekræfte dem i deres egen tro.

Weicks opskrift på meningsdannelse i denne kontekst er diskussion mellem medarbejdere. Herved testes den enkelte på sin "tro", idet ingen ser det samme i situationen, og ingen enkelt persons fortolkning derfor kan være "sand", hvis den skal forhandles til enighed. Diskussioner hvor medarbejderne forklarer hvorfor de fortolker situationen som de gør, er vejen frem, idet muligheden for kompromis og bevægelse findes i forklaringen bag for tolkningen og ikke i fortolkningen selv.

Forventning: Forventning er et vigtigt fænomen i meningsdannelse. Forventninger kan være meget ledende, fordi de virker som et meget effektivt filter på de ledetråde individet vil tage bestik af. Selvpfyldende profetier spiller en vigtig rolle i meningsdannelse, især når mennesker er under tidspres, vil de aktivt søge efter bekræftelse af deres forventninger og udelukke informationer, som ikke stemmer med deres forventninger.

Meningsdannelse begynder med handling – enten handling som individet selv er ansvarlig for (engageret) eller handling der har skabt en synlig ændring i den verden der kræver meningsdannelse (manipulation). Den engagerede meningsdannelsesproces er normalt fokuseret på en enkelt handling, hvorimod manipulation kan være fokuseret på mange samtidige handlinger og have større fokus på faktiske forandringer i det omgivende miljø. Weick beskriver forskellen på denne måde: engagement handler om snilde og manipulation handler om mod. Ved engagement er fokus på spørgsmålet "hvorfor handlinger sker", og i forbindelse med manipulation er fokus på de meningsfulde konsekvenser af handling ("hvad vil der ske?").

I forbindelse med fusioner i et identitetsperspektiv bliver især forventninger vigtige. Mennesker med udsigt til en ny situation forsøger aktivt at fortolke deres position og muligheder i den nye virksomhed og anvende enhver tilgængelig ledetråd til at få information om deres identitet (rolle, position og magt).

Det er ledelsens ansvar at skabe engagement blandt medarbejderne, så de kommer i gang med en handlingsbaseret meningsdannelse, der igen fremmer integrationen. Dette hører dog til i efter-fusionsfasen, hvorimod meningsdannelse gennem tro og forventninger nødvendigvis må spille en forholdsvis større rolle i før-fusionsfasen for alle de medarbejdere der ikke er direkte involveret i fusionsforberedelsen.

### *Analyse*

I forbindelse med fusioner i et identitetsperspektiv bliver især forventninger vigtige. Mennesker med udsigt til en ny situation forsøger aktivt at fortolke deres position og muligheder i den

nye virksomhed og anvende enhver tilgængelig ledetråd til at få information om deres identitet (rolle, position og magt).

Vi har studeret den periode i fusionsforløbet der går forud for den egentlige sammenlægning af de to enheder. Denne periode er kendetegnet ved høj aktivitet hos de få medarbejdere, der er aktivt involveret i forberedelsen (typisk ledelse og administration), og spændt eller bekymret forventning hos andre medarbejdergrupper, der ikke er involveret i forberedelsen af fusionen. Det er derfor rimeligt at forvente at de tre professorer, der mest ser til fra sidelinjen, vil meningsdanne på baggrund af tro og forventninger, hvorimod den aktivt involverede administrator vil meningsdanne på baggrund af engageret handling og til dels manipuleret meningsdannelse.

I den trosbaserede meningsdannelse er forstørrelse af ledetråde vigtige. Der er en søgen efter sammenhæng, indenfor hvilken små detaljer passer sammen og giver mening. Tro har sin rod i ideologi og paradigmer der påvirker hvad mennesker observerer og hvad de ikke observerer. Vi ser at de to professorer, som kommer fra DFVF begge fokuserer meget på universitets – før-fusionsidentitet, som et teknisk universitet. Et sted hvor man uddanner ingeniører, som forsker i tekniske løsninger og som er tæt på erhvervslivet. Man har kun i ringe grad øje for at universitetet kan ændre sig som følge af fusionen, og f.eks. kunne blive mere biologisk og sundhedsorienteret i sin profil. Man har svært ved at spejle sin faglige identitet i det gamle universitet, og vælger bogstaveligt talt at vende fusionen ryggen. Det observerede kunne fortolkes som en forstørrelse af ledetråde, i forbindelse med trosbaseret meningsdannelse.

For den ene professor kan fusionsdiskussionen have været med til at legitimere i nyt karrierevalg, idet han benytter sine forventninger til fremtiden i det ny DTU som argument for at skifte til en tilsvarende stilling ved KVL/KU. Ansøgningen til denne stilling var afsendt, inden fusionsbeslutningen var taget, så fusionen kan alene have spillet ind på beslutningen om at acceptere tilbuddet om stillingen. Man kan forestille sig, at informanten i denne særlige situation har benyttet sine forventninger som et filter på de ledetråde, han kunne tage bestik af. Især når mennesker er under tidspres, vil de aktivt søge efter bekræftelse af deres forventninger, og udelukke informationer som ikke stemmer med deres forventninger. Derfor kan informanten have overhørt information, der bekræftede ham i at hans identitet ikke blev truet af fusionen, på bekostning af information der bekræftede ham i at identiteten var truet.

Det er ledelsens ansvar at skabe engagement blandt medarbejderne, så de kommer i gang med en handlingsbaseret meningsdannelse, der igen fremmer integrationen. Dette hører dog til i efter-fusionsfasen, hvorimod meningsdannelse gennem tro og forventninger nødvendigvis må spille en forholdsvis større rolle i før-fusionsfasen for alle de medarbejdere der ikke er direkte involveret i fusionsforberedelsen.

Weicks opskrift på meningsdannelse i denne kontekst er diskussion mellem medarbejdere. Herved testes den enkelte på sin "tro", idet ingen ser det samme i situationen, og ingen enkelt persons fortolkning derfor kan være "sand", hvis den skal forhandles til enighed. Diskussioner hvor medarbejderne forklarer hvorfor de fortolker situationen som de gør, er vejen frem, idet muligheden for kompromis og bevægelse findes i forklaringen bag for fortolkningen ikke i fortolkningen selv.

Der har ikke fra ledelsens eller TR's side været igangsat en struktureret proces for diskussion imellem ledelse og medarbejdere, eller imellem medarbejdere, men det fremgår af interviewene at der især på DFVF har været megen "korridorsnak" mellem kolleger, som har kunnet tjene til at afstemme holdninger og forventninger. Dette kan have været medvirkende til den forholdsvis klare stillingtagen for eller imod DTU-fusionen, som de interviewede giver udtryk for findes blandt medarbejderne – "de er stort set delt i to lejre".

## **9b. Kulturperspektiv**

Det at have en fælles kultur i en organisation beskrives ofte som en generel delt social forståelse, der leder til fælles antagelser og syn på verden blandt organisationens medlemmer. En organisationskultur er nyttig fordi den tillader organisationens medlemmer at koordinere deres aktiviteter uden at kræve forhandling og eksplicit enighed i hvert enkelt tilfælde. Den opstår som regel gennem fælles erfaringer eller en socialiseringsproces (Schein, 1991).

I det følgende uddybes to begreber, kultur og identitet, og vores valg af teoretisk perspektiv i forhold til begge. I afhandlingen fokuseres primært på identitet, idet identitet er et vigtigt element i meningsdannelse, men kultur og identitet på individniveau er overlappende ud fra en teoretisk og empirisk synsvinkel. Derfor vælger vi at beskrive og definere begge begreber. Kultur opfatter vi ud fra Weicks perspektiv som et element i den sociale kontekst (et af Weicks centrale begreber i meningsdannelse). Vi skal endvidere søge at indkredse betydningen af organisationen for individers udvikling af identitet, og individers identitet for udvikling af organisationer. Endelig vil vi tage hul på betydningen af identitet (lederes og medarbejdere) for lederens muligheder i forbindelse med gennemførelse af organisatorisk forandring.

Vi abonnerer i denne opgave på det *det procesorienterede kulturbegreb*. Det procesorienterede kulturbegreb fremhæver dynamikken i kulturen. I stedet for at se kultur som noget stabilt og kun langsomt foranderligt (det strukturorienterede kulturbegreb), ses kultur som noget bevægeligt i hastig forandring. Perspektivet tager udgangspunkt i menneskets dagligdag og erfaringer i interaktionen og relationen med andre. I dette perspektiv ses kultur som noget, der bygges op i det enkelte individ som en aflejring af erfaringer, både vore egne og de som overleveres til os igennem traditionen:

Det procesorienterede kulturbegreb bryder ikke med idéen om at kultur tilbyder organisationer en løsning på problemer i hvilke der måtte være usikkerhed om den rette ”adfærd” – idet kultur, opstået gennem forhandling og genforhandling, trods alt også begrænser behovet for eksplisit kommunikation.

De forskellige identiteter hos mennesket er i dette perspektiv illustreret i form af menneskets jeg-mig relation. Jeg-mig er de to dele af selvet, som er bærende for menneskets forståelse af og identitetsdannelse omkring sig selv i forhold til sin verden. Jeg-mig relationen skal forstås som en indre refleksiv dialog hos mennesket, hvor mennesket før, under og efter en interaktionssituation reflekterer over både sig selv og den Anden. I denne indre dialog imellem jeg’et og mig’et dannes selvet (*identiteten*) som en social kontinuerlig og uendelig proces, der altid er funderet i den erfaring mennesket gør sig i interaktionssituationen. Det er i denne reflekterende og fortolkende proces, mennesket identificerer forskelle og ligheder imellem sig selv og den anden og omverdener. Det er med andre ord her meningssammenhænge fortolkes og dannes i menneskets subjektive verdensbillede og verdensforståelse.

Den refleksive dialog får sit fortolkningsmateriale fra erfaringen i den konkrete interaktionsrelation, dvs. i den kulturelle sfære som interaktionsrelationen finder sted i. Dette indebærer for det første, at identitet er et relationelt begreb; en social konstruktion, dvs. at identiteten dannes i den konkrete relation, tilhører denne relation og virker i forhold til denne relation. *Identitetsdannelsen om sig selv og den anden er samtidigt under indflydelse af og dannes i den konkrete kulturelle sfære/kontekst.* Dette indebærer derfor som det andet, at identitetsdannelsen hverken er kontekstfri eller situationsuafhængig eller en statisk stabil kerne.

Identitetsdannelsen kan således betragtes som en individuel eller en kollektiv/kulturel identitet. Begge former for identitet er sociale konstruktioner, som dannes igennem de samme processer samtidigt og er gensidigt konstituerende for hinanden:

*”[Social identity] refers to the ways in which individuals and collectivities are distinguished in their social relations with other individuals and collectivities. It is the systematic establishment and signification, between individuals, between collectivities, and between individuals and collectivities, of relationships of similarity and difference” (Jenkins 1996:4 cit. efter Svane 2006).*

Også i organisationsforskningen er det lokale og individorienterede kulturbegreb relevant. En tilsvarende forståelse af kulturbegrebet findes hos Alvesson (1993, cit. efter Svane 2006), der kalder det for ”the local culture” perspektivet. Perspektivet ser ifølge Alvesson i højere grad på det lokale gruppeniveau. Om end individerne deler mange af de overordnede kulturelementer af et samfund, en geografisk region, en profession etc. aktualiseres forskellige elementer af de

kulturelle mønstre i situationen afhængig af sammensætningen af gruppen i organisationen og af dens arbejdsopgaver, af situation og kontekst og af de betingelser som gruppen skal fungere på. Selv om den overordnede kultur altså stadig er relevant for det lokale fænomen, kan kulturen lokalt udvikle sig på forskellige måder forskellige steder i organisationen. Kultur ses altså i dette perspektiv i højere grad som individens lokale kollektive konstruktion af deres egen sociale virkelighed. En organisationskultur kan derfor forstås som værende fragmenteret og kompleks (Martin 1992, cit efter Svane 2006).

Da identitet således ikke kan løsrides fra den konkrete kulturelle sfære eller kontekst vælger vi at supplere analysen af interview med en analyse i kulturperspektiv. Vi kigger efter udtryk for lokale meningsfællesskaber/kulturer; professionsfællesskaber (f.eks. professorer eller dyrlæger/ingeniører), arbejdsfællesskaber (sektioner, forskergrupper) eller organisationstype (sektorforskning eller universitet).

## Analyse

### *Udtryk for professionskultur*

Det fremgik tydeligt at det at være professor og forsker blev opfattet som værende en del af en fælles kultur. Der var nok forestillinger om store forskelle i arbejdsopgaver mellem universitet og sektorforskningen men ikke i det at være forsker.

Der var ønske om at en institutleder var en dygtig forsker, for at kunne sætte sig ind i faglige problemstillinger og prioriteringer, men på den anden side var der ikke faglig respekt om en forsker der udelukkende beskæftiger sig med ledelse fordi denne ”hurtigt bliver rusten”. Alternativet blev beskrevet som ledelse af ”djøffer”, hvilket der generelt var skepsis overfor, ”da det hele kommer til at dreje sig om økonomi og uvilje mod at løbe en risiko, selv om de faglige argumenter er i orden”.

Professor A (DTU) udtaler: ”Indtil videre har ledende forskere været i ”et forpligtende broder- og søsterskab”. Nu er der en institutleder og en bestyrelse. En institutleder som ikke er fagperson kan ikke afgøre hvad der skal forskes i...”

Som opblødning på disse synspunkter er forskningsprofessor C (DFVF), som har et andet blik på lederen, og anser det for vigtigt at ledelsen har styr på økonomi og organisation. ”Den nuværende ledelse er ok. Der er styr på økonomien og administrationen, hvilket har været et væsentligt problem tidligere”. C har selv indset at man ikke både kan følge med i forskningen og være leder samtidig.

### *Udtryk for lokale fællesskabers kultur*

Vi oplever ikke, at professorerne er tæt knyttet til lokale arbejdsfællesskaber, der kunne danne basis for udvikling af lokale kulturtræk. Det bygger vi på, at professorerne omtaler deres kolleger i det nære arbejdsmiljø på en distanceret måde og at de gav udtryk for at gruppens og egne behov ikke nødvendigvis var sammenfaldende. Endvidere gav professorerne udtryk for at de indgik i andre betydende fællesskaber end det nære, f.eks. internationale arbejdsfællesskaber. Forskningsprofessor B giver udtryk for følgende; ”*Vedr. medarbejdernes identitet er laboranterne primært vendt mod gruppen. Det opleves som forfærdeligt, at skulle flyttes fra gruppen. Ved flytning og andre praktiske forhold er det de fysiske rammer og placering, der har betydning for laboranterne. Det er ikke betydningsfuldt at relationen er til DTU.*”

### *Udtryk for organisationskultur*

Forskerne udtrykker ikke de store bekymringer om kulturforskelle mellem de fusionerende organisationer. Det kan til dels forklares ved, at forskerne ikke føler sig specielt knyttet til deres organisation, men er mere knyttet til deres egen faglighed som ”ikke er afhængig af adresse”. Dette forhold er måske særligt udtalt for professorer, fordi de er på toppen af deres faglige karriere, og vant til at være fagligt ledende indenfor deres felt. Et andet billede, med en højere grad af institutionsidentifikation, kunne måske have tegnet sig, hvis vi havde spurgt yngre forskere.

HR-medarbejder D (HR-medarbejder ved DFVF), er i modsætning til forskerne meget opmærksom på eventuelle kulturforskelle og har erfaring fra de sidste to fusioner. Hun giver udtryk for at kulturforskelle har spillet en stor rolle i begge de fusioner, hun har medvirket i, og at denne dimension ikke er blevet håndteret tilstrækkeligt godt i forbindelse med de tidligere fusioner.

Hun mener også at medarbejderne er opmærksomme på potentielle kulturforskelle i denne fusion. Det blev bl.a. diskuteret på en HR-dag. Ledelsen forsøger at tage det med i styregrupper og arbejdsgrupper i udarbejdelsen af konkrete oplæg til f.eks. informations- og ansættelsesbreve. Kulturdimensionen kommer ind via faglig synergi, videndeling, rotationsordninger mm., som understøtter processen.

D mener at der kan være forskel på graden af lydhørhed og tradition for medarbejderinddragelse mellem universitet og sektorforskning. Tror ikke det foregår så udtalt på universiteterne. Fusionen kan be- eller afkræfte antagelsen.

D meddeler at fusionsledelsen har besluttet, at der ikke skal eksterne konsulenter på fusionsprocessen. Rektor på DTU har udtalt at ”det kan vi selv”. Måske et udtryk for en universitetsholdning til at vi kan alt selv og behøver ikke hjælp, men det er også tidskrævende at skulle

sætte en konsulent ind i alt, frem for bred medarbejderinddragelse. Der er konsulenter på udvalgte processer og områder og projekter.

Samtidig med denne lidt tilbagelænedede og afventende holdning, oplevede vi en stærk og engageret deltagelse i debatten om tilhørsforhold, forskningsministerens kompetence og den politiske styring af forskningen i Danmark. Der var skarpe holdninger til den politiske trend med nedprioritering af sektorforskningen, til fordel for større politisk råderum i beslutninger vedrørende fødevarer sikkerhed og risiko. En udvikling som alle betragtede med bekymring, ved manglende forskning og rådgivning i sammenhængen mellem opdræt, dyrkning, fødevarer tilblivelse, og den potentielle risiko for befolkningen.

Debatten i medierne (Kapitel 3) antyder at der i universiteterne findes en holdning om at sektorforskerne var politisk styrede og at de bedrev forskning af lavere kvalitet eller mere praksisnær forskning som ikke opfattes som værende så fint som f.eks. den grundforskning der produceres i universiteterne. Da vi kun har talt med en enkelt professor fra universitetet, og denne ikke gav udtryk for disse holdninger, må vi forlade os på udsagn fra medierne for at understøtte dette synspunkts eksistens med empiri.

Forskningsprofessor B (DFVF) udtrykker synspunkter om hvordan han tror den anden part (universitetet) ser på sektorforskningen: ”*Universiteterne er nogle gange fordømmende overfor sektorforskningen, mener det er pseudoforskning og at vi (DTU) laver rigtig forskning, og efter fusionen vil sektorforskningen på sigt ophøre med at eksistere*”. B mener at halvdelen af universitetsforskerne ser ned på sektorforskningen. Denne formodning kommer ikke fra intimt kendskab til DTU, men via de snakke B har haft med sine medarbejdere, der tidligere har været på DTU.”

### *Sammenfatning*

Kulturforandringen er på det lokale niveau interaktions- og kommunikationsfunderet. I den udstrækning ledelse involveres i kulturforandring er der primært tale om en pædagogisk ledelse i forhold til meningsproduktionen og dens forhandlinger og fortolkninger (Alvesson 2002 cit. efter Svane 2006). De interviewede forskere giver ikke udtryk for at kulturen som hører til arbejdsfællesskabet eller organisationen spiller en stor rolle i deres daglige adfærd eller i deres indstilling til den forestående fusion. Det gør derimod deres kultur som forskere, men da begge organisationer er forskningsorganisationer, udtrykkes ikke store bekymringer om mødet mellem de to kulturer. Da fusionen ikke indebærer en egentlig sammenblanding af medarbejdere, er der risiko for at denne opfattelse kan persistere længe efter fusionen er gennemført. Det kan på sigt have uheldige konsekvenser, hvis der reelt viser sig at være større forskelle, og disse skal erfares gennem konflikter i det praktiske samarbejde, og ikke som en del af en formaliseret fusionsproces.

Udfordringen for en leder involveret heri, er at kulturdynamikken i dette perspektiv er forbundet med og afhængig af individets kulturelle erkendelsesprocesser i den sociale interaktion. Det vil sige, at ledelse i forhold til kulturforandring og kulturmødet i dette kulturperspektiv kan indtænkes i alternative forståelsesrammer, der til forskel fra traditionen inden for interkulturel ledelse vil introducere begreber som pædagogik, erkendelse og læring.

Disse tre begreber harmonerer for os at se godt med Weicks teori om meningsdannelse. For lederen af fusionen vil det medføre øget opmærksomhed på forskelle, for at erkende om de udtalte ligheder i virkeligheden dækker over et ønske om at fastholde sin kendte kultur, og dermed undgå at forholde sig til interaktionen i fusionen.

Selve synet på lederen (dygtig og opdateret) fagperson eller ikke fagperson er et andet område som vi ser, kræver opmærksomhed. Hvis kulturen som Svane beskriver det udvikler sig i en dynamisk proces, og identiteten er kontekstafhængig, kan lederen bevidst tage dette på sig i fusionsprocessen, og vise en fragmenteret identitet som rummer både forståelse for sit tilhørsforhold til forskning og udøvelse af ledelse. I denne komplekse sammenhæng bliver kommunikation således en uundgåelig del af kulturdynamikken.

### **Teoriens muligheder og begrænsninger**

Det procesorienterede kulturbegreb overlapper på mange måder med Weicks meningsdannelsese teori og det systemiske perspektiv. Det fokus på individet, opfatter kultur som en dynamisk social konstruktion, og tillægger identitet en betydelig rolle i forbindelse med dannelse af kulturen. Det kan være med til at skærpe vores blik for betydningen af lokale værdifællesskaber i forbindelse med udvikling og vedligeholdelse af individets identitet i organisationen, og dermed på de relationer der indgår i konstitueringen af identiteten.

Vores empiri egner sig principielt godt til denne type analyse. Vi har bl.a. efterspurgt de relationer som meningsdannelsen foregår i, hvilket også giver informanterne anledning til at udtrykke sig om forhold af betydning for studiet af lokale kulturer. Vi har endvidere fokuseret på identitet og forventninger i forbindelse med fusionen, hvilket også kan danne basis for analyse af kultur i denne kontekst. Endelig fremtræder kultur tydeligst når den sættes i forhold til et alternativ, i dette tilfælde hhv. sektorforskning og universitet.

Vi har dog ikke målrettet efterspurgt forhold af betydning for individets rolle i dannelsen, vedligeholdelsen og forandringen af kultur. Derfor overser vi nogle væsentlige forhold af betydning for en fuldt udfoldet analyse af kultur i et procesorienteret perspektiv.

De indsamlede interview bekræftede kun i begrænset omfang de kulturforskelle som medierne gav indtryk af fandtes. Vi kan ikke afgøre om det skyldes at empirien ikke dækkede disse forskelle godt nok, eller at medierne fremhævede et ikke-eksisterende problem.



## 9c. Narrativt perspektiv

Fortælleperspektivet er en fortælling om den drivende kraft bag al menneskelig handling, det begreb som Weick kalder *enactment*. Det er for os stedet vor teori om meningsdannelse og historiefortælling mødes og er en fortælling om al menneskelig meningsskabelse, eller *sense-making*. Fortællingen giver liv og mening og får os til at handle. Uden fortællingen vil enhver strategi være livløs, og meningsløs.

I det narrative perspektiv bruges fortællingen ikke blot som en god historie, som giver et billede af traditioner, holdninger og værdier i organisationen. Dramaet i historien afhænger af hvem fortælleren er og i hvilken sammenhæng den skal bruges. Det narrative perspektiv har udviklet sig fra at være fortællerens præsentation af en situation relateret til en bestemt periode, til en præsentation hvor modtagerens fortolkning er det vigtige. Fortællingen sættes ind i en helhed, som giver mening for modtageren:

*"Narrative is a form of "meaning making". Narrative recognizes the meaningfulness of individual experiences by noting how they function as parts of the whole. Its particular subject matter is human actions and events that affect human beings, which it configures into wholes according to the roles these actions and events play in bringing about a conclusion". (Barry 1997 s.430)*

I den forståelse er reaktionen på fortællingen betydningsfuld, da fortælleren ikke kan forvente at modtageren uddrager samme mening af historien fordi baggrundsforståelsen og rammen ikke er den samme. Om dette siger Weick: "...action is a precondition for sensemaking as, for example, when the action of saying makes it possible for people to see what they think." (Weick 1995 s.30).

Fortællingen skal være troværdig, og der skal ske ændringer i historien. Når den bliver for velkendt og forudsigelig, mister den sin strategiske virkning, et begreb som Barry kalder "*defamiliarization*".

I artiklen "storrytelling" inddeler forfatterne (Fog 2003) historiefortællingen i fire elementer, budskabet, konflikten, rollefordelingen og til sidst handlingen. Det giver derfor perspektivet struktur og mulighed for at arbejde bevidst med et handlingsforløb som indeholder en konflikt som er plottet der driver den gode historie, et klimaks og en mulig løsning, hvorefter harmonien genetableres.

Med det blik ville *anslaget* være da rapporten "Viden og velfærd udkom i 2001, konflikten udvikles genne diskussionerne om uafhængig forskning og udbyttet af den samlede forskning,

*optrappet* med "Børsting rapporten", Globaliseringsrådets anbefalinger i april 2006 og *klimaks* Helge Sanders pressemeddelelse i oktober 2006, hvor han tegner det nye universitetslandkort. I Fog's eventyrmodel fordeles rollerne og vi ser *heltene*, der er sektorforskerne som sikrer Danmarks befolkning mod fødevarebårne sygdomme, og *skurken* Helge Sander som ødelægger harmonien i forskningsmiljøet. *Modstanderne* er bestyrelsen som træffer beslutninger som går imod holdningerne i forskningsmiljøet og ændrer beslutning undervejs i konflikten. Historien tones ud hvor en ny direktør kommer ind på scenen og skal gennemføre fusionen. Herved gives en åben slutning som inviterer til at tænke videre og bygge en ny historie op. Hvordan kommer fusionen til at forløbe? Vil den ny organisering virkelig true befolkningens sikkerhed og opnå målet med mere udbytte af den samlede forskning i takt med det noget uklare mål om globalisering.

Perspektivet kunne også bruges internt i organisationen, i en mere overført betydning, hvor forskerne er *modstanderne* mod forandring og *klimaks* er selve gennemførelsen af ændringen. *Helten* vil i den sammenhæng være den ny direktør, som skal fremstå troværdig og redde såvel Danmarks befolkning, som værne om fri og uafhængig forskning. Historien er den samme men i fortællingen i organisationen vil der være mere vægt på de interne konflikter mellem bestyrelse, ledelse og forskere. *Klimaks* vil stadig være pressemeddelelsen om det ny universitetslandkort, men plottet nedbrydningen af sektorforskningen og den deraf følgende udvikling med større politisk indflydelse på fødevarer sikkerhed og konsekvens for miljø- og sundhedstilstanden.

I det følgende vil vi analysere interviewene ud fra det narrative perspektiv, med udgangspunkt i fortællemodellen og eventyrmodellen som struktur for analysen. (Fog 2002). Ved denne struktur fremstår analysen som et drama, hvilket netop er pointen bag fortælle-perspektivet. Vi er opmærksomme på, at overskrifter som skurke og helte er ledende begreber, som kan give nye billeder og sætte nye fortællinger i gang. På trods af risikoen for overtolkning fastholder vi begreberne, for at bruge det narrative perspektivs iagttagelseskraft.

Kendetegnende er, at alle har deres eget budskab med deres fortælling, deres egne skurke og helte. De har dannet deres eget billede af processen, som giver klarsyn og viser en retning, hvilket vi genkender fra Weicks forståelse af det personlige landkort.

## Analyse

### Skurk/modstander

Professor A (fra DTU), fra den fortsættende organisation, har som mål at skabe så lidt forandring som muligt og bevare egen position og funktion, og mener at "*jeg (som forsker og professor) skal bestemme, hvad der skal forskes i*". I hans fortælling er Sander skurken som har

gjort det muligt at modstanderne har fået så stor indflydelse. Modstanderne er bestyrelsen og institutlederen, som opfattes som enevældig og i øvrigt at, *”Sander er ikke genial, det er en ideologisk beslutning som ikke er fornuftigt håndteret. Der er ingen kvalitetssikring i beslutningsprocessen når det foregår enevældigt”*.

Forskningsprofessor B (fra DFVF), fra den ophørende organisation, har som mål at holde fast i den faglige profil, vender sig indad i forskermiljøet som knytter sig til EU forskning. Han vil ikke være en del af den ny organisation. Skurken er også her Sander og modstanderne bestyrelsen og ikke blot institutlederen, men også de ledere i organisationen som accepterer beslutningen og arbejder fremadrettet med processen. Indtrykket er at han ikke har stor tiltro til bestyrelsens dømmekraft og mulighed for at gennemskue hvilke fusioner, der vil være mest hensigtsmæssige. Desuden at *”direktørens kommunikation har været for strømlinet. I starten refererede han bestyrelsen og nu efter beslutningen, hvad der er bedst for ham selv. Ølkassemøderne er ok, men medarbejderne lytter ikke efter, eller forstår det udmeldte”*.

Forskningsprofessor B mener at det, *”betyder meget, hvem der står øverst på brevhovedet og et visitkort med DTU påført er tåbeligt.”*. Han vælger bevidst institutionens officielle præsentationsprogram fra ved foredrag m.v. og præsenterer sig ikke ved institutionens navn, men som leder af referencelaboratorium for EU-landene, hvilket for ham er *”et samarbejde der giver fornuft og skal udbygges. Forskerne på DTU vil være bedøvende ligeglade med et sådant samarbejde. Universiteterne er nogle gange fordømmende overfor sektorforskningen”*.

Forskningsprofessor C (fra DFVF) har et mere politisk fokus i sin fortælling og har regeringen som skurk og modstander. Hans mål er at få så gode (økonomiske) muligheder, og bedst muligt forskningsmiljø for sin egen forskning. Hans fortolkning af den dominerende politiske holdning er at, *”sektorforskningen efterhånden er unødvendig, da den ikke bidrager til forskning og uddannelse – samfundsværdien tænkes der ikke på. Der er ingen mål ud over globalisering – mål det!* Han har valgt forskningen frem for ledelse og resigneret overfor den hidtidige ihærdige indsats mod giftstoffer i fødevarer og miljø. *”Det er de politiske trends, der styrer de politiske beslutninger. Der er en tiltagende tendens til at politikere ikke er interesseret i ”sandheden”. Det giver større politisk råderum uden rådgivende ekspertudsagn”*. Han opfatter at trenden er at kvantitet går forud for kvalitet og at stort er bedre end småt men, *”i disse beslutninger glemmes koordinationsomkostninger. De førende superuniversiteter i verden er ikke nødvendigvis store. Intet super i ”bunkebryllup, men direktøren opnår personligt en bedre stilling”*.

HR-medarbejderen (fra DFVF) har som ledelsens loyale hjælper en anden fortælling, men mener, at det har virket useriøst at der ikke har været en klar politisk udmelding og at bestyrelsen skiftede mening.. Skurken er fortsat Sander, men modstanderne er forskerne som stritter imod og ikke vil forandringen eller medvirke til at facilitere processen. *”Forskerne trækker sig tilbage i deres miljøer, men det er meget personafhængigt, om man blander sig i debatten. Vi har*

som ledelse opfordret til at fortsætte med gode faglige opgaver af høj kvalitet for at være dygtige”.

### **Helt**

Professor A ser forskerne som heltene. Det er dem der bestemmer, ved at have faglige indsigt og mener i øvrigt ikke at *”fusionen giver de store ændringer i arbejdet (som professor), men venter med at diskutere detaljerne til der er faldet ro over det politiske. Når først beslutningen er taget, skal man ”holde kæft” og få det bedste ud af det. Så indretter man sig og udnytter den nye situation. Påvirkningen skal foregå i netværket længe før beslutningen tages, i bestyrelser på Christiansborg og hvor man ellers kommer. Derefter er det et politisk valg.*

Han mener at alle professorer har lige status, og ser ikke den store forskel på fri forskning og sektorforskning, da *”opgaverne kommer et sted fra og både sektorforskning og fri forskning indeholder store spændende komplekse opgaver”*. Dog lægges vægt på at ledelse og forskning skal adskilles, da man ikke både kan lede og være fagligt dygtig.

Forskningsprofessor B som professor A ser forskerne som heltene. Hjælperne er det administrative personale som hjælper forskerne med at gennemføre betydningsfulde projekter, hvilket ikke er forskelligt fra, som det foregår i dag. Selv om den nuværende identitet vil forsvinde, vil der opstå noget nyt og spændende, som ikke kan forudses, da der bliver talt om minimale løsninger, hvor der skulle ske mindst mulige ændringer. *”Fusionsprocessen er besluttet af folk, der var for involveret og derfor ikke har kunnet se de større linier. Den skulle have været styret mere overordnet i et større perspektiv og ikke af nogen der kunne risikere at lukke sin egen stilling og tænke på sin egen position. Når det alligevel gælder om at ændre så lidt som muligt uden nytænkningen, så hellere forblive selvstændig”*.

Professor A og forskningsprofessor B ser altså sig selv som de egentlige helte. Dem der med deres faglige baggrund har den ekspertviden der skal til, for at træffe beslutninger om den samfundsmæssige indsats og ressourcetildeling. Hjælperne er det teknisk- administrative personale og modtagerne er den danske befolkning som *”vinder”* fødevarer sikkerhed og et giftfrit miljø. Giveren er regeringen som skaffer ressourcer nok. Ved at fortælle historien har de fået samme billede af fusionen.

forskningsprofessor C ser den nye ledelse som er kommet ind og har fået styr på økonomien som helten. De faglige ledere i organisationen er hjælpere, og den nuværende ledelse er ok. *”Den nuværende ledelse er ok. Der er nu styr på økonomien og administrationen, hvilket har været et væsentligt problem tidligere. Ligeledes praktiseres der en åben kommunikationsform fra ledelsens side. Alle slapper af nu, når de indre linier fungerer”*.

HR-medarbejderens fortælling er igen lidt anderledes, hvor fusionen er en ren politisk beslutning, og målet er forskning af høj kvalitet, som kan opnås ved at sikre en god proces og ser at, *”topledelsens commitment meget afgørende og det at kunne bringe det videre til næste led. Det har helt klart givet medarbejderne tillid til at det er det rigtige der er besluttet”*. Ledelsen er helten som sikrer den gode proces ved at højt niveau af medarbejderinddragelse, og sikker håndtering af dem som siges op, men tror ikke det foregår så udtalt på universiteterne. Det kræver *”balance mellem tryghed og det at kunne se nye muligheder”*. HR-medarbejderen er selv hjælper til at gennemfører processen og har indstillingen at *” nu er opgaven DTU, så er det bare fuld drøn på”*.

Gennem interviewene erfarede vi at historien om sektorforskningen kontra universitetsforskningen er omfattende og fyldt med faste forestillinger om forskelle og ligheder. Fra DFVF's side lægges der meget vægt på det samfundsnyttige i forskningen og relationerne til tidligere tiders miljøarbejde, hvor DTU mere fremhæver ligheder og hvor lidt fusionen derfor kommer til at ændre. Fra begge sider lægges vægt på at professorer er professorer uanset hvor de er ansat, og at denne anseelse ikke ændrer sig, men følger personen. De stereotype forestillinger om aktørerne og deres værdier i de to verdener kommer tydeligt til udtryk, ved at forskerne fra DFVF fremtræder som hævet over personlige og økonomiske interesser, og tror at universitetsforskere ser ned på sektorforskere, hvorimod DTU forskeren giver indtryk af gensidig respekt og har et afslappet forhold til økonomi og ledelse, med de muligheder en god økonomi giver for forskningen. Begge har et billede af at forskere fra DTU ikke kan udføre beredskabsopgaver og at forskerne fra DFVF ikke kan undervise.

## **9d. Systemisk perspektiv**

### *Den systemiske sammenhæng - konditionering*

Det er vigtigt at tage udgangspunkt i en relationel forståelse af personers handling. Der findes mange kilder, der skaber forestillinger om individets forbundethed ikke alene med andre i relationer og som medlem af grupper, men forbundethed med en global verden, naturen og universet. En af kilderne er generel systemteori, der blev formuleret i 1960'erne og 1970'erne, der har dannet baggrund for udviklingen i systemisk tænkning og socialkonstruktionismen. I systemisk tænkning er det et generelt princip, at et system ikke kan forstås som summen af dets dele, man må forstås som en helhed. Et andet princip handler om, at et system er afgrænset fra dets omverden og at systemer indgår i stadig større systemer. (Haslebo 2005, s. 40)

I et socialkonstruktionistisk perspektiv ses personen ikke som en afgrænset enhed, der lever sit uafhængige liv og bevæger sig ad sin egen løbebane, styret af en indre kerne. Personlighed ses ikke som noget, der sidder i personen, men som et kendetegn ved den sociale interaktion, personen indgår i. Personlighedstræk beskriver ikke personen i sig selv, men forudsætter tilstede-

værelsen af andre mennesker. Socialkonstruktionister vil hævde, at "det personlige" eksisterer eller skabes i kommunikationen mellem mennesker. Inden for socialkonstruktionismen foretrækkes det at erstatte begrebet personlighed med begreberne selv og identitet. Socialkonstruktionismen forstår den enkelte person som bestående af en mangfoldighed af "selvér", der har hver sin identitet og sin stemme. Det bærende i denne tankegang er, at selv og identitet skabes i relationer mellem mennesker. I denne tænkning er det således vigtigere at fokusere på forbundetheden mellem mennesker end på den individuelle bevidsthed. (Haslebo 2005, s.34)

Vi betragter altså den enkeltes identitet som fælles træk, der går igen afhængig af hvem vi er sammen med, og hvilken situation vi befinder os i. Der er således forskel på hvordan vi opfører os, og hvilke sider vi viser af os selv hjemme, på arbejde og i fritiden. Ifølge socialkonstruktionismen er identitet derfor hverken noget, man er født med eller noget, man bare har. Det er snarere et individuelt projekt, der altid er under udvikling og som ofte rummer modsætningsfulde oplevelser og handlemønstre. Identiteten formes eller fremkommer i relationen og føres videre i den næste relation, hvor den igen formes, ændres eller udvikles. Relation skal her forstås bredt og kan f.eks. også være den relation man indgår i, i forhold til en uddannelse, og de deraf afledte faglige relationer. Disse medvirker til dannelse af faglig identitet.

Konditioneringen af det teoretiske perspektiv tager sit afsæt i den traditionelle systemiske tænkning og den del af tænkningen, der omhandler begreberne kybernetik. Kybernetik er oprindeligt et græsk ord, der betyder styring. Kybernetik bruges som betegnelse for den videnskab, der beskæftiger sig med styring og regulering af systemer (citat: Wiener, 1948, fra Haslebo og Nielsen 1997, s. 95).

Første ordens kybernetik er baseret på en antagelse om, at et system kan forstås uafhængigt af den person, der iagttager det og forsøger at beskrive det. Der kan indsamles data og gøres iagttagelser om organisationen og disse er uafhængig af, hvem der iagttager. Organisationens eksisterer "derude". Fokus er på det observerede system.

Inden for anden ordens kybernetik er fokus ikke på det observerede system, men på det observerende system. Systemer forstås ikke som noget objektivt og i sig selv eksisterende, men som billeder af verden konstrueret af mennesker på basis af deres erfaringer og grundlæggende antagelser (Haslebo og Nielsen 1997 s. 96).

I anden ordens kybernetik er systemet åbent og virkeligheden konstrueres i det enkelte individ. Når vi så alligevel kan tale om den "samme virkelighed", skyldes dette, at vi har opnået fælles erfaringer og dermed udviklet fælles referencerammer. I anden ordens kybernetik er det interessante, hvordan vi bærer os ad med at skabe erkendelse på baggrund af vores erfaringer.

Her bringer vi refleksion i anvendelse. I anden ordens kybernetik observerer deltagerne sig selv og andre af systemets elementer ud fra en forståelse af, at de selv er en del af det observerende system. Her italesættes et multivers af mulige alternative forståelser af det observerende systems mønstre og relationer mellem ideer, følelser, handlinger, personer, grupper, begrundelser og traditioner uden retning og forklaring (Danelund og Jørgensen 1999 s. 113).

Karl Weick taler om identitet i forbindelse med sensemaking og siger bl.a. "*A person's sense of who he or she is in a setting*" (s.461). Den personlige identitet udfordres af omgivelserne, og skaber et holdepunkt, hvorfra den personlige dømmekraft spredes. Hvis den personlige identitet trues, som ved risiko for at miste sit job, svækkes opfattelsen af og grebet om hvad der sker.

Som en del af konditioneringen af det systemiske perspektiv er det også relevant at få defineret ordet "system", som egentlig betyder "at placere sammen" eller noget sammensat i modsætning til noget elementært. Generelt kan system bestemmes som en sammenhængende helhed af genstande eller hændelser, som er indbyrdes afhængig af hinanden, og af de forbindelser eller relationer, der består mellem systemets elementer. Disse forbindelser eller relationer udgør systemets struktur. Systemer kan være åbne eller lukkede. Et system er lukket, hvis der ikke sker nogen tilførsel eller fraførsel af energi eller information af nogen slags. I et åbent system er der stadig udveksling af energi og informationer mellem systemet og dets omgivelser (Danelund & Jørgensen 1999 s. 128).

I sociale processer er der primært tale om åbne systemer. Åbne systemer karakteriseres ofte af, at de tilstræber at opretholde en ligevægtstilstand. Indre eller ydre faktorer, som truer systemet mødes af kræfter, som genopretter systemet så tæt på den oprindelige tilstand som mulig. Der sker således udvekslingsrelationer mellem system og omverden. Åbne systemer bevæger sig i retning af en differentiering af arbejdsopgaver og funktioner og karakteriseres af ækvifinalitet, hvilket betyder at systemet kan nå det samme slutmål trods forskellige startbetingelser og gennem forskellige fremgangsmåder (Danelund & Jørgensen 1999 s. 128).

I det følgende vil der blive inddraget eksempler på fra den indsamlede empiri, som baggrund for udarbejdelsen af en analyse i forhold til det systemiske perspektiv bredt forstået. Når dette perspektiv er valgt, er det for at placere informanternes udsagn i en kontekst og danne et blik for, hvordan der ses på de relationer, de er en del af og endelig en analyse af, om der i empirien ses eksempler på, om informanterne gør anvendelse af anden ordens kybernetik, hvor de iagttager den iagttagende, nemlig dem selv.

## Analyse

Professor A (professor v. DTU) giver udtryk for, hvordan han ser sig selv i de nye relationer som individ

*”Professorer har lige status alle steder. Det vil ikke betyde noget at skulle flytte til Mørkhøj. Det er stadig DTU! Det ville være upraktisk i forhold til undervisning, men ellers ville det ikke betyde noget.”* Det at flytte dækker her over dels den fysiske placering, men også de relationer informanten skal indgå i efter fusionen, sammen med nye kollegaer.

*”Det kunne være sjovt – lækkert, at bytte opgaver, så man kunne swoppe en undervisningsopgave med en myndighedsopgave.”* Set fra informantens position kan ses en mulighed for, at nye relationer kan medføre nye opgaver. Udgangspunktet er dog, at nuværende opgaver fastholdes og at der så kan byttes opgaver. Der ses ikke et fælles opgavefelt

A giver udtryk for, hvordan han ser organisationen i den nye kontekst:

*”det er fornuftigt at samle styrkerne. I denne fusion komplimenterer vi hinanden mere end ved at gå med KVL.”* Informanten har øje for, hvor fusionen bestyrker eksisterende relationer og ikke muligheden for indgåelse i nye relationer.

*”Fusionen kunne være gennemført mere begavet. Der er ikke afsat ressourcer til fusionen og udvælgelsen har været lige som da vi var børn og skulle udvælges til rundbold eller inviteres med til børnefødselsdag. Nogen bliver til overs, som ingen gider lege med. Hvem gider have RUC eller CBS med den dårlige økonomi”.* Informanten taler ud fra egen position i en første ordens kybernetik, uden iagttagelser af alternative syn på udvælgelsesprocessen.

I ovenstående eksempler operer A i det lineære felt og ser mulighederne i fusionen ud fra en første ordens kybernetik, hvor han bliver i egen position og iagttager dels relationerne mellem ham som individ og kollegaer i den nye organisation, men også beslutningstagerne og de andre mulige fusionsparter iagttages fra denne position. Professor A skifter ikke fra første til anden ordens kybernetik eller bliver cirkulær i sine overvejelser.

Forskningsprofessor B (fra DFVF) giver udtryk for: *”I forhold til hvilken organisation, der vinder” i fusionen, betyder det meget, hvem der står øverst på brevhovedet.”* Informanten taler eksplicit om identitet, men berører i udtalelsen også det relationære mellem de fusionerende organisationer. De nye relationer i organisationen er bestemt eller påvirket af, hvilken nuværende organisation, der vinder fusionen.



*”Vedr. medarbejdernes identitet er laboranterne primært vendt mod gruppen. Det opleves som forfærdeligt at skulle flyttes fra gruppen.”* Informanten skifter position og har blik for de brudte relationer fusionen vil medføre. Informanten agerer i første ordens kybernetik, men er cirkulært reflekseriv

*”Forskerne opleves også som indadvendt mod gruppen og er bundet op mod EU-projektet. For dem har adressen ingen betydning for identiteten.”* Informanten binder her identiteten op på relationen og anlægger en holdning om, at den faglige identitet vægter højere end relationen. Informanten forbliver i egen position og forudsætter at forskergruppen forbliver samlet.

Forskningsprofessor B fastholder sin position og betragter fusionen og forberedelserne til denne ud fra en lineær tænkning. Informanten gør forsøg på, at blive cirkulær i sine betragtninger, men det lykkedes ikke at skifte position. I stedet betragtes de andres position fra egen position og herfra vurderes, hvad der tænkes og menes. Informanten befinder sig i første ordens kybernetik og gør ikke skridt til at iagttage sig selv i iagttagers rolle.

Forskningsprofessor C (fra DFVF) udtrykker: *”Beslutningstagerne sletter sine spor ved hjælp af fusioner. I forbindelser med fusioner opstilles mål, som oftest ikke evalueres, da de nye organisationer igen fusioneres og derved opstilles nye mål.”* Informanten vurderer her relationen mellem beslutningstager og organisation ud fra egen position.

*”Fusionen kan i princippet udhule forskningen. Der er ikke foretaget analyse. Globaliseringen sker og forskningen flyttes ud. Undervisningen er mere bundet op på lokaliteten. Fusionen har medført nedlæggelse af sektorforskningen og dermed øgelse af det politiske råderum.”* Informanten overvejer her relationerne til omverdenen i forhold til, at forskningen i princippet kan ske hvor som helst, men at undervisningen er fysisk betinget af lokale behov. Fusionen påvirker også relationerne til politikerne i forhold til de beslutningsgrundlag forskningen leverer.

C kan godt leve med at tilhøre DTU, men finder at hans faglighed hører mere til hos KU. Dybest set er han personligt ligeglad med, hvilken institution, der står på visitkortet.

C befinder sig i interviewet i første ordens kybernetik og iagttager hele fusionen som en årsagsvirkningssammenhæng. I sidste eksempel forsøges cirkulær tænkning i forhold til at se fusionen i et helikopterperspektiv.

HR-medarbejder D (fra DFVF) udtrykker: *”Lydhørhed og god tradition med medarbejderinddragelse. Tror ikke det foregår så udtalt på universiteterne”.* Informanten sammenligner relationerne i egen organisation med relationerne i den anden organisation, som hun ser dem fra egen position.

Topledelsens commitment er meget afgørende og det at kunne bringe det videre til næste led. Det har helt klart givet medarbejderne tillid til, at det er det rigtige, der er besluttet.

*”Glad for trygheden, men kan se sig selv både på DTU og Mørkhøj. Opgaven det vigtigste og det at kunne bruge erfaringen.”* Informanten vurderer sine nye relationer i forhold til nuværende relationer. Noget af den oparbejdede sikkerhed i de etablerede relationer forsvinder, når relationerne ændres. Informanten vurderer dog at opgavens løsning går forud for denne sikkerhed.

*”Det skaber tryghed hos medarbejderne når processen er klar og placeringen er aftalt, selv om vi ikke kan sige præcist hvad de skal lave.”* Informanten håndterer usikkerhed i organisationen, ved at bringe relationer på plads og sætte disse i kontekst. Dette ses dog ud fra egen position og med baggrund i en opfattelse af, at det netop er dette, der håndterer usikkerheden, altså i første ordens kybernetik.

HR-medarbejderen (D) benytter i udstrakt grad cirkulær tænkning i svarene. Ovenstående eksempler viser dette til dels, men det samlede interviewmateriale er klarere desangående. I dele af interviewet svares der i anden ordens kybernetik, hvor svarene tydeligt indikerer, at informanten iagttager sig selv på afstand som en del af konteksten.

Ovenstående eksempler fra empirien viser, at der op til fusionen gøres mange overvejelser omkring de relationer informanterne skal ind i, i den nye organisation. Der er stor uenighed om konteksten er den rigtige, set ud fra egen synsvinkel. Når det systemiske perspektiv anvendes i analysen, ses det tydeligt, at der overvejende kigges på fusionen og dens konsekvenser fra egen position. Der gættes på, hvordan andre vil reagere, men der gives ikke udtryk for cirkulær tænkning. Et spørgsmål om, hvordan dem i den anden organisation ser på mig bliver ikke stillet. Konteksten bliver defineret som en kausalitet. Når vi skal fusionere, betyder det dette eller dette for forskningen. Når vi skal undervise, kan vi forske mindre etc. Således anvendes der altovervejende tænkning i første ordens kybernetik. Anden ordens kybernetik ville have givet sig til kende ved, at informanten kiggede på sig selv i den nye organisation udefra og derved fik øje på forskellige mulige udfald af fusionen. Der ville her kunne iagttages egne forforståelser og grundlæggende antagelser, der ville kunne påvirke iagttagelsen af det observerede. Det at alle er nye medlemmer i en ny organisation blev ikke overvejet særligt. Man ser som oftest sig selv som kommende til en anden eksisterende organisation eller de andre kommende til egen eksisterende organisation.

Det slående ved at se konteksten i dette perspektiv er, at alle har øje for alle de mange relationer, men der udtrykkes ikke muligheder for, hvordan man selv kan påvirke relationerne eller selv kan påvirkes i en anden retning end den man går i nu. Tydeligt er det dog, at HR-medarbejderen ser nogle relationer i anden ordens kybernetik, hvilket nok hænger sammen

med hendes organisatoriske placering samt det faktum at en HR-medarbejder har en rolle i en organisation, hvor hendes tilstedeværelse alene kan påvirke organisationens handlinger. Dette faktum må hun altid medregne før en intervention i en sag. Hun er således i mange tilfælde nødt til at iagttage iagttagelsen for at danne sig en mening.

Som nævnt tidligere i kapitel syv, vedr. den valgte metode, kommer empirien ikke helt til sin ret i det refererede materiale. Dette bevirker, at overvejelser fra informanterne i anden ordens kybernetik måske er gået tabt i processen. De i analysen medtagne citater er dog efter bedste evne analyseret i den sammenhæng, hvor de er udtalt af informanten.



## 10. Sammenfattende analyse og teorikritik

I dette kapitel sammenfatter vi analyserne af empirien med hensyn til meningsdannelse i forhold til de fire metodiske tilgange. Vi præsenterer herved analysens bidrag til besvarelsen af problemformuleringens tre første underspørgsmål:

- *Ved udsigten til en fusion udfordres den enkelte medarbejders identitet. Hvordan påvirker identiteten, og behovet for fastholdelse af positiv selvopfattelse, den enkeltes meningsdannelse?*
- *Hvordan spiller den enkeltes position og faglighed ind, i forhold til hvilken meningsdannelse, der finder sted i forbindelse med fusionen?*
- *Hvordan spiller tiden ind på den enkeltes meningsdannelse i forløbet af en fusion?*

Endvidere belyser vi hvilken indsigt vi har fået i teorierne (i vores konditionering) og de valgte metoders muligheder og begrænsninger i forhold til analysens genstand og formål.

### **Meningsdannelsen i forbindelse med fusioner og interaktionen mellem meningsdannelse og identitet**

I det følgende vil analysernes udfald blive sammenfattet i forhold til de tre ovenstående underspørgsmål.

- *Ved udsigten til en fusion udfordres den enkelte medarbejders identitet. Hvordan påvirker identiteten, og behovet for fastholdelse af positiv selvopfattelse, den enkeltes meningsdannelse?*

Der er mange eksempler i empirien på at identiteten spiller en vigtig rolle for de højtuddannede fagprofessionelles meningsdannelse i forbindelse med fusionen. Det er forestillingen om den fremtidige organisation, der fungerer som referencepunkt for spejling af identitet. Alle informanter har gjort sig forestillinger om fremtiden i det ny universitet, og hvordan deres identitet har det med denne forestilling.

Vores interview viser at de tre professorer reagerer forskelligt. Professoren fra den modtagende organisation (DTU) oplever ikke at hans identitet udfordres, primært fordi han venter at hans organisation vil fortsætte som hidtil. De to forskningsprofessorer fra den ophørende organisation (DFVF) oplever at deres faglige identitet bliver alvorligt truet af fusionen, og vælger hver sin strategi til at fastholde egen identitet på trods af fusionen; den ene vælger at ignorere fusionen og den nye organisation og vil alene hænge sin identitet op på det lokale arbejdsfællesskab

og egne opgaver. Den anden har valgt at opsige sin stilling og flytte til et universitet som passer hans identitet bedre.

I forbindelse med fusioner i et identitetsperspektiv bliver især forventninger vigtige. Mennesker med udsigt til en ny situation forsøger aktivt at fortolke deres position og muligheder i den nye virksomhed og anvende enhver tilgængelig ledetråd til at få information om deres identitet (rolle, position og magt). Vi ser tendenser til at der er sammenhæng mellem de dominerende ledetråde de enkelte informanter lægger vægt på og den strategi for handling den enkelte vælger.

Weicks opskrift på meningsdannelse i denne kontekst er diskussion mellem medarbejdere. Herved testes den enkelte på sin "tro", idet ingen ser det samme i situationen, og ingen enkelt persons fortolkning derfor kan være "sand", hvis den skal forhandles til enighed. Diskussioner hvor medarbejderne forklarer hvorfor de fortolker situationen som de gør, er vejen frem, idet muligheden for kompromis og bevægelse findes i forklaringen bag fortolkningen og ikke i fortolkningen selv.

Plausibilitet er af stor betydning for meningsdannelse. I fravær af konkrete og plausible rationaler for fusionen "opfindes" alternative forklaringer, der til dels er rygtebaserede til dels selvopfundne.

De interviewede forskere giver ikke udtryk for at kulturen, som hører til arbejdsfællesskabet eller organisationen spiller en stor rolle i deres daglige adfærd eller i deres indstilling til den forestående fusion. Forskerkulturen vurderedes at være den samme alle steder, så den faglige identitet var den vigtigste. Hvis organisationen skiftede fagligt fokus, kunne det resultere i at man måtte flytte sig.

Ved inddragelse af det narrative perspektiv i analyserne, har det givet et andet blik på historien, med indsigt i hvilken rolle forskerne selv opfatter de har, og hvilken betydning de tillægger dem, der i den narrative terminologi opfattes som "helte" og "skurke". Det er meget tydeligt, at de dannede deres egen mening og skabte deres eget billede af hvad der skete, og at meningen med ændringen og motivationen til at handle hænger tæt sammen. Det ville Weick kalde *cues*, og at de handlede efter et kort i det landskab som de selv forestillede sig. Selve plottet og det der var deres opfattelse af hvad der var sket, kom tydeligt frem. De handlede som de plejede og prøvede derudfra at se en mening med fusionen. De havde alle svært ved at finde denne mening, og det resulterede i at én fremhævede ligheden og en anden ikke mente at, han hørte til i den ny organisation og slet ikke kunne se nogen mening i at flytte. Det påvirkede også engagementet negativt i forhold til at etablere nye aktiviteter og indsatsområder.

Med den systemiske tilgang ses relationerne i systemet, som her er fusionen. Personerne defineres i dette perspektiv som "selvér" eller identitet. Identiteten opbygges på baggrund af erfaringer og de relationer personen indgår i. Det vil sige, at en person godt kan indeholde mange identiteter og være bære af mange "selvér". I forhold til meningsdannelse og sammenhængen med det systemiske perspektiv opererer vi i altovervejende grad i den trosbaserede meningsdannelse, hvilket indebærer en stor grad af usikkerhed og pres på identiteten i relationen. Dette medvirker til en begrænset mulighed for at handle reflektivt.

Analyserne medvirker til at besvare det første underspørgsmål i alle de valgte perspektiver. Udsigten til fusionen medvirker til oparbejdelse af trosbaseret meningsdannelse, hvor informanterne reagerer forskelligt i forhold til i hvilken grad identiteten opleves som truet, fra nærmest at ignorere fusionen til at anvende fusionen som legitimering for jobskifte.

Relationerne i den ny organisation analyseres og italesættes primært fra egen position, hvorved professorerne meningsdanner om fremtidens relationer med nuværende identitet. Dette opleves i analyserne, som et "forsvar" af egen identitet i forhold til den usikkerhed fremtidige relationer indebærer. Spørgsmålet besvares ikke entydigt i kulturanalysen, da ledelsen indgår som en vigtig identitetsdanner på dette felt, hvorfor dette bedre besvares i forhold til inddragelse af ledelsesperspektiver og strategier, som besvares via problemformuleringens andet led.

➤ *Hvordan spiller den enkeltes position og faglighed ind, i forhold til hvilken meningsdannelse, der finder sted i forbindelse med fusionen?*

De to forskningsprofessorer fra den ophørende institution gør sig mange tanker om fremtiden baseret på forestillinger og forventning – væsentligst afledt af forskelle mellem DFVF og DTU's profil/kultur. I modsætning hertil ser vi HR-medarbejderen (DFVF), som giver udtryk for en pragmatisk indstilling til opgaven, måske fordi hun er dybt involveret i at forberede og gennemføre fusionen i praksis. Hun gør sig ikke så mange forestillinger om hvordan fremtiden ser ud. Tilfredsstillelsen findes i at løse de konkrete og presserende opgaver godt. Dette stemmer med Weicks opfattelse af meningsdannelse, som opstået igennem aktiv handling.

I den trosbaserede meningsdannelse er forstørrelse af ledetråde vigtige. Der er en søgen efter sammenhæng indenfor hvilken små detaljer passer sammen og giver mening. Tro har sin rod i ideologi og paradigmer der påvirker hvad mennesker observerer og hvad de ikke observerer. Vi ser at de to forskningsprofessorer som kommer fra DFVF begge fokuserer meget på universitets – før-fusionsidentitet, som et teknisk universitet. Et sted hvor man uddanner ingeniører, som forsker i tekniske løsninger og som er tæt på erhvervslivet. Man har kun i ringe grad øje for at universitetet kan ændre sig som følge af fusionen, og f.eks. kunne blive mere biologisk og sundhedsorienteret i sin profil. Man har svært ved at spejle sin faglige identitet i det gamle universitet, og vælger bogstaveligt talt at vende fusionen ryggen. Det observerede kunne for-

tolkes som en forstørrelse af ledetråde, i forbindelse med trosbaseret meningsdannelse, eller at de læser ministerens nye universitetslandkort og bevæger sig i den retning som deres egen mening og fortolkning af kortet viser dem.

For den ene forskningsprofessor kan fusionsdiskussionen have været med til at legitimere sig i nyt karrierevalg, idet han benytter sine forventninger til fremtiden i det ny DTU som argument for at skifte til en tilsvarende stilling ved KVL/KU. Ansøgningen til denne stilling var afsendt inden fusionsbeslutningen var taget, så fusionen kan alene have spillet ind på beslutningen om at acceptere tilbuddet om stillingen. Man kan forestille sig, at informanten i denne særlige situation har benyttet sine forventninger som et filter på de ledetråde, han kunne tage bestik af. Især når mennesker er under tidspres, vil de aktivt søge efter bekræftelse af deres forventninger og udelukke informationer, som ikke stemmer med deres forventninger. Derfor kan informanten have overhørt information, der bekræftede ham i at hans identitet ikke blev truet af fusionen, på bekostning af information der bekræftede ham i at identiteten var truet.

En anden af professorerne lægger vægt på ligheder mellem de fusionerende organisationer. Dette tolker vi som hans mulighed for at fastholde opfattelsen af, at fusionen ikke kom til at ændre ved hans situation. Han fastholder sig selv i en rolle, der stort set er uden for påvirkning af situationen, om end han i løbet af interviewet tydeligt blev mere interesseret i et samarbejde og en fordeling af rollerne som forsker, underviser og udfører af myndighedsopgaver. Undervejs trak han flere mulige projekter frem, hvor samarbejdsrelationer mellem de fusionerende parter kunne give mening, dog hele tiden set ud fra egen position som *the DTU philosophy*. Han gav ikke udtryk for at der var andre historier end hans, og udtrykte respekt for sektorforskningen, ligesom han var sikker på at sektorforskerne så muligheder i DTU og respekterede universitetsforskerne. Vi betragter det, som om han tegnede et billede af at være imødekommende og i gang med at italesætte sin version af historien, og den udfordring han så i samarbejdet.

Informanternes kultur som forskere spiller ind på deres meningsdannelse om fusionen, men da begge organisationer er forskningsorganisationer, udtrykkes ikke store bekymringer om mødet mellem de to kulturer. Da fusionen ikke indebærer en egentlig sammenblanding af medarbejdere, er der risiko for at denne opfattelse kan persistere længe efter fusionen er gennemført. Det kan på sigt have uheldige konsekvenser, hvis der reelt viser sig at være større forskelle, og disse skal erfares gennem konflikter i det praktiske samarbejde, og ikke som en del af en formaliseret fusionsproces. Det var tydeligt, at professorerne forholdte sig til den anden organisationskultur og meningsdannede, dog uden nødvendigvis at have et reelt kendskab til den anden organisations kulturer og grundlæggende antagelser.

Umiddelbart set i det narrative perspektiv havde vi indtryk af, at de tre professorer opfattede sig selv som helte, men ved at bruge netop dette perspektiv så vi, at de havde varierende opfat-



telser af ledelsens rolle. Én så ledelsen som heltene, der har fået styr økonomien, andre så dem som et nødvendigt onde.

Informanternes identitet er funderet stærkt i det faglige som ovenfor anført. Det systemiske perspektiv tydeliggør dog, at den personlige identitet i relationen til fusionspartnerne er under pres. Informanterne vurderer alternative muligheder for fusioner, hvor de selv ville stå stærkere og de kunne se egne strategiske muligheder, primært i forhold til deres faglighed. Eneste undtagelse fra ovenstående er HR-medarbejderen, der er mere cirkulær i sin tænkning og ser muligheder og barriere fra andre end egen position. Fusionen betyder dog også for personalechefen et pres på såvel den faglige, som den personlige identitet, da hendes jobs indhold vil ændre sig efter fusionen samt at der kunne være tale om et fremtidigt job med mindre prestige.

I det systemiske perspektiv ses presset på informanternes identitet som en barriere, der vil kunne præge de fremtidige relationer under såvel som efter fusionen. For fjernelse af denne barriere skal der tilvejebringes en alternativ meningsdannelse, der er mere handlingsbaserede. Således ville informanterne via konkrete handlinger kunne understøtte deres egen identitet i nye relationer.

Det er vores opfattelse, at analyserne samlet set besvarer spørgsmålet om, hvordan den enkeltes position og faglighed spiller ind, i forhold til hvilken meningsdannelse, der finder sted i forbindelse med fusionen. Således ses der tydeligt en tendens til, at fusionen ikke giver anledning til meningsdannelse omkring egen situation i forhold til det faglige, men derimod meningsdannes der trosbaseret i forhold til, hvordan fremtidige relationer i den ny organisation understøtter egne krav og forventninger til et forskningsmiljø, set ud fra egen position.

➤ *Hvordan spiller tiden ind på den enkeltes meningsdannelse i forløbet af en fusion?*

Der ses i analyserne en tendens til at informanterne fra DFVF refererer tilbage til tidligere fusioner, og til de negative erfaringer herfra. Det er konsistent med at nutidige hændelser, i dette tilfælde en fusion, fortolkes i lyset af tidligere hændelser af samme type – i dette tilfælde en negativt oplevet fusion. Det er kendetegnende i analyserne, at tidsperspektivet i forhold til fusionerne ikke er endegyldigt. Den enkelte informant opererer med sin egen perspektiviske tid.

Vi har studeret den periode i fusionsforløbet der går forud for den egentlige sammenlægning af de to enheder. Denne periode er kendetegnet ved høj aktivitet hos de få medarbejdere der er aktivt involveret i forberedelsen (typisk ledelse og administration) og spændt - eller bekymret forventning hos andre medarbejdergrupper, der ikke er involveret i forberedelsen af fusionen. Det er derfor rimeligt at forvente, at de tre professorer, der mest ser til fra sidelinjen, vil meningsdanne på baggrund af tro og forventninger, hvorimod den aktivt involverede HR-medarbejder vil meningsdanne på baggrund af engageret handling og til dels manipuleret me-

ningsdannelse. Meningsdannelsen styres her dels af den enkeltes position i organisationen, men også i væsentlig grad af den tidsmæssige horisont i fusionen. HR-medarbejderen er så at sige midt i fusionen i forhold til alle forberedelserne, hvorimod professorerne afventer fusionen, da den i deres kontekst først finder sted, når medarbejdere, arbejdsopgaver og forskningsprojekter blandes i en ny sammenhæng. Således er deres tidsperspektiv faseforskudt i forhold til HR-medarbejderens.

En af ledelsens opgaver i en fusionsproces er at medvirke til at skabe engagement blandt medarbejderne, så de kommer i gang med en handlingsbaseret meningsdannelse så tidligt i forløbet som muligt, der medvirker til at fremme integrationen. Dette sker primært under fusionen, men også i efter-fusionsfasen, hvorimod meningsdannelse gennem tro og forventninger nødvendigvis må spille en forholdsvis større rolle i før-fusionsfasen, for alle de medarbejdere der ikke er direkte involveret i fusionsforberedelsen. Dette forhold fremkom tydeligt i analyserne i forhold til professorernes tolkninger af ledelsens og beslutningstagernes motiver for- og evner til at planlægge og gennemføre denne fusion. Netop det at meningsdannelsen er trobaseret, sammenholdt med tidsperspektivet og professorernes position som ophøjede og autonome kom tydeligt til udtryk i analyserne.

Analyserne viste, at der ikke fra ledelsens eller TR's side har været igangsat en struktureret proces for diskussion imellem ledelse og medarbejdere, eller imellem medarbejdere men det fremgår af interviewene at der især på DFVF har været megen "korridorsnak" mellem kolleger, som har kunnet tjene til at afstemme holdninger og forventninger. Dette kan have været medvirkende til den forholdsvis klare stillingtagen for eller imod DTU-fusionen som de interviewede giver udtryk for findes blandt medarbejderne – "de er stort set delt i to lejre". Her er tidsperspektivet væsentligt, da en forholdsvis lang anslagstid for fusionen påvirker meningsdannelsen omkring fusionen, endda specielt via "uautoriserede" kommunikationsveje.

Den narrative analyse viser, at dramaet er udspillet, med optrapning af konflikten og klimaks ved udmeldingen om det nye universitetslandkort. Historien udtones når fusionen finder sted 1. januar 2007 og mister spændingen. Hvis forskerne vedholdende fremfører deres historie om, hvor de kommer fra og fastholder deres identitet i de gamle organisationer, fremstår de som uinteressante, hvorimod den forsker som starter en ny fortælling om lighed og samarbejde bliver hørt og lægger op til en ny konflikt. Plottet er opgøret mellem universitetsforskningen og sektorforskningen med ressourcefordeling, markedsøkonomi, fri forskning, myndighedsopgaver og samfundsforpligtelse som aktuelle konflikttemaer. I denne analyse er tidsperspektivet væsentligt i forhold til fortællingens højdepunkter og dermed for meningsdannelsen.

Den systemiske analyse i dette perspektiv viste, at informanterne alt overvejende så begivenhederne i en kausal sammenhæng, hvor fusionen er en virkning af forskellige årsager i fortiden. En enkelt informant trak tidslinien ti år tilbage til daværende rapporter, der foreslog sektor-

forskningen nedlagt. Informanterne gav udtryk for lineær tænkning, hvor de altovervejende befandt sig i egen position og betragtede fusionen på afstand. Dette indebærer, at fusionens muligheder blev set med ”skyklapper”, da mulighederne ikke kunne ses fra ”de andres” positioner. Informanterne blev kun i mindre grad reflektive og forblev således i første ordens kybernetik. Såfremt de havde bragt sig i anden ordens kybernetik, ville de kunne observere det observerende system og derigennem se handlemuligheder og forskellige udfald af fusionen. Endvidere ville de kunne iagttage deres egne iagttagelser og disses indvirkninger på resultaterne af fusionen.

Analyserne gav forståelse for, hvordan tiden spiller ind på den enkeltes meningsdannelse i forløbet af en fusion. Dels er der den perspektiviske tid, som angiver, hvornår noget begynder og slutter i den enkeltes opfattelse, men også det at meningsdannelsen ændrer karakter og indhold med konverteringen fra trosbaseret- til handlingsbaseret meningsdannelse. Denne optik og kronologi forfølges i afhandlingens perspektivering.

## **De valgte teories og metoders muligheder og begrænsninger**

Vi har erfaret, at interviewsituationen i sig selv fungerer som en anledning til meningsdannelse, og en potentielt meget effektiv anledning til handlingsbaseret meningsdannelse, hvor informantens tale og interviewernes reaktion fremstår som handling og feedback. Dermed har vi gennem vores undersøgelse iscenesat en anledning til meningsdannelse, som uvægerligt må påvirke udfaldet af undersøgelsen. Det er en potentiel begrænsning i vores analytiske tilgang til perspektivet, som vi dog ikke kan se nogen løsning på, andet end at forsøge at tage højde for det i analyserne af empirien.

Vi finder at *Weicks teorier* om meningsdannelse er velegnede til at efterspørge betydningen af identitet i en fusionskontekst. Weick giver en forholdsvis præcis beskrivelse af identitet i forhold til meningsdannelse, og identitetsperspektivet er grundlæggende et individualistisk aktørperspektiv, ligesom meningsdannelse også er det ifølge Weick. Det betyder ikke at begge ikke påvirkes af andre i en social kontekst, men produktet (meningen / identiteten) er uvægerligt individuel.

Analysen i dette perspektiv har en række blinde pletter. Der er ikke anden information end den der findes i aktørernes hoveder, og der findes ingen ”sandheder” der vejer tungere end andre. Alle fortolkninger, meninger som informanterne giver udtryk for er ligeværdige.

Den positive betydning af dette er, at det giver et skarpt blik for forskelligheden i aktørernes opfattelse af den samme situation, idet alle fortæller en unik historie om fusionen. Det er en

betydningsfuld observation med hensyn til valg af ledelsesstrategi. På den anden side udfordrer det analysen, fordi vi ikke rigtigt kan holde informanternes udsagn op mod noget "fast". Der er kun vores egen fortolkning af den samme information/situation, til at sætte informanternes udsagn i perspektiv og ikke en objektiv sandhed.

Weicks meningsdannelsesteori er rummelig og ikke konkret med hensyn til anvisning af en analysestrategi. Det fremgår således ingen steder i Weicks univers, hvordan man gennemfører indsamling af en empiri, der giver skærpet blik for perspektivet. Vi har valgt én metode, men kunne i princippet have valgt mange andre uden at vide om disse var stærkere eller svagere. Alternative metoder strækker sig fra spørgeskemaundersøgelse til gruppeinterview f.eks. i form af såkaldte "anekdotecirkler".

Weicks teori egner sig måske bedre til at analysere meningsdannelse hos individer, der er i handling eller netop har handlet. Vi finder at vores empiri/analyse til tider kommer til kort, fordi vi betragter et tidsrum, som ligger forud for at aktørerne skal handle. Det gælder særligt for faktorerne ledetråde og retrospektiv.

Vi finder også at vores interviewform har været for løs på en række områder. Vi kunne have efterspurgt visse faktorer, f.eks. i forhold til aktørernes følelser og deres relationer, mere konkret for bedre at kunne belyse Weicks syv faktorer. De individuelle interview har naturligvis begrænsninger med hensyn til hvilken type information den kan ekstrahere fra informanterne. Det kan betyde at noget information står tydeligere frem en andet. Havde vi suppleret vores interview med et gruppebaseret interviewform, f.eks. med de samme informanter i en fokus-gruppe eller anekdotecirkel, kunne vi have fået supplerende information til analysen af meningsdannelse i Weicks perspektiv. Da vi på grund af tids- og ressourcemæssige forhold kun har kunnet indsamle en begrænset empiri, vælger vi i stedet at analysere den samme empiri med afsæt i nogle supplerende teorier, i det håb at vi derved kan afæske empirien endnu mere information om informanternes meningsdannelsesprocesser.

Det *procesorienterede kulturbegreb* overlapper på mange måder Weicks meningsdannelsesteori og det systemiske perspektiv. Det har fokus på individet, opfatter kultur som en dynamisk social konstruktion og tillægger identitet en betydelig rolle i forbindelse med dannelse af kulturer. Det kan være med til at skærpe vores blik for betydningen af lokale værdifællesskaber i forbindelse med udvikling og vedligeholdelse af individets identitet i organisationen, og dermed på de relationer der indgår i konstitueringen af identiteten.

Vores empiri egner sig principielt godt til denne type analyse. Vi har bl.a. i begrænset omfang efterspurgt de relationer som meningsdannelsen foregår i, hvilket også giver informanterne anledning til at udtrykke sig om forhold af betydning for studiet af lokale kulturer. Vi har end-

videre fokuseret på identitet og forventninger i forbindelse med fusionen, hvilket også kan danne basis for analyse af kultur i denne kontekst. Endelig fremtræder kultur tydeligst når den sættes i forhold til et alternativ, i dette tilfælde hhv. sektorforskning og universitet.

Vi har dog ikke målrettet efterspurgt forhold af betydning for individets rolle i dannelsen, vedlige-holdelsen og forandringen af kultur. Derfor overser vi nogle væsentlige forhold af betydning for en fuldt udfoldet analyse af kultur i et procesorienteret perspektiv.

De indsamlede interview bekræftede kun i begrænset omfang de kulturforskelle, som medierne gav indtryk af fandtes. Vi kan ikke afgøre om det skyldes, at empirien ikke afdækkede disse forskelle godt nok, eller at medierne fremhævede et ikke-eksisterende problem.

*Fortællermodellen* har givet os en anden indsigt i historiens betydning og det drama der rulles op. Der var et fælles drama om ”overlevelse” for såvel organisationen som det ideologiske miljøarbejde, men forskerne fortalte deres egen historie ud fra de erfaringer de havde med de tidligere fusioner og ud fra den situation de aktuelt var i. Det har givet en god indsigt i, hvad de tænkte og hvilken mening de havde dannet om fusionen.

Alle havde dannet deres mening ud fra historier de havde hørt, fortalt og genfortalt, og kun HR-medarbejderen som var direkte involveret i ledelsesbeslutninger, satte sig selv udenfor historien og gjorde historien om organisationen til det centrale. Vi ser derfor den narrative analyse som et nyttigt supplement til forståelsen af, hvordan meningsdannelse, identitet, motivation og engagement hænger sammen. Analysen er med til at skærpe vores billede af forskernes meningsdannelse om fusionen og det kort de ser for sig. Det giver i Weicks forståelse, blik for de ledetråde som medarbejderne benytter når de afstikker deres retning. Med andre ord bliver det lige så vigtigt for fusionsprocessen at læse kortet som at udarbejde det.

Det narrative perspektiv kan bruges til at fremhæve nogle af de områder som lederen skal være opmærksom på i fusionsprocessen, ved at fokusere på budskabet og på de roller som de medvirkende tildeles.

Svagheden ved perspektivet i vores analyse er, at vi ikke ser andres reaktion på historien. Dermed mister vi blik for hvordan historien modtages og opfattes og hvilken reaktion det afføder hos fortælleren. Flere af informanterne tilkendegav betydningen af at fortælle deres historie til udenforstående, ved at de fik en indsigt og sammenhæng som de ikke havde tænkt på før. Vi tolker denne reaktion som en bekræftelse af at historiefortælling kan bruges aktivt i meningsdannelsen.

Hvis lederen vil bruge det narrative perspektiv strategisk skal historien påvirkes og fortælles bevidst, i den retning lederen ønsker det. Kritikken af denne tænkning kan være at historier

opstår ud fra den enkeltes meningsdannelse, påvirker og ikke kan styres, men at vi derimod styres af historien.

Det *systemiske perspektiv* medvirker til at forstå, hvordan informanterne placerer sig selv i kontekst, og hvad der skaber identitet i de forskellige relationer. Perspektivet formår at hæve blikket til helikopterperspektiv og iagttage relationerne og de mulige udfald af disse relationer også i forhold til egen rolle.

Perspektivet er blindt overfor de mulige dagsordener og strategiske overvejelser, der er forbundet med handlingen i relationen. Disse strategier kan kun ses retrospektivt i relationen, hvorfor der kun vil kunne efterrationaliseres i forhold til en efterfølgende erfaring. Netop denne blinde plet i perspektivet vurderes som medvirkende til at informanterne primært gjorde brug af første ordens kybernetik, som medfører, at empirien fremstilles som en årsags- virkningssammenhæng. Andre teorier har bedre blik for den til tider tilfældige løsning-problem sammenhæng (skraldespandsmodellen).

I forberedelsen af en fusion, kunne det systemiske perspektiv bringes i anvendelse i forhold til, at "tvinge" fusionsparterne til at tænke cirkulært, det vil sige, prøve at flytte sig i de andres position og iagttage kontekst derfra. Anvendelsen af anden ordens kybernetik, hvor iagttageren iagttager det observerende, altså sig selv, kan medvirke til at flytte fokus fra beslutningstagerens oplevede manglende evner og overblik til i stedet at frembringe tænkning om, hvordan man selv kan påvirke den givne kontekst.

Det teoretiske perspektiv er blindt i forhold til de individuelle strategier, der kan ligge bagved en handling i forhold til en bestemt relation. Således ser perspektivet ikke de dagsordener der kan ligge i forhold til f.eks. karrierespring m.v. i fusionen, med mindre disse bliver udtalt eksplicit. Endvidere ser perspektivet ikke baggrunden for, hvorfor de forskellige individer handler forskelligt i den samme relation, hvilket i perspektivet tilskrives "selvet" eller identiteten. Perspektivet ser ikke den meningsdannelse, der ligger bag.

Ovenstående sammenfatning af analyserne har primært kastet lys over svaret på problemformuleringens 1. led (samspillet mellem identitet og meningsdannelse i forbindelse med fusionen). Dermed betragtes analysen af empirien som værende afsluttet. I de næste kapitler vil vi inddrage nogle ledelsesperspektiver og strategier, som støtte til at kunne besvare problemformuleringens 2. led - hvilke opmærksomhedspunkter for ledelse kan opstilles?

## 11. Ledelsesperspektiver

I dette kapitel vil vi præsentere tre ledelsesperspektiver og holde disse op imod resultatet af analyserne og afhandlingens overordnede kontekst med henblik på at besvare problemformuleringens fjerde og sidste under-spørgsmål: *Hvordan kan lederen af en fusion skærpe sit blik for de opmærksomhedspunkter som kan inddrage organisationsmedlemmernes meningsdannelse i den videre proces?*

Vores opfattelse er, at de rammevilkår, der gives for fusioner i den offentlige sektor er uklare eller snævre, og målsætningerne er overordnede og ofte af meget politisk karakter. Vi forestiller os at der, på trods af de mange begrænsninger i fusionsprocessen og fraværet af konkrete målsætninger, gennem uklarheden kan opstå en potentiel frihed (under ansvar), som kan være en invitation til handling for både leder og medarbejdere.

Lederens rolle har ændret sig gennem tiderne, hvilket Bettina Renisson m.fl. beskriver i "Offentlig ledelse i managementstaten". Hovedpointen i en af artiklerne er at, *"Historien er ikke til at komme uden om, hvis man vil begribe, hvad der menes med ledelse i dag, og hvori denne adskiller sig fra og forener sig med ledelse af i går"* (2004 s. 86). Lederrollen har ændret sig fra at være administrativ kontrol, effektiv rationalisering, faglig planlægning og i de seneste årtier professionel ledelse. Grænser forskydes og opløses, bliver flydende og giver en forestilling om selvledt ledelse. Lederen skal i den forståelse være i stand til *"at skabe og omskabe sig selv, og ikke mindst være i stand til at lægge denne selvkonstitution frem til diskussion og refleksion, og samtidig være leder for selvledende ved at udvise "nærværende fravær, altså øve ledelse fra sidelinjen og virke gennem ansvarliggørelse og muliggørelse"*. Der er skabt en forskydning i ledelsesfunktionen, *hvor lederen må udsætte sig selv for at lade medarbejderen komme frem som medledet og dermed som medrepræsentant for helheden. Lederen repræsenterer således ikke selv pr. definition helheden, man er facilitator og procedurel garant for, at den kan etableres"*. I dette ledelsesmæssige paradoks *"repræsenterer lederen altså ikke blot én helhed, men skal kunne jonglere med flere helheder"* (Renisson 2004).

I udviklingen af lederrollen er magtbegrebet ligeledes ændret og til diskussion. I offentlig ledelse er grænserne mellem faglighed og politik ofte til debat, hvor udviklingen går i retning af, at ledelse i høj grad handler om at lave politikker, planer og strategier og dermed opløser skellet mellem politik og administration.

I vores arbejde med beslutning om en fusion med fravær af konkrete retningsgivende visioner, ser vi at det potentielt gør beslutningstagerens magt allestedsnærværende. Vi vil ikke gå dybt ind i diskussionen om magtbegrebet men fremhæve Bettina Renissons beskrivelse i "Magtens blik", som vi opfatter som et relevant supplement til vores ledelsesperspektiv.

Renison forholder sig til det paradoksale vilkår, hvor der træffes bindende beslutninger uden at de kan være det og træffes beslutninger over andre uden at beslutte over andre. Heri ligger problematikken, hvordan man kan lede andre, der leder sig selv? Den knyttes til forudsætningen om, at magten ikke berøver frihed, men er betinget af den. Budet på hvordan dette kan lade sig gøre er bl.a. ved at magten trækkes fra det rum, hvori den ledede skal lede sig selv. *"Magten virker gennem den styredes usikkerhed om den styrendes forventninger. Magten producerer en usikkerhed om hvilke krav, der stilles til medarbejderne, og hvad det egentlig er lederne forventer. Magten sigter imod at etablere begrænset usikkerhed for "den anden", som den anden så kan forsøge at fortolke på. Der udstikkes en forventningshorisont, et omrids, ingen detaljeret instruktion. Derved efterlader magten et usikkerhedsrum, hvori magten trives. Magten virker i den evigt usikre søgen efter at gøre det rigtige og det for situationen passende. Medarbejderne søger således at lede sig selv i lyset af stor usikkerhed og at håndtere og reducere denne i en stadig afsøgning af og tolkning på forventninger"* (Renison 2005).

Magten bliver således allestedsnærværende på sin særlige skjulte og snedige facon, når magtudøveren kan hævde at *"jeg udøver ikke magt, jeg giver bare friheder"*, og den enkelte beslutter under præmisser der er bindende, men hvor der ikke dikteres ordrer og målet for beslutningen ikke er kendt af den magtunderlegne. Således vil den magtunderlegne have frihed til at udføre det besluttede ud fra forventningen om andres forventning, men aldrig vide om målet er opfyldt.

Sanders politiske proces i forbindelse med reformen er et godt eksempel på udøvelse af ovenstående magtform. Ved at udstikke politiske forventninger om fusioner, sættes en proces i gang, hvor usikkerheden er den drivende kraft. Hvad er konsekvensen af ikke at "spille med" på ministerens idé, er det store spørgsmål som ikke kan besvares. Frygten for disse usagte konsekvenser, fungerer som drivkraft, og overvinder modviljen mod at fusionere. Kun sent i processen opstår en debat om hvorvidt fusionerne er frivillige eller ej, og først da stregerne er trukket på landkortet, og nogle institutioner slipper for fusion (både sektorforskning og universiteter), står det klart, at det reelt var frivilligt. Men på det tidspunkt har ministeren fået indfriet sit ønske i forholdsvis høj grad uden brug af direkte magt (hvilket i øvrigt havde været umuligt, da der ikke var politisk flertal for reformen). Havde han i stedet startet med at spørge; "hvem har lyst til at fusionere? Så havde han fået et rungende enstemmigt "nej!"

Hvis dette syn på magt sammenholdes med tillidsperspektivet som strategisk tilgang og en konstruktivistisk tilgang til tidsperspektivet, opstår der et rum lederen vil kunne agere i, hvor magten transformeres til tillid i medarbejdernes øjne. Således vil det ikke handle om at gennemføre allerede taget beslutninger, men om at træffe overordnede beslutninger og så håndtere den usikkerhed disse beslutninger medfører. I dette perspektiv vil medarbejderen opnå en op-



fattelse af, at der ikke udøves magt, men i stedet at der lyttes til den fornuft, der opstår i praksis samt at mål og midler justeres herefter.

I det følgende vil vi kort gennemgå tillidsperspektivet og tidsperspektivet som strategisk perspektiv, og efterfølgende koble det til magtbetragtningen.

I det strategiske ledelsesperspektiv, *tillidsperspektivet*, tages der udgangspunkt i baglæns strategi. Dette betyder, at der anlægges en strategi ud fra, hvad der allerede findes og ikke hvad der mangler. Hvis vi tager udgangspunkt i en lineært tænkt tidslinie, bliver fusionen planlagt i nutiden, med mål sat i fremtiden. Når fusionen er gennemført, beskuer vi resultatet i nutiden og vurderer resultatet i forhold til de mål, der blev sat i fortiden.

I den lineære tænkning levnes der ikke plads til at rette målet undervejs. Det kan påstås, at succes er at nå målet, fordi det er et mål. Hyppigere oplever vi at målet ikke nås, og ”skylden” lægges på lederen eller anden ansvarlig for fusionsprocessen. Denne tænkning tager ikke højde for om målet fortsat er relevant, eller om andre, ikke formulerede, mål er blevet indfriet i stedet, på det tidspunkt hvor tidslinjen slutter.

Ved derimod at indlægge nogle milepæle undervejs og indskrænke tidsrummet fra nutid til fremtid sammenholdes udgangssituationen, som nu er fortid, med situationen ved milepælen, som nu er nutid og det endelige fremtidige mål justeres. Ved at følge processen og lægge disse milepæle ind på strategisk valgte tidspunkter, kan målsætningen justeres løbende og tilpasses de erfaringer og den læring som opstår undervejs.

Strategien dannes således baglæns, og skal forstås som den cirkulære tænkning, hvor en handling planlægges i nutidens nu og resultatet eller intentionen med handlingen ligger ude i nutids fremtid. Når fremtid er blevet nutid, giver den rekule handlingen har forårsaget i organisationen, erfaringen fra tidligere nutid og forventningen i nutids nu, flere potentielle nye intentioner. Herefter gentager billedet sig selv, således at succes med en handling er det, der virker på et givent tidspunkt, set i forhold til organisationens ”mening” eller ide.

I baglæns strategi opstår ideer ud af praksis. Strategos, her forstået som lederen i fusionen, bør i dette strategiperspektiv træde væk fra medarbejderne for at give plads til at de kan give – og lade sig overraske af det som opstår. Når rekylen i organisationen opstår, træder lederen hen til medarbejderne for at forstærke eksisterende potentiale og strategier og søger således at udnytte den sociale kapital, der findes i organisationen optimalt.

Baglæns strategi og strategos handler således om sikker håndtering af usikkerhed – og ikke om at skabe sikkerhed. Når beslutningen afhænger af tiden den betragtes i, bliver konteksten hvori den træffes betydningsfuld. Begrebet kontekst stammer fra antropologen Gregory Bateson, og

betyder sammenhæng eller den meningskabende ramme om en begivenhed (Haslebo 2004). Bateson hævdede, at ethvert budskab, begivenhed, oplevelse, handling, mv. kun kan forstås inden for den sammenhæng (kontekst), der rammer den ind. Aktørernes handlinger kan påvirke konteksten, som således kan ændre sig hen ad vejen. En begivenheds varighed og sted er eksempler på kontekstmarkører. Der er en gensidig påvirkning mellem kontekstmarkørerne. Tid og sted er med til at definere relationen og omvendt. Vi er nødt til at kende konteksten for at forstå meningen og tidsplacering. Varighed og tidsperspektiv er alle vigtige kontekstmarkører for at forstå handlinger og begivenheder.

I socialkonstruktionismen knytter der sig et alternativt tidsbegreb til det kronologiske, nemlig det perspektiviske (Haslebo 2004). For os i den vestlige verden som normalt betragter tiden som lineær, er det udfordrende at dette tidsbegreb muliggør at definere mange forskellige tidsmæssige positioner, hvorfra de samme begivenheder kan anskues. Det interessante er således ikke hvad der kommer før noget andet i kronologisk forstand, men hvilket tidsmæssigt udgangspunkt vi vælger for vores overvejelser.

I forbindelse med fusioner vil medarbejderne sammenligne den ændrede organisation med ”de gode gamle dage”, som måske slet ikke var så gode da de var nutid. *”Organisationsmedlemmerne kan også tage udgangspunkt i deres forestillinger om fremtiden og om, hvor fusionen vil bringe dem hen. Hvis medlemmerne tænker på fusionen som en kannibalistisk handling, hvor den store virksomhed vil æde den lille, vil det kaste et særligt lys over nutidens begivenheder. Forståelsen af nutiden former forståelsen af fortiden, der igen påvirker nutiden* (Haslebo 2004 s. 69).

Tid fletter sig ind i den måde, hvorpå organisationsmedlemmer fortæller om begivenheder i organisationer og i forhold til, hvad der giver mening for den enkelte, hvilket leder over i det narrative perspektiv, som giver mulighed for en helhedsforståelse der strækker sig over tid.

Faren ved den lineære tænkning går igen i Fredsøe og Spechts behandling af fusioner i det offentlige. De beskriver, at risikoen er, at der fokuseres på at ”gøre sig færdig” til fusionen i stedet for den cirkulære tilgang baserer sig på at ”gøre sig parat” (Fredsøe og Specht 2006, s. 171). De mener derfor at de største udfordringer ikke ligger i at ”komme på plads”, men i at få skabt en fælles identitet og kulturel platform igennem integration af kulturer.

Når vi sammenholder de tre perspektiver vi nu har i spil, magtperspektivet, tillidsperspektivet og perspektivet om den perspektiviske tid, opstår der en ny kontekst for ledelse, som kan anvendes i fusionsprocessen, som vi har beskrevet den ud fra teorierne om meningsdannelse og kultur, samt narrativ- og systemisk teori.

Vi har været inde på anvisninger på ledelse i en fusionsproces undervejs, men vil i det følgende uddybe nogle, ved at inddrage eksempler fra den beskrevne teori og empiri, og fremhæve opmærksomhedspunkter inden for rammen af de valgte ledelsesperspektiver.

Som hjælp til at fokusere på centrale områder for ledelse og ledelsesroller, inddrager vi udsagn fra "Ledelse i en ny logik" (Dissing og Lauersen 2002), uden dog at referere yderligere til dette bud på et fremtidigt og postmoderne ledelsesparadigme.

I interviewene var det gennemgående at forskerne bevægede sig rundt i tidsperspektivet ved overvejende at referere til den fremtidige organisation ud fra fortidens forståelse, men samtidigt have en lineær forventning om, at ledelsen skulle kunne fastsætte et mål og forudse resultatet af fusionen.

Ifølge Dissing og Lauersen skal lederen udvikle evnen til at adskille sig, evnen til at være og evnen til abstraktion, og finde det udfordrende at være i denne selvinitierede ubalance. Det kræver at lederen udvikler en metaevne, *"som giver mod til at lytte til dig selv, og gør det uholdeligt at se flerdimensionalt"*.

Lederen vil med den indsigt forstå forskernes meningsdannelse ud fra det tidsperspektiv de beskriver fusionen i og bidrage til denne meningsdannelse ved at indgå i dialog med den enkelte og ikke kun "tale fra ølkassen". Når én forsker ikke ønsker at forholde sig til fremtiden, men handle i nutiden og sige sin stilling op, og én holder fast i at der ikke sker nogen ændring i fremtiden og endelig én resignerer og taber engagementet fordi alt før var bedre, ser vi det bl.a. som et udtryk for, at alle taler i forskellig tid og dermed forbi hinanden.

Det at målsætningerne ikke er klare, eller ligger forholdsvist langt ude i fremtiden set fra medarbejderens synspunkt gør, at der ageres i forhold til, hvad den enkelte selv opfatter som målet. Målet med "universiteter i verdensklasse" er et eksempel på et fjernt mål, som ingen kan være uenig i, men som ikke giver mening for den enkelte i det daglige arbejde.

Da målet er ukendt eller usikkert, vides det derfor ikke, om der arbejdes i den rigtige retning og med den rigtige kadence og dermed, hvornår der eventuelt sanktioneres i forhold til indsats. Hvis dette perspektiv tages med over i tillidsperspektivet, vil denne magtform kunne udnyttes konstruktivt af lederen. Den indbyggede magt der er i usikkerheden bevirker, at organisationen vil forsøge at arbejde mod nogle mål, men ikke nødvendigvis de samme. I tillidsperspektivet vil lederen kunne lytte til praksis og få en opfattelse af, hvilke mål der arbejdes efter og hvordan praksis opfatter situationen eller kontekst. Hermed kan lederen tilrette mål eller midler i forhold til at opnå de stillede mål. Dette vel at mærke uden at gennemføre magt, da den ellers i forhold til traditionel magttænkning herefter ville bryde sammen. Magten anvendes nu i stedet til at skabe tillid og derigennem at håndtere usikkerheden. Tillidsperspektivet er blindt i for-

hold til at fjerne usikkerhed, hvilket også ville medføre at den opstillede magtrelation ville bryde sammen. På dette punkt gå de to perspektiver godt hånd i hånd.

Hvis der nu sker en kobling til den socialkonstruktivistiske tilgang, nemlig opfattelsen af perspektivisk tid, kobles historikken ind i konteksten. Dette betyder, at lederen, ved at lytte til praksis kan få et billede af, hvilken "tid" tingene opfattes i. Ses de nye mål i relation til datiden, "vi vil ikke kunne nå de mål, det har vi prøvet før og da lykkedes det ikke", eller ses de nye mål fra nutiden "hvis vi skal nå målet med nuværende ressourcer, er der ting vi ikke kan gøre". Som det ses ligger magtperspektivet i, at målet ligger ude i fremtiden og er usikkert. Den perspektiviske tid bestemmer hvilken foranstaltning lederen skal bringe i spil, og hvilke indsatser praksis påbyder i forhold til den rekule, der ses i organisationen og dermed håndtering af usikkerheden. Endelig åbner perspektivisk tid en mulighed for at vurdere hvordan og i hvilket tidsperspektiv udfordringer og usikkerhed opfattes, hvilket giver lederen en mulighed for at tilrettelægge den strategi, der giver den bedste mulighed for innovation.

I Weicks teori var vi inde på betydningen af de små sejre ved at sætte opnåelige, men ikke *for* lave mål, for at give mening og øge engagementet. Som opmærksomhedspunkt, ser vi at lederen skal have blik for detaljerede mål og handlinger, og samtidigt overskue kompleksiteten og retningen for mange individuelle mål, for på det grundlag at justere mere overordnede mål for fusionen. Dissing og Lauersen mener at "*lederen kan lede i en bevægelse, det vil sige i flere virkeligheder samtidig*", ikke ved til stadighed at opfinde nuet, men som i et computerspil fortløbende at konstruere i situationen. Lederen kan på den måde indgå i meningsdannelsen ved at understøtte det forpligtende samarbejde i organisationen, samtidigt med at nutiden fremhæves og rammen for fremtiden italesættes. Når konsekvenserne af fusionen bliver klare skal lederen igen være opmærksomt deltagende i meningsdannelsen, hvor der med ændrede rammer igen er grundlag for nye handlinger og deraf følgende meningsdannelse. Det vil betyde at lederen kan komme utilsigtede konsekvenser i møde som f.eks. en opsigelse fra en betydningsfuld forsker, eller resignation og modarbejdelse fra en anden, og i stedet facilitere deres meningsdannelse og beslutning.

Faktisk tror vi ikke at den usikkerhed, der udtrykkes af informanterne, er resultat af en bevidst handling i forhold til at fastholde eller etablere en magt, men simpelthen en ubevidst konsekvens af, at magthaveren ikke har defineret et klart mål. Hele fusionsbeslutningen er et resultat af en politisk beslutning og proces, hvortil der ikke kan dannes en endegyldig fornuft.

Fagprofessionelles identitet kan være bundet på organisationen som det primære. Empirien viste dog, at informanterne i høj grad besad en faglig identitet, hvorved den magt, der ligger i usikkerheden/tilliden ikke får samme styrende virkning. Såfremt den faglige identitet bliver presset, og der derigennem sker en udhulning af den fagprofessionelles selvopfattelse af sig selv som en autoritet, kan der ske en tilbagetrækning til fagligheden og egne individuelle mål,

hvorved organisationens mål og visioner træder i baggrunden. I værste fald bevirker usikkerheden, at organisationen forlades for sikring af egen faglighed og dermed identitet, hvilket vi så et eksempel på i empirien.

Opmærksomhedspunkter for lederen i forhold til fagprofessionelles identitet, skal findes i historien om forskellen på sektorforskere og universitetsforskere. Ved at fokusere på forskelle og fortælle historien, skabes fælles forståelse og billede af nutiden, hvilket igen præger meningsdannelsen og handlingen. Det kunne også være historien om de miljøbevidste sektorforskere, som bidrager til landets sikkerhed overfor de frie universitetsforskere, som kan rette deres forskning mod egne eller økonomiske interesser. Hvis fortællingen bruges fremadrettet som en hypotese siger Dissing og Lauersen at den kan "*anvendes som byggesten i en fortløbende konstruktion af virkeligheden*", og har den karakter af fælles hypotetisk rum, så indeholder den frihed og valgfrihed for begge parter. Vi ser derfor en mulighed for lederen i at bruge historiefortællingen for at skabe en fælles identitet i den ny organisation, og derved undgå at nogen holder sig uden for ved f.eks. ikke at ville have den ny organisations navn på sit visitkort, eller fastholde at alt forbliver uændret.

Et andet opmærksomhedspunkt er konteksten, hvor lederen kan medvirke til at forskerne danner deres mening ud fra en kendt kontekst. I interviewene viste det sig at meningsdannelsen, i nogle tilfælde, var opstået på baggrund af udsagn løsrevet fra deres oprindelige kontekst. Én havde dannet sin mening på baggrund af referater fra andre som havde deltaget i møder, én på baggrund af hvad han havde hørt i og udenfor organisationen og endelig én på baggrund af tidligere erfaringer som leder og nære tilknytning til nuværende ledelse. Kommunikation får derfor en altafgørende betydning, hvis lederen skal tydeliggøre, hvilken kontekst de forskellige udsagn er fremkommet i.

I forhold til fagprofessionelle og identitet, har diskussionen om lederens identitet stor opmærksomhed, og er dybt forankret i denne kultur, at lederen helst skal være en respekteret fagperson. Det bliver derfor et opmærksomhedspunkt for lederen, hvis kulturen skal udvikle sig dynamisk til professionel ledelse. Vi har omtaler disse vilkår tidligere som ledelse af selvledende, hvilket kræver ledelse gennem ansvarliggørelse og muliggørelse, men også sikkerhed og fremstilling af egen identitet som professionel leder og ikke en faglig planlægger, som var kendetegnende for 60'ernes og 70'ernes fagprofessionelle organisationer (Pedersen 2004).

Ved kobling af analyserne med perspektiver om ledelse af selvledende, træder et antal opmærksomhedspunkter for ledelse i en fusionsproces frem.

Forventningerne til fusionens resultat er meget forskellige. Trosbaseret meningsdannelse er udbredt i den indledende fase af fusionen. Senere i forløbet konverteres den til handlingsbase-

ret meningsdannelse. Sammenhængen mellem handling i fusionen, de to typer af meningsdannelse og tids- og ledelsesdimensionen diskuteres i den afsluttende perspektivering.

## 12. Samlet konklusion

Som led i en reform af den offentlige forskningssektor i Danmark vil en lang række universiteter og sektorforskningsinstitutioner fusionere i 2007. Fusionen skal føre til ”universiteter i verdensklasse”. Integration af højtuddannede medarbejdere fra forskellige organisationer med forskellige kulturer udgør en ledelsesmæssig udfordring.

Det er formålet med denne undersøgelse, på basis af interview med et antal professorer, at ulede en forståelse af interaktionen mellem identitet og meningsdannelse hos højtuddannede fagprofessionelle under fusionen mellem Danmarks Fødevareforskning og Danmarks Tekniske Universitet. På baggrund heraf ønsker vi at identificere nogle centrale opmærksomhedspunkter for ledelse.

Analyse af interview på basis af teorier om meningsdannelse, kultur, fortælling og systemer kastede lys på en række forhold af betydning for ledelsens opmærksomhed:

- Professorernes opfattelse af egen identitet spiller en vigtig rolle for deres meningsdannelse om fusionen. Identiteten er knyttet til det faglige område, mere end til organisationen. Det faglige arbejde, ståsted og tilhørsforhold bliver valgt frem for det organisatoriske.
- Professorerne vurderede aktivt deres faglige muligheder i den forventede nye organisation, på baggrund af tidligere erfaringer og forestillinger om fremtiden. Derved dannede de deres eget kort over den forventede fremtid, og var klar til at forlade organisationen for at tilgodese faglighed i overensstemmelse med deres identitet og selvopfattelse.
- Der var forskel på opfattelse af egen position, afhængig af om der var tale om den modtagende eller afgivende organisation. I den modtagende organisation (DTU) oplevede vi positiv forventning til den kommende fusion, men samtidig en forventning om at intet blev ændret. I den afgivende organisation (DFVF), var der en opfattelse af at miste såvel position, som faglighed ved fusionen. Der var en afventende, til tider negativ forventning til de modtagendes respekt for den afgivende organisation.
- Alle professorer er meget bevidste om egen faglighed, og vægter denne højere end deres organisatoriske niveau. Meningsdannelse foregår på baggrund af egne krav og forventninger til et forskningsmiljø og set ud fra egen position.
- Den enkelte medarbejder opererer med sin egen perspektiviske tid. Konteksten og den tid der bliver talt i har betydning for meningsdannelsen.

Lederen af en fusion bør i lyset af ovenstående spørge sig selv om følgende opmærksomhedspunkter for ledelse er inddraget i forbindelse med fusionsprocessen:

- Understøttes behovet for *dialogbaseret meningsdannelse* på alle niveauer af organisationen?

Lederen skal tidligt i forløbet fremme medarbejderinddragelse og fokusere dialogen på at afklare situationen frem for at søge "løsningen".

- Er *målene* der sættes udfordrende og vedkommende for den enkelte og sættes de i en diskuteret kontekst?

Lederen skal løbende konstruere situationen, med afsæt i mission og værdier.

- Fokuserer *historierne* der fortælles på forskelle frem for ligheder?

Ledelsen kan styrke fortællinger om synlige - og forventede forskelle, for at skabe et fælles billede af nutiden, der kan bruges fremadrettet.

- Er ledelsens *magt*, i form af en forventningshorisont, allestedsnærværende?

I ledelse af selvledende skal lederen kunne facilitere processer, ikke styre dem. Lederen skal kunne bevæge sig frit mellem faglighed og politik.



## 13. Perspektivering

Fusioner er ofte gennemgribende forandringsprocesser, der på afgørende områder ændrer ved organisationen. Medarbejdere spejler deres identitet i organisationen, og denne anknytning er forbundet med opretholdelse af en positiv selvopfattelse. Når forandringer indtræffer i organisationen vil medarbejderen søge at bevare eller styrke egen identitet. Dette kan være forbundet med at bevare så meget som muligt af den oprindelige organisation uændret, eller aktivt at søge at ændre det bestående i en given retning.

Ud fra vores forforståelse, vil fagprofessionelle organisationer i særligt høj grad være båret af medarbejdere der føler en høj grad af identifikation med deres arbejde og/eller arbejdsplads. Dette forestiller vi os skyldes en kombination af en høj kompleksitet og autonomi af arbejdsopgaver, der giver stor personlig jobtilfredsstillelse, og en synlig samfundsnytte af arbejdet (f.eks. læge, forsker, m.v.), der giver anledning til ekstern bekræftelse af egen positiv selvopfattelse.

Medarbejdere der i høj grad understøtter deres identitet gennem deres arbejde, formodes at udgøre et særligt opmærksomhedspunkt for ledelsen af fusionen, fordi de uvægerligt vil prøve at påvirke organisationsudviklingen i en retning der støtter deres identitet. De kan være fusionsledelsens lidenskabelige støtter, hvis udviklingen ser ud til at styrke deres selvopfattelse, eller deres indædte modstandere, hvis ændringerne svækker denne selvopfattelse.

Det er vores formodning, at en høj grad af identifikation med arbejdspladsen er en positiv motivationsfaktor for medarbejderne i "fredstid", men at det udgør en tilsvarende større udfordring for ledelsen i tider med forandring, hvis disse forandringer truer organisationens "identitet" eller "brand", og dermed medarbejdernes evne til positiv identifikation.

I denne afhandling har vi studeret meningsdannelse hos fagprofessionelle medarbejdere i en offentlig forskningsinstitution under optakten til en fusion. Vi har valgt at studere de højest rangerede faglige medarbejdere (professorer), ud fra den antagelse at de var de kraftigste eksponenter for ovenstående sammenhænge. Dermed kunne studiet af netop disse aktørers meningsdannelse i en fusionsproces optimalt synliggøre de opmærksomhedspunkter for ledelse, som vi efterspørger med henblik på at kunne anvise konkrete ledelsesstrategier.

Resultaterne af vores undersøgelse har som tidligere nævnt både be- og afkræftet vores forforståelser. Vi fandt at identitet, og evnen til at kunne spejle sig positivt i den forestillede fremtidige organisation, spillede en betydelig rolle for professorernes holdning til fusionen, og de handlinger som det afledte. Dette var i princippet i overensstemmelse med vores formodninger. Vi fandt imidlertid også, at identiteten, i hvert fald den identitet der blev mest udfordret af fusionen i højere grad knyttede an til professorens faglighed end til organisationen. Dette kom til

dels som overraskelse for os. Professorerne gav i varierende grad udtryk for at det var den faglige identitet, som blev spejlet i den fremtidige organisation med henblik på at søge bekræftelse. Hvis denne bekræftelse ikke var der, handlede man for at beskytte identiteten bedst muligt.

I den konkrete case, var det særligt udsigten til at folkesundhed i den fusionerede organisation kunne få en lavere profil på bekostning af f.eks. teknologi og kommercialisering, som truede professorernes identitet. Valget mellem ”sundhed eller samleband”, som det så ”poetisk” blev udtryk at professor Arne Astrup i mediedebatten under optakten til fusionen, er i høj grad et værdibaseret valg. Omkring værdier og meningsdannelse udtrykker karl E. Weick det således:

*“The problem is that there are too many meanings, not too few. The problem faced by the sensemaker is one of equivocality, not one of uncertainty. The problem is confusion not ignorance. I emphasise this because those investigators who favor the metaphor of information processing often view sensemaking, as they do most other problems, as a setting where people need more information. That is not what people need when they are overwhelmed by equivocality. Instead they need values, priorities and clarity about preferences to help them be clear about which projects matter. Clarity of values clarifies what is important in elapsed time, which finally gives some sense of what elapsed experience means”* (Weick, 1995, s. 27).

Ledelsens opmærksomhed skal derfor være på medarbejdernes værdier og prioriteter. Der skal vedvarende arbejdes med værdier, for at give medarbejderne et solidt grundlag for egen meningsdannelse i forbindelse med forandringerne. Ændringer af arbejdsrutiner, administrative procedurer, m.v. kan tilskrives mening, hvis de understøtter organisationens grundlæggende mission. Men hvis medarbejderne tvivler på hvad missionen og værdier er, kan disse ændringer tilskrives mange, og ofte modstridende, meninger.

I den konkrete case, fortolkes fusionen som en trussel mod forskningen i befolkningens sundhed, på bekostning af forskning i industriens tjeneste. Dette fører, forståeligt nok, til modstand mod forandring (hvorfor skal industriens økonomiske interesser nyde fremme på bekostning af vores værdifulde arbejde for befolkningens sundhed og trivsel?). Dette er i høj grad en værdibaseret konflikt, der, hvis det i virkeligheden er intentionen at bevare de ”positive” værdier i den fusionerede organisation, måske kan håndteres ved at ledelsen hjælper med at tydeliggøre værdier i den nye organisation, og understøtter processer der kan understøtte positiv meningsdannelse i denne kontekst.

Ifølge sensemaking teorien findes der ikke modstand mod forandring; der findes inkompatible interesser, men man kan ikke afgøre på forhånd hvad der er den rette position. I stedet for at se det som en kamp med en taber og sejrherre, skal man se det som en konfrontation af interesser, hvor integration/sammensmeltning af interesser er ét muligt udfald af denne konfrontation (win-win). Forklaringen er at, i ethvert møde mellem individer med forskellige interesser bliver

begge parter påvirket af dette møde, uanset hvordan man ser på det. Dette kan man lige så godt tage som afsæt for mødet i stedet for forventningen om en kamp med én sejrherre (Weick 1995, s. 34).

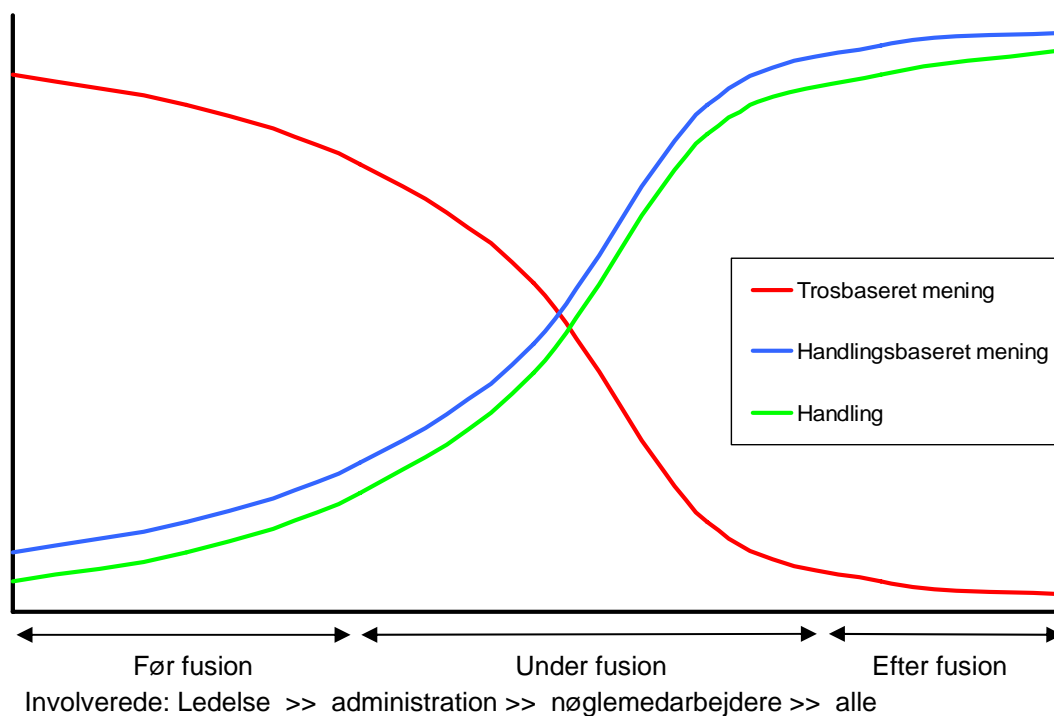
En vigtig mulighed for ledelsen, er således at italesætte, at sammensmeltning af de umiddelbart modstridende interesser, er et muligt og ønskeligt udfald. Ledelsen skal skabe grundlag for meningsdannelse der kan synliggøre, at der ikke er nogen modsætning mellem de førnævnte interesser. De kan understøtte og supplere hinanden til fælles bedste.

Meningsdannelse i en forandringstid, som en fusion er, kan ske med alle tænkelige påvirkninger fra omverdenen. Det kan derfor som leder være vanskeligt eller umuligt at iagttage, hvilken type af meningsdannelse, der sker i organisationen og hvad baggrunden er for denne. Dette hænger sammen med, i Weicks optik, at organisationen er flydende og ikke tydeligt afgrænset fra omverdenen. For at danne sig et billede af en fusions forløb i forhold til den meningsdannelse, der finder sted, sammenholdt med handlingerne i processen, er det nødvendigt at se på organisationen som ”frozen in time”, velvidende at den har ændret sig i sekundet efter.

Weicks typificering af meningsdannelse kan være nyttig at reflektere over i en fusionsproces. Man kan f.eks. sondre mellem trosbaseret - og handlingsbaseret meningsdannelse. Den trosbaserede meningsdannelse finder sted tidligt i fusionsprocessen, det vil sige fra beslutningen og udmeldingen af fusionen, hvor meningsdannelsen typisk giver anledning til stor usikkerhed hos organisationens medarbejdere, og for den sags skyld også hos ledere. I forbindelse med fusionens gennemførelse, hvor der iværksættes handling og inddragelse af medarbejderne på forskellige niveauer, transformeres den trosbaserede meningsdannelse til handlingsbaserede meningsdannelse, hvormed der også sker en håndtering af den i processen opståede usikkerhed. Nedenstående figur viser grafisk procesforløbet i en fusion med handling over tid og med de to typer af meningsdannelse indtegnet som funktion af tiden (Figur 13.1).

Hvis diagrammet anskues ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv, er der mange faser i fusionsforløbet, der er interessante og dermed kan angive nogle ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter. Opmærksomhedspunkterne kan angive hvor ledelsen kan eller skal intervenere i processen eller direkte modsat, hvor ledelsen skal afholde sig fra intervention.

Det er væsentligt at fastsætte et tidsperspektiv i processen. Hvornår begynder fusionen og hvornår slutter den. I casen er der mange forskellige bud fra informanterne på, hvornår fusionen begynder, lige fra at den reelt tog sin begyndelse for 10 år siden, hvor en rapport anbefalede sektorforskningens nedlæggelse, til det modsatte synspunkt, som går på, at fusionen er en overordnet idé, der reelt ikke påvirker dagligdagens opgaver og indhold, hvorfor der reelt ikke er tale om en egentlig fusion.



**Figur 13.1:** Trosbaseret og handlingsbaseret meningsdannelse i forbindelse med en fusion

Som det fremgår af diagrammet kan fusionens påbegyndelse fastlægges på forskellig vis. Jf. Haslebo 2005 kan der tales om ”perspektivisk tid”, hvilket vil sige at der kan fastsættes forskellige tidsangivelser af en begivenhed, alt efter hvorfra eller af hvem begivenheden iagttages. Begynder denne fusion når beslutningen er truffet, når medarbejderne er orienteret, når de første arbejdsgrupper er nedsat eller når de reelle flytninger finder sted. Hvad er forberedelse af fusionen og hvad er gennemførelse.

Hvis vi iagttager meningsdannelsen i forbindelse med fusionen i stedet for fusionen i sin helhed, påbegyndes meningsdannelsen i samme øjeblik den første tanke om en fusion er tænkt. I første omgang hos idémakeren og efterfølgende hos beslutningstagerne dernæst hos organisationernes topledelse og dernæst hos de involverede medarbejdere. Der er ikke nødvendigvis en kronologi i forløbet. Således påbegyndes meningsdannelsen på alle niveauer i samme øjeblik planerne er kendt eller beslutningen er truffet. I vores oplyste samfund sker en stor del af meningsdannelsen igennem pressens dækning af en begivenhed, hvilket også ses at være tilfældet i denne case.

I første omgang er der tale om trosbaseret meningsdannelse. Efterhånden som handlingen og således aktiviteterne med gennemførelsen af fusionen igangsættes, konverteres den trosbaserede meningsdannelse til handlingsbaserede meningsdannelse for de involverede. Dette er vist på

figuren som minimering af afstand mellem de to kurver. Meningsdannelsernes konvertering vurderes at ske nogenlunde proportionelt eller omvendt proportionelt med handlingskurven.

En mulighed for at konverteringen af trosbaseret meningsdannelse til handlingsbaseret meningsdannelse kan ske hurtigere kan udpeges som et opmærksomhedspunkt for ledelsen. Dette kan ske ved inddragelse af medarbejdere og ledere tidligt i fusionsprocessen, hvilket vil medvirke til håndtering af usikkerhed og vil kunne ses ved at afstanden mellem meningsdannelseskurverne mindskes i udgangspunktet. Handlingskurven vil herefter også have et mere progressivt forløb i udgangspunktet.

Et andet ledelsesmæssigt opmærksomhedspunkt er hvor ledelsen kan påvirke handlingen, og dermed fremskynde konverteringen af meningsdannelse. Ud fra figuren ses et interessant punkt omkring ligevægten af den trosbaserede og den handlingsbaserede meningsdannelse. Ud fra en tese om, at der kan opstilles lovmæssighed omkring en meningsdannelsesproces, vil skæringspunktet mellem kurverne angive det punkt, hvor ledelsens indsats går fra at være motiverende, støttende og dialogorienteret til at være mere handlingsorienteret. Det betyder, at ledelsen i første del af fusionsforløbet skal fokusere på håndtering af usikkerhed og i den afsluttende del af fusionsforløbet og lige efter fusionen i højere grad skal fokusere på konsolidering af ny organisation, produktion og identitetsskabelse. Efterfølgende skal den trosbaserede meningsdannelse holdes i et minimum ved hjælp af vedvarende information og inddragelse af medarbejdere og ledere i den ny organisation, hvorved fusionen for sin afslutning og den nye organisation er en realitet. Netop dette tidspunkt er svært for ledelsen og medarbejderne at identificere. Når organisationen kommer under pres vil meningsdannelsen så at sige få et tilbagefald og der vil ske identifikation med de daværende organisationer.

Ovenstående er en idealbetragtning. I realiteten kan det ikke klart defineres hvornår en fusion tager sin begyndelse og sin afslutning. Meningsdannelse kan ikke måles og vejes og fusionen og dermed organisationerne påvirkes af omgivelserne. Udefrakommende påvirkning vil således påvirke meningsdannelsen. Meningsdannelsesdiagrammet er et øjebliksbillede af en idealsituation, som ikke kan identificeres i virkeligheden.

Hvad kan dette diagram så reelt bruges til i forhold til ledelsens ageren i en fusionsproces.

Diagrammet isolerer meningsdannelsesprocesserne og handlingen og deres indbyrdes sammenhæng. Dette giver ledelsen mulighed for at udtænke en ledelsesmæssig strategi, der kan bringes i anvendelse i de forskellige faser i fusionen. Ledelsens rolle er at håndtere usikkerheden, skabe små sejre på vejen imod den opstillede vision samt skabe eller fastholde medarbejdernes og organisationens identitet.

Weick giver selv anvisninger på håndtering af usikkerhed, eller i hans eget sprogbrug, flertydighed (equivocality). Vi skal holde flere møder! Det kan nok få det til at løbe koldt ned af ryggen på de offentlige ledere der i forvejen holder møder fra morgen til aften, men Weicks pointe er, at de møder vi holder, ikke er produktive i et meningsdannelseperspektiv. I stedet for at mødes med det formål at finde løsninger på problemer (som vi alligevel ikke har en fælles opfattelse af), skal vi hellere mødes for at finde ud af ”hvad er spørgsmålet her?” (m.a.o. hvad er opgaven? hvad er problemet?). Målet er at få reduceret flertydigheden, for dermed at styrke meningsdannelsen i gruppen (Weick, 1995, s. 186). Det er en mødeform som ifølge Weick kræver et betydeligt mod af lederen, fordi han/hun skal være villig til at udstille sin egen forvirring, og fordi de ofte er rodede, tager lang tid, og ikke garanterer et entydigt resultat.

I vores eksempel har organisationen primært afholdt ”ølkassemøder”, hvor direktørerne eller ledere har orienteret om fusionen til store grupper af medarbejdere på én gang. Disse møder tjener kun i begrænset omfang til begrænsning af flertydighed, hvilket understøttes af vores empiri. Som vi forstår Weick, mener han, at organisationen burde organisere mange møder, med åbne dagsordner, hvor grupper af medarbejdere kan diskutere hvad fusionsopgaven egentlig går ud på. Herved er der mulighed for, at flertydigheden i situationen reduceres, og at medarbejderne dermed kan handle og meningsdanne mere aktivt og målrettet.

Den klassiske lederfilosofi tilsiger at en leder skal ”walk the talk” eller ”practice what you preach”. Det betyder at lederen skal handle i overensstemmelse med det han/hun prædiker. ”Talk the walk” siger Weick derimod (Weick 1995, s. 182). Det betyder at ledere skal prøve sig frem, lære af deres handlinger, og tale om dem - i netop den rækkefølge. Lederen kan ikke og skal ikke være en rollemodel, der kan udtænke alle de rigtige løsninger for derefter at praktisere dem. Løsninger kan kun erfares gennem handling. I en fusionsoptik betyder det, at lederen skal vise at han ikke kender alle svarene, og at han knap nok forstår alle spørgsmålene, men at han prøver sig frem og tager ved lære af sine handlinger. Det er det eksempel til efterfølgelse, lederen kan sætte for sine medarbejdere. Der skal handles og læres. Man skal undgå paralysse.

Forventninger er en stærk faktor i forbindelse med meningsdannelse, fordi mennesker ofte søger og finder det de forventer, når de evaluerer deres handlinger i retrospekt. Forventninger fungerer altså som et filter igennem hvilket, vi fortolker fortiden. Forventninger opbygges gradvis og ofte ubemærket gennem myter, gruppepres, tilfældigheder, stereotyper, rygter, ønsketænkning, manglende handling, m.v. Forventninger kan være gode fordi de giver mennesker evnen til at handle hurtigt, da man hurtigt kan afkode information, men de har den ulempe at alternative handlemuligheder ikke observeres eller afprøves fordi de vurderes som irrelevante (Weick 1995, s. 189). Dette kan være yderst relevant i en fusionssituation, hvor negative forventninger til fremtiden, kan virke handlingslammende eller føre til aktiv modtand mod forandring. Weick giver ikke nogen god opskrift på hvordan man arbejder med forventninger, men

vi mener, at hvis lederen skal "talk the walk", så skal han/hun selv turde vise at forventningerne til fremtiden kan være mangfoldige og måske endda modstridende, og at der ikke findes en endelig facitliste for fusionen; "der er et stort udfaldsrum, med mange mulige resultater, og vi skal prøve os frem, for at finde de bedste løsninger". Hvis medarbejderne kan adoptere den attitude, så vil forventninger formodentlig ikke i samme grad virke som en begrænsende faktor.

Med udgangspunkt i Dissing og Lauersens mening om, at "*lederen kan lede i en bevægelse, det vil sige i flere virkeligheder samtidig*", kan ledelse kobles på vores tænkning om handling i fusionen, samt typerne af meningsdannelse, der er forbundet med denne. Hvis vi tager udgangspunkt i meningsdannelsesdiagrammet (Figur 12.1), kan vi tilføje dette en yderligere dimension, nemlig ledelse. Som vi tidligere har set på, er der til et givet tidspunkt i fusionsprocessen knyttet bestemte former for meningsdannelse og handling. Handlingen tager til i omfang igennem processen og meningsdannelsen konverterer fra trosbaseret til handlingsbaseret. Med en ledelsesdimensionen tilknyttet, opstår der behov for forskellige former for ledelse på et givet tidspunkt af fusionsprocessen. Lederen vil ikke på forhånd kunne afgøre, hvilken form for ledelse der er brug for hvornår. Lederen må kunne være i en selvinitieret ubalance, hvilket kræver en metaevne "*som giver mod til at lytte til sig selv og gør det udholdeligt at se flerdimensionelt.*"

Det er væsentligt at se ledelsesopgaven i flere dimensioner, når der er fokus på identitet og meningsdannelse. De dimensioner vi har fokuseret på i afhandlingen er tiden som perspektivisk, handling og endelig meningsdannelsen som funktion af både tid og handling. Disse dimensioner skal lederen kunne agere i, uden på forhånd at kende facit, men ved at "prøve sig frem".

Når vi anvender Weicks perspektiv på ledelsesopgaven, indebærer det, "at prøve sig frem" også at se sig tilbage og blive klog på hvad der skete. Dette betegner tillidsperspektivet som "at gå tilbage til praksis". Når lederen er opmærksom på praksis, henledes opmærksomheden også på de værdier, som hersker i organisationen. Ifølge Weick er det væsentligt at værdierne og missionen er afstemt.

Ifølge konventionel forandringsledelsesteori, som f.eks. J. P. Kotters' (1999) er en krystalklar vision det bærende fundament i forandringsprocessen. Medarbejderne skal kunne se "manden gå på månen", for at de kan arbejde målrettet og samlet om det fælles mål. Weick udfordrer således dette perspektiv. Det er som nævnt værdier mere end visioner som er vigtige for forandringsledelse mener Weick. Værdier udstyrer medarbejderne med en ramme, indenfor hvilken de kan meningsdanne, og reducerer dermed tvetydighed og ambivalens. Endvidere anbefaler Weick at man fokuserer på "small wins" og inkrementel udvikling frem for store forkromede og langsigtede mål, som alligevel har stor risiko for at de vil ændre sig før man nogensinde når dem.

I en fusionsproces er man som offentlig leder uvægerligt stillet overfor en samlet medarbejderskare, der alle har spørgsmål til formålet med fusionen, og til konsekvenserne af fusionen for dem selv og deres arbejdsfællesskab. Man er endvidere ofte udstyret med en politisk vision for fusionen, i dette tilfælde f.eks. ”universiteter i verdensklasse”, samt input fra diverse politiske meningsdannere som påpeger allehånde fejl og mangler i det politiske rationale og formelle grundlag for fusionen. Man er altså stillet overfor en ”udfordring”, fordi den information medarbejderne kan benytte til deres meningsdannelse er flertydig og udstyret med en høj grad af subjektivitet.

Risikoen er, at lederen tror at han skal løse det problem han fortolker som værende usikkerhed, men som i virkeligheden er uklarhed om mål og situation, med nogle raske beslutninger. Med andre ord – vise at han kan fortolke informationen og handle på baggrund af den – vise handlekraft. Problemet er bare, at hvis informationen i sit udgangspunkt er flertydig, så forsvinder denne flertydighed ikke ved at lederen fortolker den entydigt. Tværtimod kan det få lederen til at fremstå som utroværdig.

Lederen kan ikke slippe af sted med at lade som om, at han har patent på sandheden. I stedet kan han anvende flertydigheden i informationsstrømmen som grundlag for en proces, hvor medarbejdere og ledelse i fællesskab forsøger at danne sig en mening om den aktuelle situation og informationens betydning. Det kan f.eks. være at visionen for fusionen ingen plausibilitet har, eller at den er så luftig, at den ikke kan virke retningsanvisende, og at man i fællesskab må ”opfinde” nye lokale mål for fusionen som passer bedre til de forandringer man kan se komme. Det kan i den forbindelse være ledelsens opgave at fortolke sammenhængen mellem de nære mål og den politiske vision. Dette skal ske uden at indsnævre egne og medarbejdernes ”synsfelt”. Ifølge Weick er forventninger et filter på fortolkningen af information. Det er i ledelsens interesse at alle øjne og sind holdes åbne for nye og uventede muligheder, i forbindelse med fusionsprocessen. Ledelsen skal være ærlig omkring sin manglende evne til at spå om fremtiden, men vise tillid til at man i fællesskab kan håndtere de udfordringer der kommer.

Denne form for ledelse kalder altså på en høj grad af medarbejderinddragelse, og en accept af at komplekse situationer er udstyret med mangfoldige muligheder og udfald. Den anerkender medarbejdernes betydning for processerne, og gør beslutningstagning og informationsfortolkning til en kollektiv proces. Det er altså ledelse ude på gulvet. I en fagprofessionel organisation med mange højt uddannede og selvledende medarbejdere, kan det være en fordel, fordi inddragelse giver engagement og udnyttelse af deres egne ressourcer, og kan modvirke at medarbejderne vender fusionen ryggen, enten ved at lukke sig om sig selv eller ved at forlade organisationen (brain drain). Den formelle ledelse skal særligt være opmærksom på at inddrage de uformelle ledere (f.eks. de faglige leder) aktivt, da de kan have stor betydning for den kollektive meningsdannelse i organisationen.



Afslutningsvis vil vi anskue vores refleksioner i et fremtidsperspektiv. Det er vores påstand, at størstedelen af fremtiden offentlige organisationer vil være fagbureaukrati-lignende med en høj koncentration af videnarbejde og videnarbejdere. Det manuelle arbejde vil i vid udstrækning være udliciteret til private. Det er endvidere vores formodning, at videnarbejdere i fremtiden i stigende grad vil ligne de professorer vi har kigget på i denne afhandling. Det vil sige, deres identitet og faglighed tæt forbundne, de vil være selvledende og ledelsesfremmede, og de vil kun arbejde i en organisations som kaster en positiv refleksion når de spejler deres faglige identitet i den. Hvis ikke organisationen støtter en positiv selvopfattelse flytter de. Med andre ord, der bliver flere ”professorer” med stor faglige og personlige egoer i fremtidens offentlige organisationer. I yderste konsekvens bliver det flertallet af de ansatte. Hvordan stiller det lederen og muligheden for at bedrive ledelse? Ifølge de erfaringer vi har gjort i forbindelse med udarbejdelse af denne afhandling er der en vej, men det bliver ikke nemt. Det vil kræve betydelige menneskelige og ledelsesfaglige kompetencer. Den ideelle leder skal både være en fagperson som faglige medarbejderne kan spejle sig i, men samtidig en professionel leder med veludviklede metakompetencer, som kan bevare overblik over de langsigtede visioner og endeløse muligheder, samtidig med at hun/han træder helt hen til medarbejderne og støtter dem i deres egen meningsdannelse (pædagogisk tillidsbaseret ledelse) og arbejde med formulering og indfrielse af de nære mål for den enkelte (processuel strategi).

## 14. Referencer

1. Andersen, Ib (2003): Den skinbarlige virkelighed, Samfundslitteratur, Frederiksberg
2. Barry, David: Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22. No. 2, 439-452. (I kompendiet til Strategi og ændringer CBS forårssemester 2006 MPA)
3. Børsting udvalget. Rapport fra udvalget til vurdering af mulighederne for at styrke forskningsindsatsen på KVL og Danmarks JordbrugsForskning. Juni 2005.
4. Danelund J og Jørgensen C (1999): Forstyr mig vel – reflekterende ledelse i teori og praksis. Danmarks Forvaltningshøjskole, Frederiksberg
5. Dissing, Ole og Laursen Pia (2002). Ledelse i en ny logik. Samfundslitteratur, Frederiksberg
6. Fog Klaus, mfl. (2003): Storytelling - branding i praksis. Kap. 1 og 2. Samfundslitteratur, Frederiksberg
7. Rapport: Fremgang, fornyelse og frihed”. Regeringen. 20/4-2006
8. Goldschmidt L og Fogh Kirkeby O (2005): Fusionsledelse i det offentlige. Børsens Forlag, København
9. Haslebo G og Nielsen KS (1997): Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening. Dansk Psykologisk Forlag, København
10. Haslebo, Gitte (2004). Relationer i organisationer. Dansk Psykologisk Forlag, København
11. Jensen CF og Specht T (1998).
12. Fredsøe Jensen C og Specht T (2006): i Digmann A og Mårup T (eds.) Ledelse med udsigt. Jurist- og Økonomforbundet, København.
13. Kotter, John P (1997): *I spidsen for forandringer*. København: Peter Aschenfeldts nye Forlag A/S
14. Rapport (2004): Fusioner. Lederes erfaringer med fusioner i den offentlige og private sektor. Ledernes Hovedorganisation, Rapport hentet fra Internettet.
15. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury
16. Marita Svane, 2006. Cultural Dynamics in a Multicultural Process Oriented Perspective. *International Business Economy, Working Paper Series, No. 38, International Business Economics, Aalborg University, ISSN: 0908-1658*
17. Hatch, Mary Jo (1997): *Organisation Theory*. Oxford Univ. Press, Oxford, UK
18. Mie Femø Nielsen. S. 71 i: Kompendium: ”Strategisk brug af kommunikation i sundhedssektoren”, Forårssemetret 2006, MHM, CBS
19. Pedersen, Dorthe (2004). Offentlig ledelse i managementstaten. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg
20. Peter Kjær, ”Veje ind og ud af organisationsteorien”, Kompendium i Organisation, MPA, CBS 2005
21. Pressemeddelelse fra Helge Sander á 04.10.2006: *Nyt danmarkskort for universiteterne*
22. Pressemeddelelse fra Helge Sander á 18/05-2006: *Regeringens retningslinier for et nyt Danmarkskort for forskningen*
23. Pressemeddelelse fra Helge Sander á 20.06.2006: *Færre, stærkere danske universiteter med større international tyngde*

24. Rennison, Bettina (2005): Manuskriptudkast ”magtens blik” udleveret v. forelæsningsnoter til politologifaget på MPA 2005
25. Schein, E. H. (1991). What is culture? In P. J. E. Frost, L. F. E. Moore, M. R. Louis, C. C.
26. Strandgaard Pedersen, Jesper (red.)(1998): *Fusioner på tværs - fra plan til praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
27. Svane, Marita: Cultural Dynamics in a Multicultural Process Oriented Perspective. No 38. Working Paper Series. International Business Economics. Aalborg University 2006 (ISSN: 0908-1658)
28. Rapport: Viden og velfærd – Visioner for dansk forskning. Akademiet for de Tekniske Videnskaber, ATV, August 2001
29. Weick KE (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
30. Weick, Karl E (2001). Making sense of the organization. Blackwell Publishing, Oxford, UK