

Martin Sjøstedt Due, 20. september 1979
Tanja Bergmann, 27. april 1984

Vejleder Per Darmer

Relationer på tværs af Projekt - HOFOR

Aflevering 4. maj 2015

**Afgangsprojekt ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse, Institut for
Organisation, Copenhagen Business School 2015.**

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	INTRODUKTION	5
1.1	KAPITLETS FORMÅL	5
1.2	INDLEDNING	5
1.3	PROBLEMSTILLING	7
1.4	PROBLEMFORMULERING	9
1.5	AFGRÆNSNING	9
2	METODE	11
2.1	KAPITLETS FORMÅL	11
2.2	AFGANGSPROJEKTETS FORMÅL	11
2.3	FORFATTERNES RELATION TIL VIRKSOMHEDEN	12
2.3.1	Forskning i egen organisation	12
2.4	PARADIGMEVALG	13
2.5	ANALYSEMETODE	14
2.6	DATAINDSAMLING	15
2.6.1	Interview med Områdechef	17
2.6.2	Interview med Afdelingschefer (vertikale niveau)	17
2.6.3	Interview med medarbejdere (horisontale niveau)	19
2.7	OVERVEJELSER OM FORTROLIGHED OG KONFLIKTNIVEAU	21
2.8	KRITIK AF METODE	22
3	TEORI	23
3.1	KAPITLETS FORMÅL	23
3.2	RALPH STACEY	23
3.1	CRPs organisationsdefinition	24
3.2	CRPs analyseenheder	24
3.2.1	Gesture og Response (Gestus og respons)	25
3.2.2	Conversations (Konversation)	26
3.2.3	Themes (Tema)	26
3.2.4	Narrative (Narrativer)	27
3.2.5	Begrundelse for valg af Stacey	28
3.3	JOANNE MARTIN	29
3.3.1	Begrundelse for valg af teori	30

3.4	NONAKA	31
3.4.1	Begrundelse for valg af teori	33
4	VIRKSOMHEDEN	35
4.1	KAPITLETS FORMÅL	35
4.2	HOFOR	35
4.2.1	Fusionen	37
4.2.2	KE	38
4.3	PROJEKT	38
4.3.1	Matrixorganisationen	40
5	ANALYSE	43
5.1	KAPITLETS FORMÅL	43
5.2	IDEALISERING PÅ LEDERNIVEAU	43
5.2.1	Delkonklusion	46
5.3	ORGANISERING OG RELATIONER	47
5.3.1	Horisontale niveau	48
5.3.2	Vertikale niveau	50
5.3.3	Delkonklusion	52
5.4	VIDENDELING OG RELATIONER	53
5.4.1	Horisontale niveau	54
5.4.2	Vertikale niveau	57
5.4.3	Delkonklusion	61
5.5	KULTUR OG RELATIONER	62
5.5.1	Horisontalt niveau	63
5.5.2	Vertikalt niveau	66
5.5.3	Delkonklusion	70
6	AFSLUTNING	72
6.1	KAPITLETS FORMÅL	72
6.2	KONKLUSION	72
6.3	LEDELSESIMPLIKATIONER	74
6.4	PERSPEKTIVERING	76
6.5	SELVKRITIK	77
6.6	LITTERATURHENVISNINGER	78
6.7	BILAGSOVERSIGT	79

FIGUROVERSIGT

1. Relationen imellem kultur, videndeling og organisering – egen tilvirkning
2. The Complex Responsive Processes of relating (CRP)
3. SECI modellen
4. HOFORs forsyninger og værdikæde
5. HOFORs ejerstruktur
6. Projekts organisationsdiagram
7. Projekts matrixstruktur
8. Højt specialiseret viden vs. bred generel viden - egen tilvirkning
9. HOFORs adfærdskodeks for god ledelse

1 INTRODUKTION

1.1 KAPITLETS FORMÅL

Dette kapitel har til formål at introducere herværende afgangsprojekts problemfelt, herunder indledning, problemstilling og problemformulering. Kapitlet omhandler ligeledes opgavens afgrænsning.

1.2 INDLEDNING

Vi lever i en tid med mange omstillings- og forandringsprocesser, der kræver en vis parathed hos ansatte på alle niveauer. En tid der stiller store krav til private såvel som offentlige virksomheder, men også en tid, hvor der er store chancer for at udfolde sig, hvis man ønsker og kan se mulighederne.

Fusionering er en af de forandringsprocesser, som ofte iværksættes for at imødekomme krav fra omverdenen og sikre virksomhedens overlevelse. Fusioneringer er et match til tiden vi lever i, og dermed en tilpasning til de krav forbrugerne stiller til effektivitet og fornuftig prissætning på varerne¹. Uanset baggrunden for en fusionering, er der tale om en omfattende og gennemgribende organisationsforandring.

En fusion mellem to eller flere virksomheder kan opfattes som noget positivt og noget, der skal signalere god forretningsforståelse. Men en fusion kan også opfattes som noget negativt, og noget der skal signalere rationalisering, fyring og andre tilknyttede problemstillinger.

Nogle fusioner lykkes – andre gør ikke

Eksempler på "fusionsudfordringer" er der masser af, og kan være alt fra, at forbedringerne, i det omfang og med den styrke og hastighed, det var forventet ikke opnås. IT integrationen volder problemer, og besparelsen synes mindre end meromkostningen ved implementering af fælles systemer.

Fusionen som en ustyrlig proces

Erfaringer fra virksomheder i ind – og udland viser, at fusionerede virksomheder ofte står overfor store udfordringer med at skabe nye relationer, og perioden efter en fusion er ofte præget af stor turbulens. Medarbejderne vil i den periode være meget koncentreret om deres egen rolle i denne, for dem, nye usikre fremtid og fusionen fremstår ofte som en uoverskuelig udfordring. Ligeledes vil medarbejderne søge ihærdigt efter "beviser" og information, som skal medvirke til at afdække usikkerheden. Ofte er fusionsprocessen præget af mange informationer og stor usikkerhed, hvilket kan være med til at for-

¹ <http://www.jobindex.dk/cms/jobvision5.shtml>

stærke indtrykket hos medarbejderne, som derfor ofte søger tilbage til mere sikre holdepunkter. Eksempelvis fortsætter i gamle systemer og benytter termer fra fortiden m.v. Dette kan være hæmmende for fusionen, da åbenhed og lysten til at lære nyt, erstattes af angst og modstand².

”Én af grundene til den manglende fusionssucces kan være, at der i forhandlingerne sjældent eller aldrig indgår en vurdering af kulturforskellenes betydning og en plan for håndteringen af disse. Formentlig ud fra en tro på, at dette kan behandles senere og ikke er væsentligt for en beslutning om fusion eller ikke fusion”³.

I forbindelse med fusioneringen vil ledelsen typisk stå overfor at skulle etablere et nyt kulturelt fællesskab. Men at skulle opbygge en ny kultur, og i det hele taget at tale om og håndtere kultur, er en vanskelig og kompleks proces, som der på ingen måde hersker enighed om, hvad indebærer. Måske kan målet om at skabe en fælles kultur slet ikke indfries, fordi kultur lige så meget handler om forskelle som om enshed og fællesskab⁴.

”Herudover sker der ofte det, at efter fusionsbeslutningen er truffet og offentliggjort, er der en stor risiko for at kommunikationen i det formelle og uformelle system skilles ad. Ledelsen informerer via det formelle system medarbejderne om strategi, de forventede fordele ved fusionen og deres planer. Denne information finder sted på et overordnet og abstrakt plan. Medarbejderne er mere optaget af de mange nære og konkrete spørgsmål, som f.eks. den fysiske placering i organisationen, konkrete arbejdsopgaver og nye processer”⁵.

For at opnå en integreret og samlet organisation, er det afgørende at organisationen er opmærksom på, at en fusion kræver involvering, dialog og inddragelse af alle ansatte på alle niveauer, samt anerkender, at der er at gøre med en proces, som er både kompleks og ustyrlig.

² http://haslebo-partnere.dk/dyn/files/normal_items/80-file/Fusioner%20i%20systemisk%20perspektiv.pdf

³ <http://www.berg-marketing.dk/fusioner.htm>

⁴ <http://uldallconsult.dk/kultur-og-sammenhaengskraft-efter-fusioner-2/>

⁵ http://haslebo-partnere.dk/view.php?template=normal&page_id=56

1.3 PROBLEMSTILLING

Dette afgangsprøjekt tager afsæt i en historisk begivenhed – etableringen af Danmarks største forsyningsvirksomhed, Hovedstadsområdet's Forsyningselskab (HOFOR).

HOFOR (2013) er en fusioneret virksomhed af tidligere Københavns Energi (KE) (den gang ejet af Københavns Kommune) og en række forstadskommuner. Baggrunden for denne fusion skal ses i lyset af stigende udfordringer i hovedstadsområdet, som står overfor store forandringer blandt andet pga. et voksende byområde. Denne vækst kræver endnu større fokus på både miljø- og klimaløsninger og et samarbejde omkring dette, gør både planlægning, effektivisering og opnåelse af stordriftsfordele nemmere.

Med etableringen af HOFOR ønskede man at skabe en virksomhed med en ny og stærk fælles kultur, en fælles identitet, samt at arbejde mere med tværgående koordinering. Da man gennemførte fusionen, valgte man at sammensætte ca. 80 % medarbejdere fra KE og ca. 20 % medarbejdere fra forstadskommunerne. Som et middel til at opnå en ny stærk fælles kultur, igangsatte HOFOR derfor i forlængelse af fusionen, et 2 årigt ledelsesudviklingsprogram (LUP), som netop havde til formål at få alle på chef og lederniveau til at arbejde aktivt med at skabe en ensrettet organisation og styrke relationerne på tværs⁶.

Samtidig med det løbende arbejde med at få "samlet" organisationen og dets mange nye medlemmer, og få skabt et fælles HOFOR, skal virksomheden forholde sig til den enorme vækst, den pt. oplever. I HOFOR har man en vision om at **skabe bæredygtige byer**, og for at leve op til dette, er det vigtigt hele tiden at tænke i nye muligheder.

Efter fusionen har HOFOR ekspanderet kraftigt og alene i 2014 har virksomheden indgået flere store aftaler, bl.a. køb af Amagerværket, fusion med spildevandsselskaberne Brøndby og Vallensbæk samt dannelsen af BIOFOS rensningsanlæg.

"Med købet af Amagerværket nåede vi i 2014 en markant milepæl i vores bestræbelse på at skabe en CO2-neutral fjernvarmeforsyning. Og i slutningen af året indgik vi en aftale om at benytte bæredygtig biomasse på værket – et stort skridt i retningen af at gøre København CO2-neutral i 2025⁷".

HOFOR har en række ambitiøse mål for sin fremtidige forsyningsvirksomhed og samtidig stiller omverdenen høje krav til virksomheden. Derfor har det været nødvendigt ligeledes at ekspandere på medar-

⁶ HOFOR årsrapport 2013 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2014/04/aarsrapport2013_web.pdf, s. 21

⁷ HOFOR årsrapport 2014 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2015/04/hofor_aarsrapport_2014.pdf, s. 5

bejderfronten. På baggrund af dette, søsatte HOFOR sidste år Projekt REMBRAND – et initiativ, der havde til formål, at fokusere på Ressourcestyring og EMPLOYEE BRANDING. Det overordnede formål med REMBRAND har været at tiltrække de nødvendige kompetencer og ressourcer.

Den enorme vækst kan afspejles i hele organisationen, der over de seneste år har rekrutteret mange nye medarbejdere. Et af de områder, der særligt bemærker den store vækst er HOFORS Projektafdeling (Projekt). Projekt udgør ca. 13 % af den samlede virksomhed, og afdelingen er på blot 1 1/2 år steget fra 90 ansatte til 132.

Da man i Projekt⁸ har tradition for, at de ansatte opnår høj anciennitet, er der tale om en afdeling bestående af henholdsvis KE medarbejdere, medarbejdere fra forstadskommunerne samt nye medarbejdere. Projekt er derfor, efter vores overbevisning, kendetegnet ved at være en virksomhed sammensat af flere forskellige grupperinger med forskellige kompetencer til stede. Kompetencer og viden, som er vigtige at få overdraget i og med afdelingen indenfor en overskuelig årrække, mister flere videns-tunge medarbejdere i takt med, at medarbejdere med høj anciennitet pensioneres.

I Projekt er den vigtigste opgave at håndtere de mange projekter på den mest hensigtsmæssige måde, og med udgangspunkt i at sikre kvalitetsbevidste forsyningsløsninger til de omtrent en million kunder. For at imødekomme dette, har man i Projekt valgt at organisere sig i en matrixstruktur. En matrixorganisering er et traditionelt valg for en Projektafdeling, og har den fordel, at denne er med til at sikre en god opfølgning og et godt overskud over projekterne. Ulempen kan imidlertid være at få prioriteret personaleledelse. Qua den høje medarbejdertilgang ser vi nogle helt konkrete udfordringer med at få prioriteret personalet generelt, men også at få integreret de mange nye medarbejdere.

Ønsket om stigende vækst og etableringen af en fælles **kultur** antages at være udfordrende i en afdeling bestående af mange forskellige grupperinger. Arbejdet med nye relationer og skabelsen af en ny identitet stiller store krav til ledelsen og forudsætter en høj prioritering af personaleledelse. En prioritering som synes besværlig i en **organisering**, hvor projekterne prioriteres højere end personalet. Samtidig står Projekt overfor en kommende periode med stigende afgang af medarbejdere med høj anciennitet, og hvor **videndeling** er afgørende for, at Projekt fortsat kan eksekvere projekter i samme omfang som i dag.

⁸ Og HOFOR

Ovenstående vidner om flere komplekse problemstillinger, som hænger uløseligt sammen og som påvirker, samt påvirkes af de relationer, der er til stede overalt i virksomheden. Hvordan vi mener kulturen, organisering og videndeling hænger sammen er illustreret i nedenstående figur.



Figur 1
Relationen imellem kultur, videndeling og organisering – egen tilvirkning

Med udgangspunkt i dette, ønsker vi derfor at blive klogere på, med udgangspunkt i fusionen, hvordan relationerne har indflydelse på henholdsvis kulturen, organiseringen og videndelingen.

1.4 PROBLEMFORMULERING

På baggrund af dette, er vi er derfor nået frem til følgende problemformulering:

Hvordan er relationerne i Projekt efter fusionen, og hvilke implikationer har det for henholdsvis organiseringen, videndelingen og kulturen?

1.5 AFGRÆNSNING

Dette afgangprojekt tager udgangspunkt i Projekt i HOFOR. I Projekt er der pt. ansat 132 medarbejdere, mens der i hele HOFOR er ansat ca. 1000 medarbejdere. Det er således kun en delmængde af en større organisation vi har valgt at beskæftige os med. Vi har belyst Projekt som en separat afdeling på mikroniveau. Derudover har vi også fundet det nødvendigt at trække de væsentligste omverdensforhold (HOFOR generelt) ind i vores afgangprojekt. Dette er gjort for at vi bedre kunne afdække de faktorer, vi har fundet relevante og som ikke uden videre kan skelnes fra resten af organisationen.

Herudover er det relevant at gøre opmærksom på, at vi har valgt ikke at inddrage Energihandel, som er en del af Projekt, da dette område på nuværende tidspunkt ikke er integreret i Matrixorganiseringen.

I forhold til den teoretiske afgrænsning, så vil dette blive uddybet i Kapitel 3 - Teori.

2 METODE

2.1 KAPITLETS FORMÅL

Dette kapitel har til hensigt at forklare afgangprojektets formål, hvordan vi som forfattere er relateret til virksomheden, samt vores tanker om, hvordan det er at skrive i egen organisation. Afsnittet omhandler også valg af paradigme samt analysemetode. Herudover indgår en redegørelse for dataindsamlingen samt en redegørelse for overvejelser om fortrolighed og konfliktniveau og slutteligt kritik af vores metodevalg.

2.2 AFGANGSPROJEKTETS FORMÅL

Med henvisning til Ib Andersens oversigt over typer af undersøgelsesformål, tager denne opgave udgangspunkt i et forstående formål:

”Undersøgelser der har et forstående formål, tager for det meste udgangspunkt i psykologiske eller socialpsykologiske problemstillinger, idet forståelse knytter sig til begreber som hensigt og mening”.

Dermed tilkendegiver vi også, at vi undersøger personer og grupper af personer, da disse besidder hensigter og meninger.

Afgangprojektets formål har derfor til hensigt at give læseren forskellige perspektiver på og en forståelse af, hvordan relationerne er efter fusionen, samt hvilke implikationer dette har i forhold til organiseringen, videndelingen og kulturen. Der lægges altså vægt på at udvikle nye forståelsesrammer og fortolkninger igennem vores meninger og holdninger, ud fra den data vi indsamler og dermed gøres til genstand for undersøgelsen⁹.

Opgaven skal derfor ikke ses som en facitliste, men skal ses som én ud af mange muligheder til, hvordan man ud fra vores vinkler, fortolkninger og argumentationer, kan blive inspireret til ”undren” og dermed opnå ny viden, der kan handles ud fra.

Det er vores ønske at synliggøre vores overvejelser og refleksioner med de valg vi har foretaget for at bringe læseren i en position, hvor det er indlysende, hvorfor vi træffer de valg vi gør. Formålet er ikke nødvendigvis at få læseren til at blive enig i vores resultat, men i stedet at læseren kan se, at der er en sammenhæng i de valg vi træffer, og de resultater vi når frem til.

⁹ Den Skindbarlige Virkelighed, s. 21

2.3 FORFATTERNES RELATION TIL VIRKSOMHEDEN

Vi finder det relevant at redegøre for, hvordan vi er relateret til organisationen, idet dette har indflydelse på de relationer vi indgår i, i forbindelse med dataindsamlingen.

Den ene af os (Martin) arbejder som Managing Director i Cargotec Denmark og har erfaring med Matrixorganisering fra tidligere.

Den anden af os (Tanja) arbejder til daglig som Direktionssekretær i HOFOR, og har været ansat siden august 2014. Tanja er organisatorisk placeret under Områdechefen for Vand og Spildevand¹⁰, men arbejder en del af sin tid for den Tekniske Direktør, hvor Projekt ligeledes er organiseret.

Tanja har til daglig ikke direkte kontakt med medarbejderne i Projekt, og kommunikerer primært på ledelsesniveau.

2.3.1 Forskning i egen organisation

I og med den ene af os til daglig arbejder i HOFOR, finder vi det relevant at nævne, hvilke fordele og ulemper, der kan være forbundet hermed, samt hvilke overvejelser vi har gjort os i forbindelse med anvendelse af egen organisation som genstandsfelt.

I vores valg af paradigme (jf. afsnit 2.4), har vi afskrevet muligheden for at kunne frigøre os fra organisationen. En ulempe må implicit være, at datagenereringen kan blive subjektiv og fordrejet, så den følger undersøgernes syn på tingene, mere end de undersøgte. Modsat vil vores engagement i forhold til at udvikle nye fortolkninger og perspektiver, jævnfør vores ønske og formål med opgaven, kunne betragtes som en fordel.

Herudover er det relevant at nævne, at Tanja, af de involverede medarbejdere kan opfattes på flere måder. Dels som en "ukendt", dels som en nysgerrig studerende, dels som Tanja, dels som Direktørens sekretær mv. Særligt sidstnævnte "opfattelse" kan få den konsekvens, at medarbejderne kan være tilbageholdne/forbeholdne overfor eventuelle udtalelser. Måden Tanja "opfattes" på, er vigtig at være bevidst om, således at vi kan få fremmet fordelene og hæmmet ulemperne. I forsøget på at få det mest optimale ud af Tanjas position og opnå den bedst mulige tillid, vil vi ved hvert interview gøre medarbejderne opmærksomme på vores formål med opgaven, samt lade Martin agere den primære interviewer og lade Tanja være supplerende, observerende og til tider også indgå som respondent. Vi er bevidste om, at uanset, hvilken position Tanja vælger, så vil hendes tilstedeværelse altid være med til at påvirke de involverede og dermed dataindsamlingen.

¹⁰ Bilag 1 – HOFOR organisationsdiagram

En anden fordel, er Tanjas anciennitet i HOFOR. Til trods for en forholdsvis kort ansættelse, har hun qua sin stilling, fået opbygget et bredt netværk i organisationen, og vi vil på den måde have nem adgang til relevante personer.

Udover ovennævnte fordele og ulemper, har det været vigtigt for os, i udformningen af problemformuleringen, at denne har relevans for Projekt og organisationen generelt, da vores ønske netop er at kunne bidrage til udvikling af organisationen. Det er vigtigt at overveje de personalemæssige konsekvenser, som valget af problemformuleringen kan få, da denne implicit har betydning for det, der undersøges. Problemformuleringen ligger dog, efter vores mening, ikke op til at have en personalemæssig konsekvens, da vores formål er at skabe grobund for nye måder at anskue tingene på, i forhold til organiseringen, videndelingen og kulturen i Projekt.

2.4 PARADIGMEVALG

Denne opgaves analyse er baseret på det konstruktivistiske paradigme. Udgangspunktet for paradigmet er, at al erkendelse er fortolkning og noget som mennesker konstruerer gennem deres fortolkninger¹¹

”Organisationer skal således opfattes som sociale konstruktioner, der skabes gennem interaktion og kommunikation mellem gensidigt afhængige organisationsmedlemmer og aktører i samfundet”¹².

Projekt betragtes derfor som en social konstruktion, der skabes gennem interaktion og kommunikation mellem gensidigt afhængige organisationsmedlemmer¹³. Da det vi er ude efter handler om, hvordan relationerne fremstår i Projekt, beskæftiger vi os med noget subjektivt, og ”sandheden” vil således kunne opfattes som relativistisk, og er personafhængig. Konsekvensen af dette vil blive, at hvis vi havde valgt andre respondenter til vores dataindsamling, kunne vi forvente en hel anderledes empiri. Som kvalitative undersøgere, er vi med til at fortolke meningen af data og er derfor med til at designe det konstruerede datamateriale. Sagt på en anden måde, så står vi i et paradigme, hvor sandheden er at betragte som værende relativ og virkeligheden opstår i interaktionen mellem os som undersøgere og respondenterne. Det vil sige én virkelighed ud af mange mulige. Det er dog op til os som undersøgere at argumentere for, hvilke perspektiver vi ser tingene fra samt, hvorfor vi konkluderer og tolker som vi gør. Konsekvensen heraf bliver, at vi ikke umiddelbart kan generere en generel viden, der kan overfø-

¹¹ Paradigmer i praksis, s. 142

¹² Relationer i organisationer kap. 5

¹³ Paradigmer i Praksis, s 357

res til at omfatte alle ansatte, idet "resultaterne" hele tiden vil være i bevægelse og ændre sig i takt med konteksten. Dog er der den mulighed at foretage en analysegenereing. Såfremt andre end de interviewede kan genkende de frembragte tolkninger, kan man hævde, at der er gode muligheder for at generalisere og udbrede resultaterne til et bredere område, end det undersøgte¹⁴. Et argument for, at vi er påpasselige med at generalisere analysens resultater, vil blive gennemgået i afsnit 2.6 – Dataindsamling, hvor vores belæg for om vores data er tilstrækkelig, vil blive drøftet.

At vi qua vores paradigmevalg kun kan opnå en forståelse mere end en endegyldig sandhed og en facitliste, hænger også sammen med projektets formål, der som beskrevet ovenover søger at give en forståelse af de relationelle forhold i Projekt.

Slutteligt er det i dette afsnit relevant at gøre opmærksom på, at når der i analysen er indsat citater direkte fra dataindsamlingen, er disse taget ud af en kontekst. Vi har dog forsøgt hele vejen igennem, at være opmærksomme på, at budskabet i analysen også bliver det samme, som den kontekst dataene er indsamlet i.

2.5 ANALYSEMETODE

Måden hvorpå vi har opbygget vores analyse, er ved at tage udgangspunkt i vores problemformuleringen og besvare denne i forhold til henholdsvis det vertikale og horisontale niveau - altså forholdet imellem de ansatte i Projekt.

Det horisontale niveau - består af medarbejdernes indbyrdes relation og disse grupperinger. Disse grupperinger kan være fagligt opdelt, historisk opdelt eller opdelt qua den organisatoriske struktur. Vi berører her både de formelle og uformelle grupperinger.

Det vertikale niveau - består af forholdene imellem chef/ledere og deres betydning og påvirkning på medarbejderne i Projekt.

Vi har vagt at lave denne "skarpe" opdeling, da vi har at gøre med en afdeling, hvor der er mange med forskellige baggrunde og dermed kompetencer ansat, hvorfor det er interessant at undersøge, hvordan relationerne på det horisontale niveau tager sig ud. Herudover er der på det vertikale niveau umiddelbart flere forskellige holdninger til organiseringen i Projekt, hvorfor det findes relevant at analysere dette niveau også. Endelig har vi lavet opdelingen for at give læseren et overskueligt overblik over,

¹⁴ Paradigmer i praksis. 366

hvad det er vi undersøger, og samtidig gøre det lettere for os som forfattere at lave en dybdegående analyse, da vi kan fokusere mere på det enkelte emner.

Vi er fuldt bevidste om, at denne opdeling i praksis bliver vanskelig, i og med organiseringen, videndelingen og kulturen er påvirket og afhængige af hinanden på kryds og tværs. Herudover er det problematisk at lave denne opdeling, hvis vi skal være tro mod vores paradigme og vores hovedteori jf. afsnit 3.2, da Stacey ikke sætter grænser for relationerne, men tænker mere i, hvilke relationer man indgår i. Vi er fuldt ud bevidste om, at de tre områder samlet set interagerer med hinanden, således at hvis vi ændrer på det ene parameter, så vil det få indflydelse på de to andre mv.

For at underbygge og besvare så fyldestgørende som muligt på vores analyse af henholdsvis det horizontale og vertikale niveau, har vi undervejs fundet det relevant at redegøre for, hvilken idealisering vi ser udtrykt blandt ledelsen i Projekt. Dette giver mening at undersøge nærmere, da en forståelse for de rammer ledelsen har sat og agerer indenfor, er relevant at være bekendt med, da dette vil give en større indsigt i og forståelse for, hvorfor de agerer som de gør. Igennem hele processen har vi arbejdet indenfor den af os, fastlagte ramme. Det betyder dog ikke, at vi ikke undervejs har tillagt os en anden vægtning i forhold til de elementer, der påvirker vores undersøgelsesfelt. Det er derfor af betydning for os som opgaveskrivere, at finde ind til de idealer, som ledelsen forsøger at dyrke via deres fortællinger og teorier om, hvordan Projekt ledes. Vi er bevidste om, at nogle af disse "grundtanker" udspringer fra HOFORs øverste ledelse, og derefter er adopteret af ledelsen i Projekt. Så selvom vi fokuserer på Projekt i herværende opgave, kan vi ikke skelne de to områder fra hinanden, da især processen før og under fusionen antages at være bestemt og gennemført på øverste ledelsesniveau.

Opgavens analyse vil derfor indledningsvis omhandle idealiseringen på ledelsesniveau og efterfølgende vil en analyse af henholdsvis organiseringen, videndelingen og kulturen fremgå.

2.6 DATAINDSAMLING

Da relationerne er det springende punkt ved denne opgave, har vi valgt at benytte os af den kvalitative dataindsamlingsteknik. Fordelen ved den kvalitative dataindsamlingsteknik er muligheden for at komme i dybden med et emne gennem dialog med respondenterne¹⁵. Denne metode hænger godt sammen med vores valg af paradigme, da den giver en forståelse for de menneskelige praksisser og oplevelser.

¹⁵ Paradigmer i praksis, s. 213

Det kvalitative empiriske grundlag for denne opgave består af seks interviews afholdt med henholdsvis ledere og medarbejdere. Det har været vigtigt for os at inddrage ansatte på alle niveauer i Projekt da vi undersøger relationerne både på det vertikale og det horisontale niveau.

De seks interviews kategoriseres som tre dataindsamlinger og er fordelt på henholdsvis et ustruktureret eksplorativt enkelt interview, tre semistrukturerede dybdegående enkelt interviews (to med ledere fra Projekt samt et med en leder fra HR) og to semistrukturerede fokusgruppeinterviews. Disse tre dataindsamlinger vil med inspiration fra Kvaales tre komprimerede stadier (til undersøgelse af livsverdeninterviews)¹⁶, blive gennemgået nedenfor med udgangspunkt i følgende:

- **Planlægningsfasen**
- **Gennemførelsesfasen**
- **Bearbejdningsfasen**

I forhold til bearbejdningsfasen er det dog generelt for alle interviewene, at vi har dokumenteret disse ved at optage dem. Vi har ikke transskriberet interviewene, men vi tog noter undervejs i hvert interview og har efterfølgende gennemhørt optagelserne flere gange og også her skrevet noter undervejs. Bearbejdningsfasen vil derfor ikke blive gennemgået yderligere nedenfor.

Vi har valgt at dele dataindsamlingen op i disse tre kategorier, dels for at få en struktur på opgaven, det giver et nemmere overblik for læseren, og fordi vi mener det er relevant at redegøre for, hvordan vi har arbejdet med dataindsamlingen af hensyn til opgavens troværdighed. Samtidig sikrer vi, at der ikke er udeladt noget væsentligt.

Vi er opmærksomme på, at Kvale henviser til livsverdensinterviews, når han foreslår ovenstående faseopdeling. I forbindelse med interviewene ved herværende afgangsprøjet undersøger vi ikke de enkeltes livsverdener, men mener stadig, at strukturen i Kvaales stadier giver god mening. Derfor vil de opmærksomhedspunkter Kvale nævner i hver af de tre stadier, kun blive anvendt som inspiration til vores arbejde med dataindsamlingen.

¹⁶ Paradigmer i praksis, s. 228

2.6.1 Interview med Områdechef

Udgangspunktet for problemformuleringens elementer og teori er skabt igennem et ustruktureret eksplorativt interview med Områdechef for Projekt, Søren Birch (Søren).

Planlægningsfasen

Interviewet havde det formål, dels at afklare hans ønske til opgavens indhold, samt at blive klogere på emnet "relationerne i Projekt".

"Et eksplorativt interview bruges især, når man vil have viden om noget som man kun har et begrænset kendskab til eller slet ikke ved noget om. I det eksplorative ligger, at vi netop forsøger at udforske noget med hensigt på at blive klogere på fænomenet".¹⁷

Vi valgte et ustruktureret interview med det formål at få så meget input som overhovedet muligt omkring det overordnede emne "Relationerne i Projekt". Den eneste struktur, der gjorde sig gældende ved interviewet var, at vi på forhånd havde indkaldt Søren via Outlook af en times varighed. Vi havde forud for mødet ikke forberedt noget.

Gennemførselsfasen

Interviewet foregik i HOFORs egne lokaler og varede en time, inkl. en frokost, som vi indtog i lokalet sammen med Søren.

Som interviewere indtog vi en tilbageholdende og aktivt lyttende rolle, men gik flere gange i dialog med Søren, for at sikre os, at vi under interviewet kom omkring de emner vi ønskede at få belyst og fik så mange detaljer med som muligt. Interviewet foregik meget uformelt og gav os, som forventet en rigtig god introduktion til Projekt. Interviewet gav også en masse inspiration til mulige problemstillinger og vi fik afstemt krav og forventninger for det videre forløb.

Dette interview er primært anvendt til virksomhedskapitlet jf. kapitel 4. Samt til det videre arbejde med problemstillingen og datagenereringen.

2.6.2 Interview med Afdelingschefer (vertikale niveau)

For at opnå en forståelse for, hvordan der på lederniveau arbejdes med strukturen, kulturen og viden- delingen i Projekt, har vi afholdt to semistrukturerede dybdegående enkelt interviews med afdelings-

¹⁷ Paradigmer i praksis, s. 217

ledere fra Projekt. Herudover har vi afholdt et semistruktureret dybdegående enkelt interview med en afdelingsleder i HR.

Hensigten med et dybdegående interview er, at gå i dybden med noget, man allerede har et vist kendskab til. Dybdegående interviews kan være anvendelige, når man vil forsøge at forstå komplekse problemstillinger og den personlige opfattelse heraf¹⁸.

Da vi allerede igennem vores indledende interview med Søren samt ved information fra HOFORs årsrapport, havde et mindre kendskab til de fænomener vi ønskede at få belyst, var det nærliggende at vælge dybdegående interviews, så vi kunne få en endnu dybere indsigt i Projekt, herunder hvordan man på lederniveau agerer.

Planlægningsfasen

Interviewene med afdelingslederne fra Projekt, havde det formål, at give os en indsigt i, hvordan de har oplevet fusionen, hvordan de har arbejdet med fusionen og hvordan de på ledelsesniveau, henholdsvis tolker og arbejder med kulturen, organiseringen og videndeling. Interviewet med afdelingslederen fra HR havde til formål at bibringe os viden særligt i forhold til, hvordan man arbejder med kulturen, generelt i HOFOR.

Som forberedelse til interviewene, havde vi udarbejdet en række spørgsmål som var ens ved de to interviews med afdelingslederne i Projekt og som ved interviewet med afdelingslederen fra HR, primært omhandlede kultren. I stedet for at følge spørgsmålene slavisk var det vigtigt for os undervejs at sikre tid nok til, at vi kunne spørge uddybende og udfordre respondenterne, så vi kunne få så dybdegående data om de valgte emner, som muligt.

Gennemførselsfasen

Alle tre interviews foregik i HOFORs egne lokaler og varede en time.

Ved de tre interviews oplevede vi, at alle de forberedte spørgsmål blev besvaret fyldestgørende. Vi oplevede lederne som værende engagerede og oprigtigt interesserede i vores problemfelt og i at bidrage til projektet.

Efter at have hørt optagelserne flere gange, oplevede vi lederne bidrog aktivt med tydelige holdninger til både kulturen, organiseringen og videndelingen i både Projekt og HOFOR generelt, men vi oplevede også en stor og overraskende diversitet, særligt forbindelse med, hvordan man oplever og arbejder med kulturen.

¹⁸ Paradigmer i praksis, s. 217

I forhold til outputtet lykkedes det at opnå et tydeligt billede af, hvordan relationerne fremstår på det vertikale niveau, men som ud fra vores forforståelser, efterlod et billede af at være mere differentierede end først antaget.

I forhold til vores analyse, anvendes data fra disse interviews primært til at analysere henholdsvis kulturen, organiseringen samt videndelingen på det vertikale niveau.

2.6.3 Interview med medarbejdere (horisontale niveau)

For at blive klogere på relationerne på det horisontale niveau, har vi afholdt to semistrukturerede fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra Projekt.

”Det semistrukturerede eller delvist strukturerede interview er en mellemform mellem strukturerede interviews og ustrukturerede interview og kan i praksis optræde i mange forskellige former”¹⁹.

Fordelen ved det semistrukturerede interview er, at der eksisterer en vis fleksibilitet, idet rækkefølgen af præsentationen af de forskellige statements/emner er underordnet. Ulempen kan være, at man som interviewere ikke får mulighed for at forfølge interessante emner, der ikke er forudset, da de forskellige statements blev udvalgt²⁰.

Et fokusgruppeinterview er kendetegnet ved en ikke styrende interviewstil, hvor det først og fremmest går ud på at få så mange forskellige synspunkter frem vedrørende det emne, der ønskes diskuteret²¹.

Vi har valgt et fokusgruppeinterview, da vi med denne dataindsamlingssteknik mener at kunne få frembragt en masse forskellige synspunkter på vores valgte emner, igennem debat og diskussion omkring konkrete velkendte statements. Det er ikke vores ambition eller ønske, at deltagerne skal nå til enighed, men snarere, at vi får fremstillet så mange forskellige synspunkter som muligt. Herudover var det for os en mulighed for, på relativ kort tid at få talt med mange medarbejdere og dermed hurtigt få indsamlet data.

Forberedelsesfasen

Vi valgte at gribe interviewene an ved at dele hver seance op i to sessioner. Den første del bestod i, at vi som interviewere havde forberedt nogle statements, som vi havde printet på papir og som vi løbene lagde på bordet, med det formål at få respondenterne til at tale frit om, hvad der faldt dem ind, når de

¹⁹ Paradigmer i praksis, s. 220

²⁰ Paradigmer i praksis, s. 220

²¹ Paradigmer i praksis, s. 222

læste/hørte ordene. På den måde lod vi respondenterne selv formulere, hvad de mente med de forskellige, af os udvalgte, fænomener. Formålet var hermed at få frembragt forskellige temaer indenfor emnerne kultur, organisering og videndeling til brug for det videre analysearbejde.

Vi havde afsat 1 ½ time per interview og havde ikke forberedt flere statements, end at der var rigtig god tid til, at respondenterne kunne tænke nøje over deres svar og få mulighed for at diskutere dybdegående med deres kollegaer. Samtidig vægtede vi, at der skulle være plads til, at vi som interviewere kunne stille relaterede og udfordrende spørgsmål, så vi kunne få så konkrete data som mulig.

Forud for interviewene havde vi indkaldt medarbejderne via Outlook. I indkaldelsen gjorde vi kort rede for opgavens emne samt at indkaldelsen var efter aftale med Søren²².

For at kunne fortage en analytisk generalisering²³ forsøgte vi, at indkalde medarbejdere fra forskellige grupperinger, herunder både ansatte fra det tidligere KE, ansatte fra forstadskommunerne og nye ansatte, men også ansatte fra forskellige områder i Projekt og med forskellige faglige baggrunde. Vi oplevede dog at få en del afslag på tilbuddet om deltagelse. I alt blev toogtyve personer indkaldt, herunder deltog de otte og fjorten afslog (tæller både afslag og ikke besvarede indkaldelser). Herunder er det relevant at nævnte, at størstedelen af afslagene er kommet fra ansatte med en baggrund fra KE. For at følge op på de manglende svar og de modtagne afslag, tog vi efterfølgende kontakt til dem, som havde sendt afslag, og spurgte om der var mulighed for at indkalde dem på et andet tidspunkt. Hertil kom forskellige tilbagemeldinger, herunder både "ok til at indkalde igen", "nej tak" og så var der enkelte, som heller ikke reagerede på vores anden henvendelse. Det har ikke været muligt at få et endeligt overblik over årsagerne til de mange afslag, men det er relevant at nævne, da det har fået indflydelse på, hvilke grupperinger, der har været repræsenteret ved de to interviews. Der var dog deltagelse af medarbejdere med en baggrund fra KE, men ikke nær så mange, som forventet, hvilket gør at vi selvfølgelig skal være opmærksomme på dette i forhold til de konklusioner og implikationer vi når frem til i vores analyse.

Gennemførselsfasen

Begge interviews foregik i HOFORS egne lokaler og varede henholdsvis 1 ½ time og 1 time. Da det var vigtigt for os at skabe en god stemning og en tillid fra start, havde vi dækket op med lakridser og vand - udelukkende for at signalere, at der var tale om et helt uformelt møde. Alligevel blev vi fra flere af del-

²² Bilag 2 – Indkaldelse til fokusgruppeinterview

²³ Jf. afsnit 2.4

tagerne ved begge interviews mødt med en vis skepsis og flere stillede spørgsmål om, hvorfor det lige netop var dem, der skulle deltage. Til det kunne vi "berolige" med, at de var udvalgt tilfældigt, dog indenfor de forskellige grupperinger, og fordi det ifølge deres kalendere var dem, der havde tid de pågældende dage.

De to interviews forløb vidt forskellige, både i forhold til dynamikken i gruppen og de sagte ord. Ved det ene interview fremstod deltagerne engageret, involveret, velformulerede og i den grad ivrige efter at udtrykke deres holdninger og meninger. Ved det andet interview fremstod deltagerne skræmte, tilbageholdne og utrygge. Ved dette interview fremstod vi som interviewere langt mere aktive end ved det andet. I forhold til at formålet var igennem høj interaktion, at få medarbejderne i tale, er det vores vurdering, at det kun er det ene af de to interviews som har været brugbart. Vi anvender enkelte elementer fra det andet interview, men dette mere af pligt end af anvendelighed. Det er vores vurdering, at havde vi afholdt enkelte interviews med deltagerne, havde vi formentlig fået nogle emner frem, som de tilsyneladende ikke ønskede at dele i plenum. Det lykkedes gå gange at få frembragt ting med substans, men så snart vi forsøgte at spørge uddybende, stoppede samtalen.

2.7 OVERVEJELSER OM FORTROLIGHED OG KONFLIKTNIVEAU

Etik er vigtigt at tænke ind i sin undersøgelse, uanset hvilken metode og hvilket paradigme man vælger. Vi som interviewere sidder inde med en stor magt i og med at vi har retten til at overtage respondenternes historier og definere deres virkelighed.

*"Bruges denne magt ikke konstruktivt, kan man skade de involveredes selvforståelser eller de sociale relationer, som studeres"*²⁴

For at sikre os at de personer, der er involveret i vores undersøgelse bliver behandlet hensynsfuldt og med respekt for deres integritet, har vi bl.a. gjort følgende tiltag:

- Oplyst alle deltagere om opgavens formål. Vi er her opmærksomme på, at formål/problemstilling kan ændre sig undervejs, og at det ikke er muligt for os hele tiden at holde alle involverede orienteret. Vi mener dog, at vi ved hele tiden at forholde os til det etiske, er så opmærksomme, at vi sikrer at ingen "kommer i klemme".
- Givet alle respondenter mulighed for at "annullere" eventuelle udtalelser.

²⁴ Paradigmer i praksis, s. 277

- Sikret at der er tale om frivillig deltagelse, samt informeret om (ved fokusgruppeinterviewene) at der ingen skjulte dagsordener har været i udvælgelsen af lige netop dem.
- Sørgt for anonymitet i den efterfølgende databehandling.
- Sikret mundtligt samtykke fra respondenterne om, at vi har optaget samtalerne og gjort opmærksom på, at det kun bruges til dokumentation, samt i processen med at skrive selve opgaven – lydfiler vil ikke blive vedlagt ved eventuelt udlevering af opgave til ansatte i HOFOR.

2.8 KRITIK AF METODE

Det kunne have styrket opgavens validitet, hvis vi havde kombineret vores metoder med andre metoder, da man indenfor samfundsvidenskabelige problemstillinger ofte arbejder med komplekse, multi-dimensionelle fænomener dvs. der eksisterer altid forskellige fortolkninger af samme fænomen, og vi kunne derfor have højnet validiteten af undersøgelsens resultater ved at kombinere fokusgruppeinterviewene eksempelvis med deltagende observationer eller enkelt interviews. Dette uddybes yderligere i kapitel 6 - Afslutning.

Herudover ville det have styrket opgavens validitet, hvis vi havde involveret flere deltagere på lederniveau, da grundlaget for analysens resultater på det vertikale niveau bliver snævert.

3 TEORI

3.1 KAPITLETS FORMÅL

I dette afsnit præsenteres opgavens benyttede teorier og modeller. Afgangsprojektet tager sit udgangspunkt i Ralph Staceys teori omkring Complex Responsive Processes of relating (CRP). Herudover vil inddragelse af Joanne Martins teori omkring kultur, samt Nonakas teori omkring videndeling ligeledes indgå. Kapitlet er tænkt som en introduktion til læsere, der antages at have et moderat kendskab til teorierne i forvejen. Dette indebærer derfor ikke en udpensling af de benyttede teorier, men vil være forklaret på et overordnet niveau.

Teoriafsnittet giver en begrundelse for valg af teori, hvoraf praktisering af teorien vil ske i de enkelte analyseafsnit, jf. kapitel 5.

3.2 RALPH STACEY

Dette afgangsprojektets teoretiske udgangspunkt tager afsæt i den banebrydende engelske organisationsteoretiker Ralph Stacey (Stacey), som i hans bog "*Strategic Management and Organisational Dynamics*" introducerer det konstruktivistiske paradigme i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst.

Staceys teori er så udbredt, at meget af den dominerende ledelsesdiskurs vi ser i dag, udspringer, blandt andet af Staceys arbejde. Staceys udgangspunkt er, at verden er blevet mere kompleks og er i konstant forandring, og det må organisationer og deres ledere forholde sig til.

Stacey har gjort op med den systemiske tilgang omkring kausalitet, årsags-virkningssammenhæng og linearitet, hvilket tydeliggøres i hans arbejde med CRP. Staceys tilgang er anderledes end tidligere teoretikere, idet han ser organisationer som noget dynamisk og noget der hele tiden er i bevægelse og bør være i bevægelse²⁵. CRP er en forholdsvis omfattende samling af teorier om organisationsforandringer, magt og kommunikation i organisationer og bør nærmere beskrives som en teorisamling og ikke en enkeltstående teori. I organisationsteorien er det ikke usædvanligt at få inspiration og ideer fra forskellige faglige discipliner. Stacey trækker ligeledes på forskellige teoretiske retninger, især psykologen Elias's teori om magtrelationer samt sociologen Meads kommunikationsteori. Grundpræmissen i CRP teorien er, at organisationer ses som et organisk levende system og at individernes indbyrdes relationer skaber organisationen. De individuelle og sociale relationer er forbundet og erfaring forstås som

²⁵ http://www2.statsbiblioteket.dk/mediestream/#tv/record/doms_radioTVCollection%3Auuid%3Ac7b1fe5f-c7cb-4488-94bf-eabcac72bdaf/query/fremtidens%20offentlige%20ledelse

noget historisk der danner rammen for meningskabelsen i nuet²⁶. Derved erkender vi også, at vi i CRP tankegangen hele tiden er i bevægelse og at tingene sker og opstår konstant og uforudsigeligt.

3.1 CRPs organisationsdefinition

CRP er som sagt en teori, der tager udgangspunkt i en forståelse af organisationer som komplekse responsive processer, der hele tiden foregår i relationer mellem mennesker. En organisation defineres ud fra CPR tankegang, på følgende måde:

"We argued that organizations are not systems but the ongoing patterning of interactions between people. Patterns of human interaction produce further patterns of interaction, not some thing outside of the interactions²⁷."

En organisation defineres som mønstrene i medarbejdernes interaktioner med hinanden. Stacey undersøger organisationer på micro-niveauet og interesserer sig for relationerne og ikke individet eller gruppen. Ifølge Stacey, fremgår relationerne af hverdagskonversationerne og de mønstre, der tegner sig som temaer i organisationen. Et af hovedbudskaberne i CRP-teorien er, at forandring i organisationen sker ved forandringer i konversationerne.

Stacey lægger vægt på den frie konversation, hvor der er mulighed for at nye temaer kan opstå. Når et samtalemønster gentager sig, er det nemlig med til at låse organisationen fast.

CRP teorien står i klar kontrast til den klassiske tankegang, hvor organisationer har været set på som værende et system man kan kontrollere via kommandoer og med medarbejdere i organisationen som værende uafhængige af hinanden²⁸. Skiftet fra den traditionelle ledelsesanskuelse til CRP er kort fortalt et skifte fra de rationelle og objektive teorier til en transformativ og dynamisk teori.

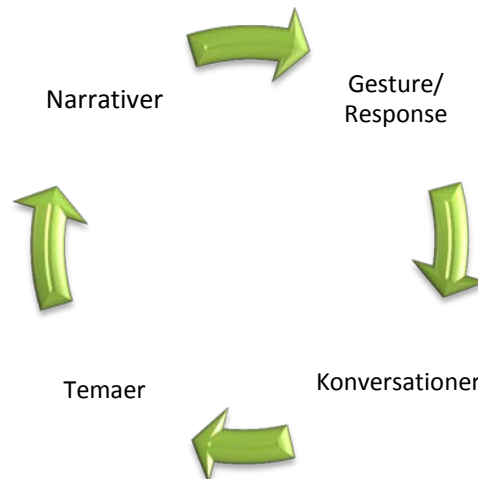
3.2 CRPs analyseenheder

Nedenstående figur illustrerer CRP teorien og de forskellige analyseenheder processen består af. CRP skal forstås som en cirkulær proces, hvilket betyder, at det er muligt at starte et vilkårligt sted i cirklen, når man skal undersøge den. De fire hovedelementer i figur 2 vil kort blive gennemgået nedenfor.

²⁶ Strategic Management and Organisational Dynamics s. 299

²⁷ A complexity perspective on researching organizations, s. 1

²⁸ Strategic Management and Organisational Dynamics s. 298



Figur 2
The Complex Responsive Processes of relating (CRP)²⁹

3.2.1 Gesture og Response (Gestus og respons)

Staceys forståelse af kommunikation bygger på det som den amerikanske Sociolog George Herbert Mead kaldte *"the conversation of gestures"*, hvor *"one body making a gesture to another body where the gesture calls out, or evokes a response from that other body"*³⁰.

Stacey gør dermed op med den klassiske sender-modtager model, hvor der i en kommunikationssituation er en afsender og en modtager, og hvor afsenders budskab overføres og forstås af modtager, og derved afsluttes kommunikationen. Mening skabes ifølge Stacey, ikke i en gesture alene. I Staceys teori er der imidlertid meget mere end blot afsender og modtager i en kommunikationssituation og denne situation kan ikke opfattes som et enkeltstående øjeblik, men derimod som en cirkulær proces hvor både senderen og modtageren påvirker hinanden i kommunikationen, konstant. Staceys vil agitere for at kommunikationen sker i den sociale interaktion via kropssprog, gestik, lytte niveauer mv.³¹ og at formidlingen sker konstant, bevidst og ubevidst i et samspil mellem sender og modtager.

Et eksempel på en gesture kan være en ny forretningsplan. I sin præsentation af planen udviser ledelsen en gesture, men hvordan medarbejderne vælger at "besvare" (respondere) denne gesture, kan ikke forudsiges. En response kan også være ikke at foretage sig noget.

²⁹ Lotte Holck / Per Darmer

³⁰ <http://www.createadvantage.com/glossary/communication>

³¹ <http://www.mind-stretch.dk/wp-content/uploads/lytteniveauer.pdf>

3.2.2 Conversations (Konversation)

Gesture/Response prosesserne bliver til konversationer, men kan ikke oversættes til "samtaler", fordi det netop er en vigtig pointe, at konversationerne ikke nødvendigvis er verbale. Konversationer behøver ikke nødvendigvis at foregå mellem to personer, men kan ligeså vel foregå som en stiltiende konversation hos det enkelte individ. Konversationer er tilstede hele tiden, og imellem to personer er en ikke-reaktion, også en respons, som igen vækker en respons hos den, som modtager ikke-reaktionen. Der er derved tale om en ongoing konversation, som "start" og "slut" ikke kan skelnes og som hele tiden udvikles i interaktionerne mellem aktørerne³².

3.2.3 Themes (Tema)

I dagligdagens interaktioner og altså igennem konversationerne imellem individerne i organisationen, skabes og udformes temaer – "patterns of relating". Disse temaer kan fremstå enten som legitime- eller skygge temaer. De legitime temaer er dem som individerne føler de kan tale åbent og frit om og som ofte udtrykkes i formelle forsamlinger.

Skyggetemaerne er den slags samtaler, som du kun uformelt vil have med andre, som du kender og stoler på, og som oftes er i modstrid med ledelsens holdninger – altså organisationens uformelle temaer. Accepten af legitime - og skygge temaer skal findes i relationer til den dominerende ideologi. Den dominerende ideologi har magt over, hvad der må tales frit om. På trods af en officielt ideologi kan folk opføre sig på en måde, som er i tråd med uofficielle ideologier. Nogle uofficielle ideologier kan støtte den officielle og dermed de officielle magt relationer, hvorimod andre kan have de formål at underminere dem, ved hjælp af skyggetemaer³³.

At se efter temaer i organisationen er en god indgangsvinkel til CRP-analyse, fordi disse åbner op for mulighederne for at se på nogle gennemgående emner, som fylder medarbejdernes hverdag. Særligt skyggetemaerne kan åbne op for en hel underverden af konversationer medarbejderne imellem, og som i høj grad påvirker hverdagen i organisationen og dermed organisationens udvikling³⁴.

³² Strategic Management and Organisational Dynamics s. 331-332

³³ Strategic Management and Organisational Dynamics s. 403-404

³⁴ Strategic Management and Organisational Dynamics s. 404.

3.2.4 Narrative (Narrativer)

De vedholdende temaer bliver til organisationens narrativer. Stacey mener, at narrativer har en enorm stor betydning i organisationer, hvis betydning ofte bliver undervurderet, og han forklarer narrativer således:

*"Like patterning of ordinary, everyday conversation"*³⁵.

Der findes flere narrativer i organisationen side om side, og i en analyseproces kan det være interessant at studere det eller de dominerende narrativer. Det dominerende narrativ er eksempelvis historien om organisationens tilblivelse. En sådan officiel historie kan virke som en gesture i organisationen, hvor en response kunne være, at medarbejderne har et alternativt skyggenarrativ, som er deres fortælling om, hvordan organisationen blev til det den er i dag.

I den ovenfor gennemgåede analysefigur, bestående af CRPs analyseenheder, ligger yderligere nogle begreber, som vil blive konkretiseret og udfoldet herunder.

Staceys teori favner meget bredt og fremstår komplekst, selv for mennesker, som bevidst arbejder med CRP i dagligdagen. Denne kompleksitet kan skabe usikkerhed omkring forståelsen og brugen af begreberne. For at imødekomme dette og samtidig skabe forståelse for vores analyse, vil vi herunder kort redegøre for den måde vi analytisk vil arbejde med Stacey på.

Dette er relevant for at læseren rent teoretisk forstår vores observationer og dermed får mest muligt ud af analysen. Vi analyserer som tidligere nævnt, på henholdsvis det horisontale og vertikale niveau og formålet med dette, er et ønske fra vores side om, at give et så detaljeret billedet af de to niveauer som mulig. Samtidig mener vi at denne opdeling giver os mulighed for i højere grad at bidrage med implikationer til ledelsen.

Til brug ved analysen på det horisontale niveau, er der fire begreber udover de ovenover gennemgåede, som vi mener, vil give mening at redegøre for. De fire begreber er *angst, temaer, interaktion og mønstre*. De fire begreber hænger sammen og deraf vil de også påvirke hinanden i forhold til, hvordan de præsenterer sig i de forskellige dele af analysen. Angstbegrebet anvendes til at synliggøre, hvordan et højt henholdsvis lavt angstniveau kan påvirke relationerne i Projekt. Dette begreb er med til at på-

³⁵ Strategic Management and Organisational Dynamics s. 411

virke temaerne, både skygge -og legitime temaer, som dermed vil aflede nye mønstre som påvirker interaktionen. Mønstre er meget relevant at have fokus på, da disse bevæger sig hele tiden.

Til brug ved analysen på det vertikale niveau, er der ligeledes fire begreber som vi vurderer vil give mening at redegøre for. De fire begreber er *idealisering*, *nuet*, *magt* og *værdi*. I forhold til idealisering anvendes dette begreb til at skabe indsigt i, hvilken vision og dermed intenderede mål ledelsen i Projekt agerer ud fra. Samtidig benytter vi det tidsmæssige perspektiv (nuet) til at give en forståelse for, at man ikke kan ønske sig noget for fremtiden uden at man forholder sig til den ideologi og nutid, der eksisterer i organisationen. Med andre ord, så kan den vision ledelsen har formuleret aldrig blive etableret, hvis ikke man inddrager organisationens fortid og nutid. I forhold til magt benytter vi dette begreb til at give læseren forståelse for, hvordan magt, formel som uformel bruges til at skabe temaer, og deraf afledt angst og mønstre. Vi anvender også magtbegrebet til at skabe forståelse for, hvilke implikationer anvendelse af magt kan have på relationerne. Endelig benyttes værdibegrebet til at synliggøre, hvilke værdier vi mener Projekt med fordel udvikle til at skabe fremdrift.

3.2.5 Begrundelse for valg af Stacey

Som nævnt indledningsvis, bygger CRP på en accept af foranderlighed, kompleksitet og flertydighed i organisationen. Derfor mener vi at CRP er et godt bud på et teoriekompleks, der kan bruges til at forstå, hvad der sker i Projekt. Den konstruktivistiske tilgang åbner op for forståelse af de mange forskellige relationer, der er i og udenfor organisationen. Det betyder at der er mange meninger om, hvad der er vigtigt og rigtigt, mange meninger om, hvor organisationen skal hen og hvilke forandringer, der skal/bør ske.

Vi har valgt at bruge CRP teorien til at analysere vores problemfelt, da denne er særdeles brugbar i forbindelse med at forstå de implikationer og udfordringer Projekt står overfor i dag, med udgangspunkt i den historiske begivenhed (fusionen). Stacey vil bl.a. blive brugt til at undersøge rejsen fra nye arbejdsopgaver, planer, videndeling, processer samt vækst og manglende afklaring, mod den intenderede fremtid og den nye organisering.

Konkret vil vi bruge Stacey til at undersøge usikkerheds- og angstniveauet i forhold til narrativer, samt se på, hvordan dette kommer til udtryk i hverdagskonversationerne.

Derudover er det vores intention at benytte Staceys teori til at analysere og synliggøre de implikationer, der er i forhold til medarbejdersammensætningen via organiseringen og kulturen, og de sociale relationer dette skaber. Dette vil blive analyseret i forhold til ledelsens forventninger til fremtiden.

Kort sagt hvilken identitet er kendetegnet for Projekt. Samtidig vil vi analysere de formelle og uformelle relationer, samt de skygge- og legitime temaer, der eksisterer i organisationen og, hvordan dette påvirker narrativet og herved Projekts identitet.

3.3 JOANNE MARTIN

“Organizational cultures are resistant to change, incrementally adaptive, and continually in flux.

Underlying our argument is the premise that cultures are socially constructed realities and, as such, the definition of what culture is and how cultures change depends on how one perceives and enacts culture”³⁶.

Definitioner af organisationskultur er lige så talrige, som der er studier herom. Joanne Martin (Martin) har undersøgt meget af den væsentlige forskning, som fylder terrænet i det organisationskulturelle landskab. Martin har introduceret tre forskellige, komplementære perspektiver på kultur i organisationer, herunder integrations- differentiations- og fragmenteringspektivet. Ifølge Martin skal de tre perspektiver kombineres for at skabe den bredest mulige kulturelle forståelse i et studie³⁷.

Integrationsperspektivet

Dette perspektiv har stort fokus på at definere én specifik kultur i virksomheden. Perspektivet retter fokus mod manifestationer af kultur, der udviser konsensus mellem meninger i organisationen. Perspektivet taler for, at organisationskulturen skal omfavne fællesskabet og enhedsfølelsen, som får de involverede til at arbejde sammen med at opnå de delte værdier og mål. Integrationsperspektivet vedkender sig de differentierede grene, som kan forekomme i en organisation, men en fremhævelse af disse er ikke ønskværdig³⁸. Integrationsperspektivet vil give os et billede af, hvad der måtte findes af kulturel harmoni og homogenitet i Projekt, som vi har en forudgående forståelse af, er noget man i høj grad søger at opnå, særligt på ledelsesniveauet i HOFOR, jf. vores problemstilling.

Differentiationsperspektivet

Dette perspektiv fokuserer på kulturelle manifestationer som tolkes forskelligt og af forskellige grupper i organisationen. Derved skabes subkulturer, som kan eksistere uafhængigt af andre, i harmoni eller være i konflikt med andre subkulturer. Tvedydighed kanaliseres ud af en subkultur, hvorved subkultu-

³⁶ Debra Meyerson, Joanne Martin: Cultural change an integration of three different views, 1987

³⁷ Debra Meyerson, Joanne Martin: Cultural change an integration of three different views, 1987

³⁸ Hvordan organisationer fungerer, s. 126

ren forbliver en sammentømret enhed med fælles værdier og mål³⁹. Ved også at anlægge et differentieringsperspektiv på vores kulturanalyse, vil vi få et billede af, i hvilket omfang der eksisterer grupperinger i Projekt. Vi har en forforståelse af, at der qua det historiske åsted og organisationsstrukturen, eksisterer flere subkulturer, særligt på medarbejderniveau. Ved også at have dette for øje, vil vi kunne opnå en indsigt i, hvilke forskellige opfattelser og dermed også forskellige udfordringer, der eksisterer i Projekt.

Fragmenteringsperspektivet

Dette perspektiv adskiller sig fra de to ovenstående, idet perspektivet anerkender tvetydighed som en stor del af det kulturelle spil i en organisation. Virkeligheden/organisationen er socialt skabt, og uden menneskerne/medarbejderne, så ville der ikke være nogen organisation – individerne ER organisationen. Perspektivet ekskluderer derved de klare kulturmanifestationer, som opfanges af de to ovenstående perspektiver, og fokuserer i stedet på at lede efter kulturmanifestationer, der er tvetydige med hensyn til, hvordan kulturen skal tolkes. Verden er multikulturel og fluktuerende, hvilket skaber konstant tvetydighed og multiple modstående meninger og opfattelser. Menneskers selvforståelse er fragmenteret, og ligeledes er en organisations. Kulturen bliver til i de daglige konversationer⁴⁰.

Ved at anskue kulturen i Projekt ud fra fragmenteringsperspektivet, vil vi få en indsigt i, hvilke udfordringer, der eksisterer, når der er forskellige tolkninger af kulturen på henholdsvis det horisontale og vertikale niveau i Projekt.

3.3.1 Begrundelse for valg af teori

Vi har valgt at anvende Martins teori til at analysere den del af vores problemstilling, der omhandler kulturen i Projekt. Formålet med at undersøge kulturen i Projekt er at undersøge, hvad det er for en kultur, der dels binder organisationen sammen, men også adskiller organisationen. Kulturen i Projekt er interessant at undersøge, fordi vi har med en organisation at gøre, der i kraft af sin historie (fusionen) er sammensat af flere organisationer og derved kulturer.

Årsagen til at vi har valgt en konkret kulturteori skyldes, at Stacey i sin CRP teori lægger et andet perspektiv på kultur og ikke beskæftiger sig direkte med begrebet. Stacey taler om *narrativer* som værende kendetegnet for kulturen og definerer kulturen som noget, der opstår hele tiden og skabes og forandres i relationerne. Da vi ønsker at redegøre for, hvordan man ser på kulturen i Projekt, mener vi

³⁹ Hvordan organisationer fungerer, s. 127

⁴⁰ Hvordan organisationer fungerer, s. 127

derfor, at Martins kulturteori er et godt supplement, idet vi på den måde opnår et bredere perspektiv, ved også at anskue kulturen fra hendes synspunkter. Vi er opmærksomme på, at Martins teori ikke udelukkende beskæftiger sig indenfor det konstruktivistiske paradigme, som herværende opgave overordnet set, tager udgangspunkt i. Martin ser dog på organisationskultur, som noget menings- og identitetsskabende og som noget organisationer "er". Martins tre perspektiver opfanger forskellige "træk" ved kulturen i organisationen og er derfor meget anvendelige samtidig, da vi får en mere samlet beskrivelse af, hvad der kendetegner kulturen i Projekt⁴¹.

3.4 NONAKA

Viden er for mange virksomheder den vigtigste af alle ressourcer. Det er vigtigt at sikre sig, at viden deles imellem medarbejderne, men viden flytter sig sjældent rundt i virksomheden af sig selv.

Ikujiro Nonaka (Nonaka) beskæftiger sig med den proces, det er at skabe viden i en organisation samt, hvad forholdet imellem tavs og eksplicit viden kan betyde for læring i organisationer⁴².

Eksplicit viden kan ifølge teorien, uden problemer deles mellem individer ved hjælp af sproget. Tavs viden er derimod tæt forbundet til det enkelte individ, da den er dybt forankret i adfærd, engagement og involvering i en specifik kontekst, hvilket gør den vanskelig at formalisere og kommunikere.

Nonaka antager, at viden skabes gennem konvertering mellem eksplicit og tavs viden, herunder fra tavs til tavs viden, fra eksplicit til eksplicit viden, fra tavs til eksplicit viden og endelig fra eksplicit til tavs viden.

Den første form for videnskabelse, hvor tavs viden deles mellem individer, kalder Nonaka Socialisering. Her kan viden spredes mellem mennesker uden at de nødvendigvis taler sammen. Denne form for overførsel af viden er dog begrænset, da man ikke diskuterer hinandens erfaringer⁴³. Den anden form for videnskabelse sker gennem deling af eksplicit viden, som Nonaka kalder Eksternalisering. Her udveksles og kombineres viden gennem artikulering enten skriftligt eller mundtligt og synliggøres dermed over for andre.⁴⁴ Den tredje form for videnskabelse, hvor eksplicit viden konverteres til eksplicit viden, kaldes Kombinerings. Her sker spredningen af viden ved, at man sætter åbne informationskilder sammen, der herefter giver et nyt billede af situationen. Denne form for overførsel er også begrænset, idet man systematiserer viden, som allerede er tilgængelig⁴⁵. Den sidste form for videnskabelse, hvor ek-

⁴¹ Hvordan organisationer fungerer, s. 127

⁴² Hvordan organisationer fungerer, s. 316

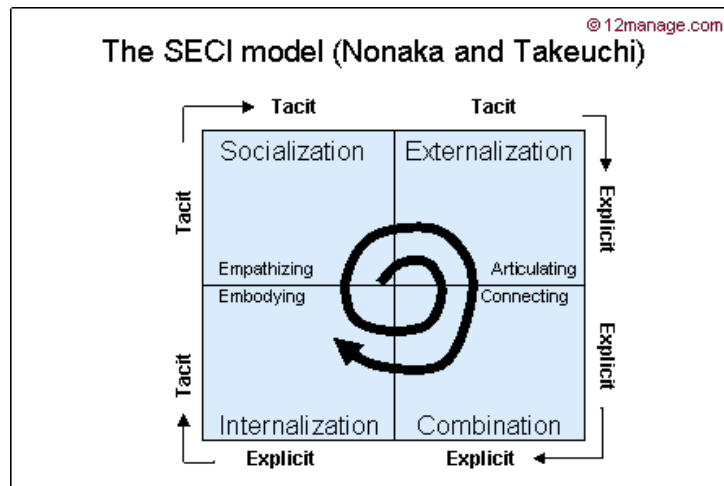
⁴³ Hvordan organisationer fungerer, s. 317

⁴⁴ Hvordan organisationer fungerer, s. 317

⁴⁵ Hvordan organisationer fungerer, s. 317

splicit viden konverteres til tavs viden, kalder Nonaka Internalisering. I denne form for overførsel af viden spiller handling en central rolle, da individet tager den eksplicite viden til sig og gør denne til sin egen tavse viden.

Nedenfor er en visualisering af, hvordan viden skabes med udgangspunkt i de 4 "tilstande", hvori viden skabes.



Figur 3
SECI modellen⁴⁶

Skabelse af viden i en organisation finder ifølge Nonaka sted i en vedvarende cirkel. Der er altså tale om en cirkulær proces, illustreret ved spiralen i midten af figuren.

Det er individerne, der skaber og besidder viden, mens organisationen fungerer som ramme for videnskabelsen. Ifølge Nonaka kan en organisation ikke skabe viden uden individer. Interaktionerne mellem tavs og eksplicit viden vil ifølge Nonaka have en tendens til at få et større omfang og foregå hurtigere, efterhånden som flere og flere aktører i og omkring organisationen bliver involveret.

For at skabe optimale rammer for videnskabelse i en organisation, skal der ifølge Nonaka være tre forudsætninger til stede i organisationen: creative chaos, redundancy, *requisite variety*.

Creative chaos (Kreativt kaos)

Kreativt kaos kan sætte gang i videnskabelsesprocessen i en organisation. Denne form for kaos kan skabes ved at ledelsen foreslår udfordrende mål, således at en følelse af krise fremkaldes blandt medarbejderne. På den måde øges spændingerne i organisationen, og der fokuseres på både udformning

⁴⁶ A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, s. 19

og løsning af nye problemer. Ifølge Nonaka er det nødvendigt, at medarbejderne reflekterer over deres handlinger, for at der kan opnås fuldt udbytte af det kreative kaos, og for at destruktivt kaos undgås. Fra organisationens side bør refleksion over handling derfor institutionaliseres⁴⁷.

Redundancy (Redundans)

Den anden forudsætning redundancy, indebærer bevidst overlappning af informationer, forretningsaktiviteter og ledelsesansvar. Når individer deler ekstra viden og dermed deler overlappende information, fremmes delingen af individuel tavs viden, fordi individerne kan fornemme, hvad de hver især prøver at udtrykke, og den samlede læring bliver større, fordi individerne blander sig i hinandens viden. Der er ifølge Nonaka flere måder, hvorpå der kan skabes redundans. Eksempelvis kan der skabes intern konkurrence i forhold til produktudvikling, således at forskellige teams bliver opmuntret til at anskue et projekt fra flere forskellige vinkler. Der kan også skabes redundans ved at lade medarbejderne rotere mellem forskellige afdelinger i virksomheden⁴⁸.

Requisite variety (Variation)

Den tredje forudsætning, nødvendig variation, indebærer udformningen af informationsoverførselskanaler, der passer til den informationsbyrde, som er pålagt af omverdenen. Effektiv videnskabelse kræver hurtig undersøgelse og forbehandling af eksisterende viden og information, hvorfor der er behov for, at alle har adgang til den nødvendige information ved hjælp af færrest mulige trin. For at dette kan realiseres, bør medarbejderne vide, hvem der besidder hvilken information, og de bør være relateret til så få kollegaer som muligt, så de ikke er bebyrdet med information, som overskrider deres egen kognitive kapacitet; der er en grænse for, hvor mange kollegaers ekspertfelter, en medarbejder kan huske.

3.4.1 Begrundelse for valg af teori

Vi finder det relevant at inddrage Nonakas teori omkring skabelse af viden, idet nogle af de helt store udfordringer i Projekt er, at sikre at viden bliver bevaret og overdraget, samt at viden hele tiden fornyes. Der er et stort ønske om, at opnå en videnskabende virksomhed.

⁴⁷ A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, s. 28

⁴⁸ A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, s. 28

Helt konkret vil vi bruge Nonakas teori i vores analyseafsnit omhandlende videndeling, idet Projekt er kendetegnet ved at være en afdeling bestående af flere medarbejdere med høj anciennitet, som dermed besidder en høj faglig viden. Samtidig har vi at gøre med en afdeling bestående af mange specialister, som besidder kompliceret viden. Herudover er afdelingen præget af tilførslen af nye medarbejdere med mindre erfaring. På baggrund af det, er det vores forståelse, at der eksisterer en del viden, som ønskes videregivet. Vi ønsker dermed at redegøre for, hvor Projekt arbejder med videndeling, samt bidrage med redskaber til, hvordan der kan arbejdes med at gøre den tavse viden eksplicit.

Nonaka opererer indenfor det realistiske paradigme, idet han præsenterer en teoretisk model. Vi mener dog, at teorien er et fornuftigt supplement til opgaven, idet Stacey i sin teori ikke arbejder konkret med videndeling, og særligt ikke tavs viden. Stacey vil derimod påstå, at igennem daglige konversationer, hvor forskellige mønstre opstår, vil videndeling være forudsat.

4 VIRKSOMHEDEN

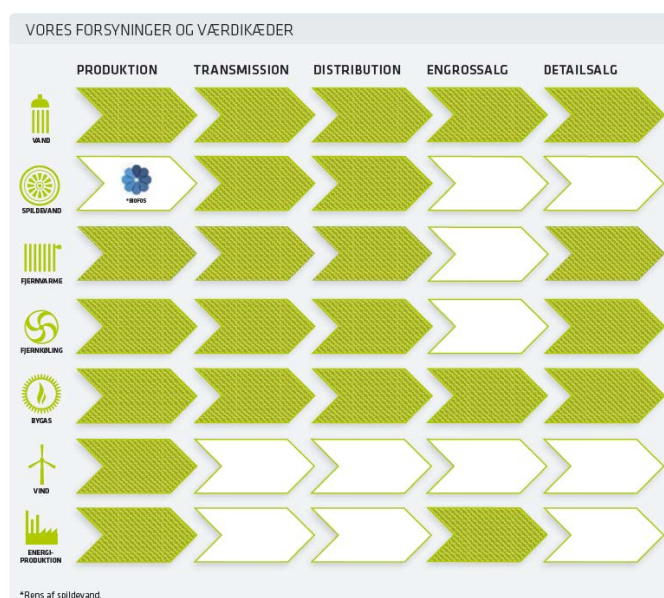
4.1 KAPITLET'S FORMÅL

Dette kapitel har til formål at præsentere virksomheden, herunder også genstandsfeltet – Projekt. Det er relevant at redegøre for både HOFOR og Projekt, idet vi tager udgangspunkt i den historiske begivenhed, fusionen, som har berørt hele organisationen og som har fået indflydelse på, hvilken virksomhed, der eksisterer i dag. Herudover er der tale om en offentlig organisation, med en kompleks ejerstruktur og med mange forskellige forretningsområder, hvilket også afspejles i Projekt.

4.2 HOFOR

HOFOR står for **H**ovedstadsområdets **F**orsyningsselskab og forsyner, otte kommuner⁴⁹ med vand, spildevandsafledning, fjernvarme, bygas og fjernkøling. Herudover har HOFOR en mindre opførelse af vindmøller.

Herudover ejer HOFOR Amagerværket, som producerer el og fjernvarme⁵⁰. Med en kundegruppe på over en million i Hovedstadsområdet, er HOFOR Danmarks største forsyningsvirksomhed. Medarbejder nummer 1000 er netop blevet ansat. En oversigt over HOFORs forsyninger, samt værdikæden kan ses i figuren nedenfor.



Figur 4
HOFORs forsyninger og værdikæde⁵¹

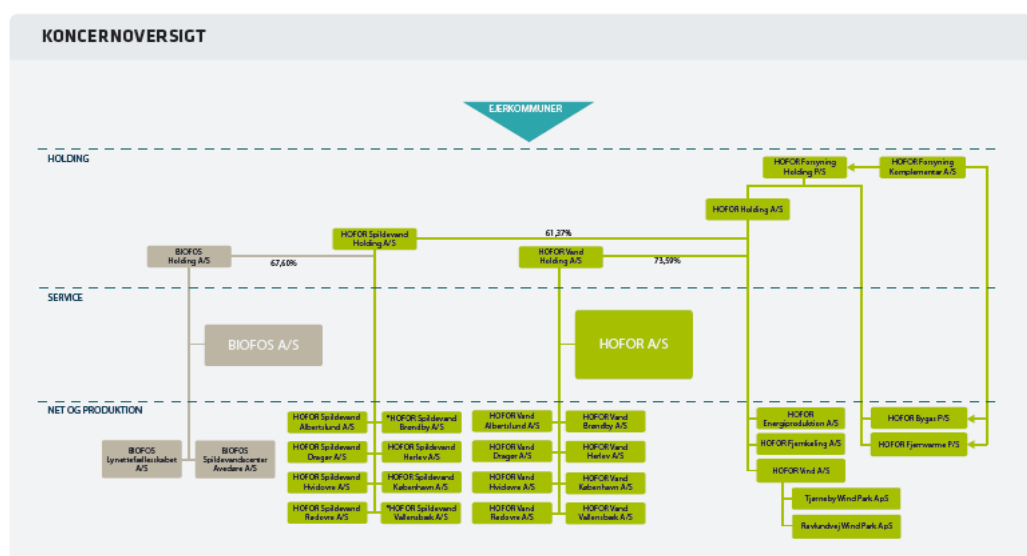
⁴⁹ Herunder: København, Albertslund, Brøndby, Dragør, Herlev, Hvidovre, Rødovre og Vallensbæk

⁵⁰ <http://www.hofor.dk/om-os/om-os/>

⁵¹ HOFOR årsrapport 2014 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2015/04/hofor_aarsrapport_2014.pdf, s. 6

Ovenstående vidner om en forretning med et bredt sortiment indenfor forsyning og, hvor der er ansat medarbejdere med mange forskellige uddannelsesmæssige baggrunde. Helt konkret, findes intet mindre end 16 forskellige overenskomstlignende forhold⁵².

HOFOR har tre bestyrelser med eksterne medlemmer og medarbejderrepræsentanter. HOFOR er kommunalt ejet, og forsyningerne er reguleret gennem lovgivning, herunder er det dog relevant at nævne, for hvad angår Fjernvarme og el, så agerer disse på markedsvilkår. Forskellige dele af koncernen har forskellige ejerkommuner. Disse vil ikke blive uddybet yderligere, men en oversigt over koncernen og ejerstrukturen fremgår af nedenstående.



Figur 5
HOFORs ejerstruktur⁵³

"Alle HOFORs medarbejdere er ansat i HOFOR A/S, der fungerer som serviceselskab for resten af koncernen bortset fra BIOFOS. Serviceselskabet udfører således alle opgaver inden for drift, vedligehold og administration samt ny- og reinvesteringer for net- og produktionsselskaberne. Net- og produktionsselskaberne afholder dog selv køb af vareforbrug (varmekøb, køb af vand fra andre vandselskaber, brændsler mv.). Net- og produktionsselskaberne køber ydelser og investeringer af serviceselskabet til omkostningsbestemte priser, hvorimod 3. mand handler på markedsvilkår. Samtlige udgifter og ind-

⁵² HOFOR intranet

⁵³ HOFOR årsrapport 2014 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2015/04/hofor_aarsrapport_2014.pdf, s. 8

tægter i serviceselskabet viderefaktureres til net- og produktionsselskaberne, og serviceselskabet oparbejder dermed hverken over- eller underskud – med undtagelse af en minimal forrentning af egenkapitalen”⁵⁴.

Den interne organisering af HOFOR er tilrettelagt med henblik på at udnytte synergier på tværs af virksomheden, samtidig med at en stærk faglighed indenfor de enkelte værdikæder fastholdes. De fire forsyningsarter - fjernvarme, bygas, vand og spildevand, er organiseret under samme tekniske direktør. *”På den måde sikres det, at omverdenen oplever HOFOR som en virksomhed, der træffer beslutninger ud fra et samlet hensyn på tværs af forsyningsarterne”⁵⁵.*

4.2.1 Fusionen

HOFOR er en fusion af KE samt vand og spildevandsselskaberne i de ovenfor nævnte kommuner. Da fusionen er gennemført i flere etaper, er der forskellige datoer at redegøre for. Når man internt i HOFOR taler *”fusionen”*, taler man om den organisationsforandring, der hedder *”fusion fra syv til et”*. Her henvises til den organisationsforandring, der fandt sted dengang den tidligere multiforsyningsvirksomhed KE, fusionerede med de seks vandselskaber. Siden hen kom flere områder ind under *”HOFOR vingerne”*. Nedenfor er oplyst de største datoer⁵⁶ i forbindelse med HOFORs tilblivelse.

- 01/07 2012 Københavns Energi og omegnskommunerne fusionerer deres vandforsyningsaktiviteter (otte forsyninger)
- 17/12 2012 Københavns Energi og omegnskommunerne fusionerer spildevandsaktiviteter (seks forsyninger)
- 07/01 2013 Den fusionerede virksomhed skifter formelt navn til HOFOR
- 01/05 2013 – 01/10 2013 Reorganisering – Fjernvarme & Bygas og Vand & Spildevand sammenlægges og placeres organisatorisk under samme Tekniske Direktør
- 01/01 2014 Amagerværket indgår som datterselskab i organisationen
- 01/01 2015 Spildevandsselskaberne i Brøndby og Vallensbæk indgår i koncernen

⁵⁴ HOFOR årsrapport 2013 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2014/04/aarsrapport2013_web.pdf, s. 10

⁵⁵ http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2014/04/aarsrapport2013_web.pdf, s. 11

⁵⁶ HOFOR Intranet

Som ovenstående indikerer, er der altså tale om en organisation, der over relativ kort tid (tre år) er vækstet helt enormt, og som er gået fra at "omhandle" en enkelt kommune (Københavns), til at bestå og omhandle otte kommuner.

Baggrunden for fusionen skal findes i både nuværende og fremtidige udfordringer, idet hovedstadsområdet står overfor store forandringer, da byområdet vokser. Det skaber flere og nye miljøproblemer og truer grundvandet, som er en sparsom ressource. Samtidig forandrer klimaet sig, det regner mere og voldsomme skybrud kommer hyppigere. De ændrede forhold kræver nye holdbare løsninger, både over jorden, nede i rørene, og på tværs af kommuner. I fællesskab er det muligt at planlægge bedre, udnytte stordriftsfordele og effektivisere driften – således at HOFOR i sidste ende kan nå sit mål og sin ambition, som er at skabe bæredygtige byer⁵⁷.

4.2.2 KE

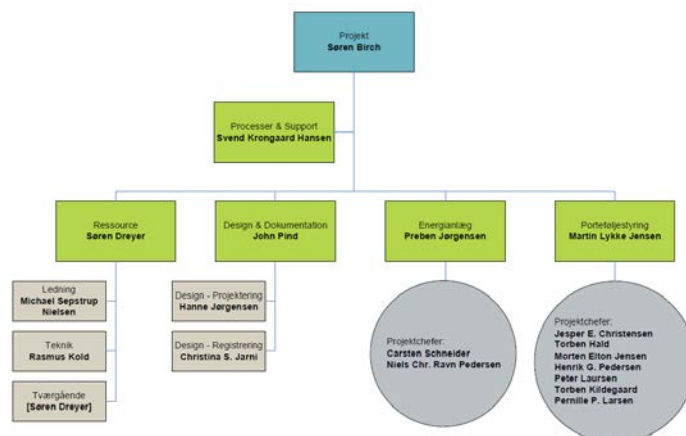
Som nævnt ovenover er HOFOR blevet til igennem en fusion. Da man i 2012-2013 etablerede HOFOR, bestod organisationen dengang af ca. 80 % ansatte fra KE og ca. 20 % ansatte fra de tilførte omegnskommuner. KE som dengang var ejet af Københavns Kommune, var en forsyningsvirksomhed, primært bestående af driftsansatte, indenfor el, gas, varme, vand og kloakforsyning. Københavns Borgerrepræsentation besluttede dog i 2005, at frasælge el aktiviteterne, der fra 1. maj 2006 blev overtaget af Dong Energy. Samtidig opsplittede man de enkelte områder i KE i en række aktieselskaber, der alle var ejet af Københavns Kommune. KE blev etableret i 1857, hvor Københavns Belysningsvæsen og Københavns Vandforsyning blev etableret. 1857 var også året, hvor det første gasværk i København blev etableret⁵⁸.

4.3 PROJEKT

Projekt er en afdeling, der organisatorisk er placeret i Teknisk Division (TD). Området består af en Områdechef, og herunder 5 afdelinger, jf. nedenstående organisationsdiagram.

⁵⁷ http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2012/10/hvem_er_HOFOR.pdf

⁵⁸ <http://da.wikipedia.org/wiki/HOFOR>



Figur6
Projekts organisationsdiagram⁵⁹

- **Process og Support** – varetager økonomioverblik og supportfunktioner, herunder teknisk assistance til enkelte projekter.
- **Projektressource** – består af tre sektioner, herunder Tværgående, Ledning og Teknik.
- **Porteføljestyring** – består pt. af otte Projektchefer, der varetager de faglige porteføljer. I forhold til matrixen er dette illustreret ved, at de dækker alle de forskellige sektioner.
- **Design og Dokumentation** – består af to sektioner, herunder Design Projekt og Design Registrering. Afdelingen sikrer at data(primært ledningsdata) holdes i live. Enkelte medarbejdere i dette område, supporterer hele HOFOR
- **Energilæg** – er kommet til i forbindelse med købet af Amagerværket. Producerer fjernvarme og el (indgår ikke i Matrixen)

I Projekt løses opgaver indenfor de fire primære forsyninger: Vand, Spildevand, Fjernvarme (distribution) og produktion af Fjernvarme. Herudover håndteres noget ledningsarbejde i forbindelse med fjernkøling.

I 2015 udgør projektporteføljen 1,9 mia. Kr. primært fordelt på følgende 5 hovedprojekter:

- Skybrudsprojekter/skybrudshåndtering i København
- Renovering/udskiftning af vandværker og kildepladser
- Amagerværket – BIO4 (nyt produktionsanlæg)
- Dampkonvertering i København

⁵⁹ HOFOR Intranet

Virksomheder, med et stort behov for koordination anvender ofte en matrixorganisation. Ved at samle specialisterne i fælles afdelinger, undgår man at bruge unødige ressourcer på at tildele hvert projekt. Samtidig opnår man en specialisering og et fokus på hvert enkelt projekt.

Fordele:

- *Sikrer muligheder for koordinering*
- *Aflaster ledelsen for opgaver med koordinering*
- *Sikrer tværfaglighed og fleksibilitet*
- *Økonomisk anvendelse af menneskelige ressourcer*

Ulemper:

- *Kan medføre forvirring hos medarbejderne, da man ikke ved, hvor loyaliteten bør ligge og hvem man skal opfatte som nærmeste leder*
- *Lang indkøringsperiode*
- *Store administrative omkostninger*
- *Svækkelse af faglig identitet⁶¹*

I Projekt har man, på grund af den enorme vækst, indset et behov for i øjeblikket at fremme projekterne, frem for noget andet. Da man tidligere har været organiseret i en traditionel linjeorganisation har man erfaring med, at der anvendes for meget tid på personaleledelse og mindre tid på gennemførelsen af projekterne, da den faglige styring af projekterne bliver nedprioriteret, når der er personaleudfordringer. Derfor har man i Projekt valgt matrixorganiseringen, da projektgennemførelsen er det afgørende og der, hvor områdets fokus ligger – man lever af at eksekvere projekter i det område⁶². Årsagen til dette er et konkret ønske fra ledelsen om at dele viden samt at sikre og udvikle medarbejderne så de ikke "kun" er eksponeret for et forretningssegment (forsyning). Herudover giver det mening, at de enkelte projektchefer har overblik over alle forsyningsområderne, da de derved bedre kan koordinere arbejdet, således at et gravearbejde eksempelvis, ikke skal foregå over to omgange. Sammenlignet med den tidligere organisering i Projekt (traditionel organisering) vurderes det, at matrixorganiseringen ifølge ledelsen, giver de bedste resultater i forhold til opfølgning og overskud over projekterne.

⁶¹ <https://startvaekst.virk.dk/vaekst/ledelse/ledelse-og-organisation/organisationsdesign/matrixorganisation>

⁶² Bilag 3: 47 min.

I forhold til, hvordan den daglige ledelse håndteres, er det forskelligt, hvorvidt den faglige leder og personalelederen er den samme person. I nogle tilfælde er der sektionsledere, der varetager både den faglige og personalemæssige del og i andre tilfælde er dette fordelt imellem henholdsvis ressourcechefen og projektchefen.

5 ANALYSE

5.1 KAPITLETS FORMÅL

Vi har i ovenstående præsenteret den metodiske og teoretiske ramme for afgangprojektet, hvorfor vi nu vil diskutere den indhentede empiri, og præsentere det i forhold til det teoretiske grundlag. På baggrund af de tre temaer i problemformuleringen, vil analyseafsnittet være inddelt i tre dele, samt indledningsvist præsentere et billede af de idealer vi ser, kommer til udtryk på lederniveau. På den måde får vi "systematiseret" analysen og sikret en bred besvarelse af problemformuleringen.

5.2 IDEALISERING PÅ LEDERNIVEAU

Da beslutningen om, at fusionen var en realitet startede de første forberedelser til dette. Ledelsen i HOFOR havde gjort et stort forarbejde i forhold til, hvordan denne skulle gribes an. Agendaen var tydelig - HOFOR skulle etableres som én selvstændig forsyningsvirksomhed.

"Det har været vigtigt for vores identitet og kultur, at vi ikke bare er en del af Københavns forvaltning"⁶³.

Også i Projekt var det vigtigt at forberede den forestående sammenlægning, dette til trods for, at det stod lidt uklart, hvad det egentlig var, der helt præcis skulle foregå⁶⁴. I Projekt blev det italesat, som at man skulle have ***"sluset de små hygge, nærmest familieagtige, enheder ind i giganten"***⁶⁵.

Faktum var at man skulle have flere mindre virksomheder sammenlagt med én stor. Efter vores vurdering kan dette alt andet lige, ikke have været andet end en stor omvæltning, både for det tidligere KE, men i særdeleshed også for omegnskommunerne, som på det tidspunkt kun talte få medarbejdere fra hver kommune. For ledelsen indebar det en række udfordringer i forhold til at sikre, at medarbejderne ikke forsvandt og viden dermed gik tabt. Samtidig stod man med udfordringer i forhold til at fordele de enkelte stillinger, og det kunne ikke undgås at nogle ledere måtte placeres i stillinger, som de egentlig ikke havde lyst til. Et af argumenterne for, at fusionen forløb forholdsvis fredelig var, at til forskel fra mange andre fusioneringer, så havde HOFOR fusionen, i Projekt, ikke til hensigt at skære i medarbejderantallet – tværtimod⁶⁶.

Selvom der overordnet set tegner sig et mønster af et forløb, som er foregået fredeligt og professionelt, er det vores vurdering at især medarbejdere fra omegnskommunerne, i tiden før og til dels under

⁶³ Bilag 3: 50 min.

⁶⁴ Bilag 3: 6 min.

⁶⁵ Bilag 3: 13 min.

⁶⁶ Bilag 3: 25 min.

fusionen, har været præget af et højt angstniveau. Udtryk som *"hvilken forsyning kom du fra?"*⁶⁷ Og *"vi og dem"*⁶⁸, var noget af det, der på daværende tidspunkt prægede hverdagskonversationerne.

Det er vores oplevelse at Projekt, i forbindelse med fusionen, tidligt i forløbet formåede at identificere nogle af de umiddelbare udfordringer, de forudså, ville komme. Disse udfordringer bestod blandt andet i at få beskrevet en masse nye og fælles processer, hvilket var en stor mangelvare i KE og nærmest ikke eksisterende i omegnskommunerne⁶⁹. Det næste skridt var at få skabt en fusionsparathed i de organer, som skulle fusioneres. Især i KE var der en udpræget holdning om, at det var "de andre", der skulle sluses ind i en allerede eksisterende organisation⁷⁰, og derved opstod ikke den samme undren og usikkerhed blandt KE medarbejderne som i de mindre omegnskommuner. Jf. Stacey bør ledelsen i sådan en situation bevidst og aktivt arbejde med at reducere usikkerheden, således at man for alt i verden ikke ville ende i en situation, hvor frygten ville blive det styrende i processen.

Metoden hvorpå Projekt⁷¹ arbejdede med dette på, var ved gentagende gange, at fortælle medarbejderne, at det de gjorde tidligere skulle de fortsat gøre. Dermed forsøgte man altså, at fortælle medarbejderne at selvom man fusionerede, var ens daglige opgave uændret – man forsøgte altså at beskytte medarbejderne.

"Man holdte hånden under det de havde gang i"⁷².

Med andre ord forsøgte ledelsen overfor medarbejderne at reducere kompleksiteten. Jævnfør Stacey, kan man ikke fra den ene dag til den anden ændre folks adfærd, og slet ikke igennem magt og tvang. Forsøges dette skabes et dysfunktionelt mønster, da jo mere man forsøger at presse meninger og holdninger igennem, i jo højere grad vil medarbejderne undre sig og forsøge at skabe mening i deres egne og organisations reaktioner. Derved vil konsekvensen af tvang være, at hverdagskonversationerne vil være præget af usikkerhed og angst, som kan hæmme fremdriften og derved fusionen.

Stacey agiterer for, at man i stedet påvirker samtaleretningen og skaber referencerammer. Stacey anskuer organisationer som vedvarende mønstre af interaktion mellem mennesker. Mønstre af interaktion skaber yderligere mønstre. Altså, mennesker påvirker hinanden, som påvirker hinanden, som påvirker hinanden.

⁶⁷ Bilag 4: 12 min.

⁶⁸ Bilag 4: 12 min.

⁶⁹ Bilag 3: 7 min.

⁷⁰ Bilag 3: 14 min.

⁷¹ Og HOFOR

⁷² Bilag3: 18 min.

Ydermere er det Staceys teori, at organisationer ikke kan forstås objektivt. I stedet forstås organisationer som ens egen opfattelse i interaktionen med andre. Netop dette er, hvad vi mener Projekt⁷³ har forsøgt at gøre i forbindelse med fusionen. Projekt⁷⁴ har været bevidst om, hvad de ville, men samtidig tilladt, og givet rum for tilpasning af den enkelte medarbejder. Medarbejderne har derved fået mulighed for at arbejde med hensigten om, organisationen ikke "starter forfra", men i stedet med antydninger om, at tingene forandres løbene. Derved er Projekt⁷⁵ ikke blot blevet til, i et "BIG BANG", som man via magtanvendelse (tvang) har forsøgt at få i balance.

Denne fornemmelse for medarbejdernes tarv og dennes følelser og meninger og mulighed for at indgå i relationer for derved at skabe forståelse, mener vi bliver betragtet som et af ledelsens idealer og fremstår for os, som en kultværdi.

Et andet observeret tema, er kompleksiteten i HOFORs ejerstruktur, og et image som "et kedeligt forsyningselskab"⁷⁶. Respondenterne giver udtryk for en ledelse, som arbejder aktivt med at forsøge at skabe en distancering og løsrivelse fra det kommunale image og de værdier, som for nogle, kendetegner disse institutioner. Vi vurderer ikke, at der er at gøre med et kulturel opgør, derimod forsøger Projekt⁷⁷ at kombinere visse egenskaber fra det kommunale med visse egenskaber fra det private, for derved at skabe sin egen identitet og kultur⁷⁸. Til dette er det relevant også at nævne, at der er nogle omverdens forhold, herunder politiske, som et langt stykke hen af vejen, er styrende for, hvilke rammer organisationen kan agere indenfor.

Et aktivt arbejde med at flytte organisationen fra forvaltning til forretning, og dermed skabe sin egen identitet, er en vedvarende og ustyrlig proces. Men også en vigtig proces, som vi mener, er godt givet ud, da Projekt består af mange nye medarbejdere og ved at ledelsen tillader, at de nye medarbejdere er med til at skabe den nye kultur, tror vi på, at det vil skabe tillid på det vertikale niveau og ligeledes tillid til virksomheden. Der er fra ledelsens side lagt op til en forbedringskultur, hvor man viser medarbejderne tillid og frihed under ansvar for derved at skabe dynamik. Medarbejderne skal være sparringspartnere og ændringsagenter i processen som skal lede og fremdyrke den nye kultur.

⁷³ Og HOFOR

⁷⁴ Og HOFOR

⁷⁵ Og HOFOR

⁷⁶ Bilag 3: 52min.

⁷⁷ Og HOFOR

⁷⁸ Bilag 5: 7 min.

"Andelen af nye som ikke har "os/dem" mentaliteten er større og større og derved forsvinder det"⁷⁹.

På trods af den meget fokusering på at gøre op med relationen "kommunen og forsyningen" er det vores opfattelse at det kan være udfordrende at komme helt ud af den rolle. Dette skal ses i lyset af det meget tætte forhold mellem kommunerne som kunder (i særdeleshed Københavns Kommune) og så Projekt som leverandør, og det faktum at kommunerne ejer HOFOR. Endelig er HOFOR på deres kerneområder en monopolvirksomhed⁸⁰. Det giver et ubalanceret billede af, hvem der egentlig sætter dagsordenen. Samtidig er HOFOR en størrelse, som i dag agerer på mange forskelle forretningsområder og på nuværende tidspunkt har de som tidligere nævnt, to forsyningsområder, hvor de agerer fuldstændigt på markedsvilkår⁸¹.

Udfordringen med at skabe distance fra et image som kommunens forlængede arm, forsøger Projekt at løse ved, at give tillid og være nærværende og forstå de nye tendenser, som opstår i organisationen med de mange nye medarbejdere.

En anden udfordring ligger i ønsket om at skabe en enhedskultur med fælles identitet og fællesskabsfølelse. Dette kan afspejles i ledelsens ageren og holdning til, hvordan de ønsker at idealisere sig. Helt grundlæggende mener vi ikke, at den diskurs som ledelsen har givet udtryk for og ageret efter i forhold til "frihed under ansvar", ny organisering og endelig tilgang af nye medarbejdere, er med til at skabe den ønskede enhedskultur. Derimod skabes en anti-ensartethed og deraf ikke nødvendigvis én forståelse og én mening, men i stedet en øget multivers organisation, som qua diversiteten vil fremstå mere effektiv og handlekraftig. Altså at søge at udnytte diversiteten imellem forsyningerne.

5.2.1 Delkonklusion

Ledelsen i Projekt agerer ud fra en forforståelse og tematisering af hvordan de ønsker at fremstå. De opstiller rammerne og forsøger at personificere sig ud fra et ideal om at fremstå som en moderne virksomhed, drevet ud fra markedsvilkår. Alligevel søger de, at fremstå som en fælles enhed uden ulighed, blandt andet som følge af ejerforholdet. Det er denne modsætning vi mener, kan være forstærkende i forhold til at skabe mistillid og konflikter, for hvordan skal man som medarbejdere forstå det. Ledelsens intention for idealet er tvetydig, da man på en og samme tid giver frihed og mulighed for at skabe nye relationer, men samtidig forsøger at skabe samhørighed og dyrkelse af fællesskabsfølelsen. Ledel-

⁷⁹ Bilag 4: 42 min.

⁸⁰ Bilag 5: 8 min.

⁸¹ Bilag 5: 8 min.

sen forsøger at skabe et modernistisk ideal med store påvirkningsgrad for den enkelte medarbejder, men fungerer i stedet som et forbillede for det gamle støvede kommunale virke, der søger legitimitet igennem deres monopoler og ejerskabsstruktur.

5.3 ORGANISERING OG RELATIONER

Som nævnt tidligere, er Projekt organiseret i en matrixstruktur. Med denne organisering tilkendegiver ledelsen, at de søger mod harmonisering og generalisering, hvilket også kommer til udtryk verbalt.

”Vi starter med at være ens, og så respekterer vi de faglige forskelle”⁸².

Ligeledes er det identificeret at tværgående projekter er en nødvendighed for at få optimeret sin værdikæde og sikre et optimalt output. Dette kan eksemplificeres ved at Projekt vil sikre sig, at når de udfører gravearbejde og eksempelvis lægger nye rør, så ønsker man at lægge alle rør fra de forskellige forsyninger samtidig, således at man undgår, at vejen skal graves af flere omgange⁸³.

Ifølge ledelsen er det konklusionen, at denne struktur medvirker til at skabe fleksibilitet og bedre beslutningsgrundlag⁸⁴. Ledelsen tilkendegiver dog, at medarbejderne til tider befinder sig i situationer, hvor deres tilhørsforhold står uklare og der utydelighed blandt ledelsen. Ledelsen erkender at dette skaber utryghed blandt visse medarbejdere og at det kræver stærke medarbejdere, der kan rumme dette⁸⁵.

På medarbejdersiden gives der udtryk for, at organiseringen er problematisk, selvom man godt kan se fordelene i forhold til projektgennemførelsen.

Ser man denne problematik med Staceys briller, vil han påstå at medarbejdernes opfattelse af matrixen konstrueres i de mønstre og grupper de indgår i. Opfattelsen vil være styret af de oplevelser medarbejderne oplever i relationerne.

Projekt består ifølge Stacey, først som sidst af de mennesker der udgør afdelingen og gør tydeligt opmærksom på, at ledelsen ikke igennem faste systemer og struktur, kan flytte og forandre i bestemte retninger.

⁸² Bilag 4: 7 min.

⁸³ Bilag 4: 38 min.

⁸⁴ Bilag 3: 47 min.

⁸⁵ Bilag 8: 33 min.

I henhold til teorien vil den dog agitere for, at fordi netop denne form for struktur er så kompleks og berøringsfladen i det officielle system er så bred, kan det give anledning til dannelse af mange grupperinger, formelle som uformelle, hvilket kan bidrage til at skabe en sund dynamik blandt de ansatte. Ledelsen bør dog være opmærksom på, at de via et formelt system forsøger at skabe en sund interaktion. Men denne interaktion og heraf afledte konversationer, vil ifølge teorien være præget af organiseringen, og ikke af en dynamik skabt i nye formelle grupperinger.

For at flytte fokus fra undren om organiseringen, mener vi at ledelsen kan præge dette, ved at kommunikere deres intentioner ud til de ansatte. Dog bør ledelsen være opmærksom på, at den aldrig vil kunne forudsige, hvordan de ansatte reagerer, jævnfør Staceys.

5.3.1 Horisontale niveau

I forhold til det horisontale niveau, er det vores opfattelse at medarbejderne sagtens kan forstå formålet med matrixorganisationen, om end den er med til at skabe et usundt angstniveau. Især de nye medarbejdere giver udtryk for, at de har svært ved at forstå, hvorfor de skal grupperes med fagfolk, de ikke har noget fagligt tilhørsforhold til.

"I vores sektion skal vi til at holde nogle sektionsmøder, men vi ved ikke hvad vi skal snakke om, for vi har ingenting til fælles"⁸⁶.

Hverdagstemaerne synes præget af usikkerhed og undren og medarbejderne bruger energien på at diskutere og opnå forståelse for organiseringen, frem for at fokusere på processer, nye ideer og fremdrift. Jævnfør Stacey hæmmes fremdriften og outputtet blandt medarbejderne, fordi der skabes temaer, som flytter fokus væk fra de intenderede mål. Der eksisterer i øjeblikket en mistillid blandt de ansatte, som oplever en ledelse, der ikke fordrer at håndtere og imødekomme de uforstående medarbejdere. Teorien foreskriver, at organisationsforandringer og daglig udvikling kun sker ved subjektivt at præge hverdagskonversationerne. Dette ansvar for at deltage aktivt i dialogerne, skal imødekommes af både medarbejdere og ledelsen. Som det opleves lige nu, eksisterer der en medarbejdergruppe, som har svært ved at give udtryk for deres holdninger, da de er præget af angst og usikkerhed. Angsten for at træde ud af deres komfort zone, men også angsten for på længere sigt, at blive uundværlige, såfremt ledelsen lykkedes med deres intenderede mål om at skabe en mere generaliseret medarbejderstab.

⁸⁶ Bilag 6: 2 min.

Medarbejderne er selvfølgelig forpligtiget til også at bidrage med input til ledelsen, så ledelsen har noget at agere ud fra. Omvendt har ledelsen en forpligtigelse til, overfor medarbejderne, at skabe et rum for dialog. Dette rum kan kun skabes, såfremt ledelsen er nærværende og tilstede i samtalerne.

Et andet eksempel er at medarbejderne i det horisontale niveau giver udtryk for, at de føler at matrixorganiseringen blot har været med til at skabe nye siloer og grupperinger og derved ikke skabt rum for de flydende konversationer⁸⁷. Tværtimod kan denne undre blandt medarbejderne lede til skyggetemaer og nye uformelle grupperinger. Dette bør Projekt være opmærksom på, da disse temaer kan gå hen og blive narrativer, som kan udfordre Projekts officielle narrativ, og vokse sig så store, at de kan skabe kløfter blandt medarbejderne, som igen kan hæmme udviklingen.

Et andet skyggetema, som eksisterer blandt medarbejderne på det horisontale niveau, er dyrkelsen af HOFOR "som en monopolvirksomhed". Blandt medarbejderne kan dette lede til en manifestation af deres virkelighedsopfattelse, som en statslig virksomhed, der ikke behøver at være optimeret, da den er politisk stærk og derved ikke er bekymret for at miste i position. I forhold til teorien opstår disse skyggetemaer i den lokale partikularisering. Derved sker interaktionen i forhold til, hvad der optager medarbejderne, lokalt f.eks. i ens eget arbejdsområde. Skyggetemaet vil derudover være drevet af erfaring og de sociale relationer man indgår i og tager karakter af de historie man fortæller. Disse skyggetemaer er ikke nødvendigvis afgrænset til specifikke medarbejdergrupperinger, men det er vores vurdering, at medarbejdere med høj anciennitet og udelukkende erfaring fra statslige virksomheder samt nye medarbejdere uden erhvervserfaring, vil være optaget af ovenstående tema.

Et sidste eksempel på, hvordan medarbejderne oplever konsekvenserne af matrixorganiseringen, skal findes i den fysiske placering i Vejlandshuset.

"Vi sidder der, og nu skal de sidde hernede ikke. Der er også grænser for hvor mange gange man gider rende frem og tilbage"⁸⁸.

I den forbindelse sker der en påvirkning af medarbejdernes intenderede grupper, som ikke dannes naturligt. I stedet vil der danne sig andre grupperinger, som ikke nødvendigvis er dårligt, og som kan

⁸⁷ Bilag 6: 28 min.

⁸⁸ Bilag 6: 29 min.

bidrage til organisatorisk forandring, idet der skabes ændringer i de daglige konversationer. Ledelsen skal være opmærksom på, at tematiseringen i konversationen vil omhandle både sparring, men også en undren over den fysiske placering. "Forstyrrelsen" over den fysiske placering, vil i det her tilfælde være et skyggetema i konversationen, som vil påvirke fokus på sparring og derved fremdrift.

Derfor er det nødvendigt med frit flydende konversationer og muligheden for spontan adfærd, ellers hæmmes fremdriften.

Man kan tale for at den forventede høst af matrixorganisationen via videndeling og kompetenceudvikling ikke deles blandt medarbejderne imellem og at dette er noget ledelsen i Projekt i særdeleshed bør være lydhør overfor og evaluere organiseringen og dennes formål.

5.3.2 Vertikale niveau

I vores dataindsamling om matrixorganisationen og relationerne i det vertikale niveau, er billedet anderledes end i det horisontale niveau. Dette kommer til udtryk i vores dataindsamling på lederniveau, hvor ledelsen især mener, at organiseringen har skabt et bedre output og derved optimeret processerne.

"Jeg er stolt af, at matrixen fungerer så godt som den gør"⁸⁹.

Det fremstår for os, at selvom medarbejderne forstår formålet med matrixorganisationen, er det ikke lykkes for ledelsen at få skabt mening og forståelse for, hvorfor Projekt skal organiseres på den måde.

Det bør nævnes, at der blandt ledelsen er en udbredt opfattelse af, at der skabes og bevares en fælles faglighed på tværs. Begrundelsen for at ledelsen og medarbejderne ser forskelligt på dette, kan skyldes at ledelsen, som nævnt tidligere, har et stærkt ønske om samhørighed og loyalitet i ledelsesgruppen. Jævnfør Stacey, kan denne ideologi blive så stærk, at den påvirker meningsdannelsen blandt ledelsen, som derved ikke ser de signaler, der kommer fra medarbejderne. Netop meningsdannelsen og det, der opstår i relationerne og hverdagskonversationerne, bliver forsøgt nedbrudt. Det er vores opfattelse, at ledelsen søger samhørighed og ensartethed, snarere end at udnytte diversiteten. Den virkelighed ledelsen arbejder ud fra, er selvskabt og at narrativet "samhørighed", er så stærkt, at det hæmmer udviklingen og de signaler som sendes fra organisationen.

Selvom det fra ledelsens side kan virke tilsigtet, er det ikke nødvendigvis bevidst, men konstruktionen af ledelsens narrativ og ideologi, tillader ikke udnyttelse af diversiteten. Ledelsen bør være opmærksom på at dette kan medvirke til nye skyggetemaer blandt medarbejderne.

⁸⁹ Bilag 3: 48 min.

Tager vi Stacey briller på, vil han med det samme påstå, at man ikke kan stå udenfor. En synlig ledelse med en klar holdning og som ikke fremstår risikoavers, vil alt andet lige være en stærk leder, som deraf vil kunne være med til at præge hverdagskonversationerne og deraf ændringen i temaerne.

I forhold til det vertikale niveau i Projekt viser vores analyse, at målet og det forventede resultat er vigtigere end vejen derhen. Det er vores opfattelse, at ledelsen og deres formål med matrixorganiseringen har været så stærkt fokuseret, at de har konstrueret et værn mod at se de påvirkninger og konstellationer, der er opstået som følge af denne organisatoriske ændring.

Det er vores holdning at denne tilgang til organiseringen har skabt "succes" blandt ledelsen, som mener de er kommet i "mål", men blandt medarbejderne resulterer det i flere skyggetemaer. Disse skyggetemaer er blandt andet opstået som følge af ændringer i de formelle magtforhold, der er sket i det vertikale niveau, ved at ændre på de formelle grupperinger. Ledelsen udøver sin formelle magt, ved ikke at lade sig påvirke af de ændringer, der sker i hverdagskonversationerne blandt medarbejderne. I stedet for "tvinger" man medarbejderne til at anerkende matrixen.

Stacey vil mene at man aldrig kommer i mål på den måde, da medarbejderne vil skabe deres egne mønstre og temaer og derved skabe en ideologi som er deres, men ikke nødvendigvis et udtryk for Projekts ideologi. Dette kan blandt andet eksemplificeres ved at medarbejderne skaber deres egne mønstre og italesætter organiseringen som noget "*faglig pærevælling*"⁹⁰. Derved kan vi konkludere at implikationerne ved at fastholde det intenderede er, at ledelsen er med til at skabe nye temaer og mønstre, som er stik imod det de vil – uden at de er klar over det. Det er vores vurdering, at Projekt giver afkald på forandring og innovation, og deraf at opnå det "optimale". Jf. Stacey findes det optimale i spændingsfeltet mellem de legitime temaer og skyggetemaerne. Når ledelsen ikke giver mulighed for at udnytte skyggetemaerne ved at tage højde for dem, vil det ikke skabe fornyelse.

Når ledelsen ikke anerkender nye meninger hos medarbejder, som "stikker ud" i forhold til det intenderede mål, vil Stacey sige at det er et udtryk for forsøg på anvendelse af formel magt. Denne anvendelse af magt i relationen vil jf. Stacey være allestedsnærværende, og som følge af ledelsens positionering og anvendelse lede til et skifte i magtbalancen, som vil påvirke temaerne, og derved flytte fokus væk fra det intenderede. Samtidig kan det også være et udtryk for en ledelsesdiskurs med manglende mulighed for tilpasning, og som vil have svært ved improvisationer og mod til at afvige fra intentionen. Dette fænomen kan søges bekræftet i organisationens "historie" som en kommunal/statslig virksom-

⁹⁰ Bilag 6: 28 min.

hed (system). Disse typer af virksomheder er kendetegnet ved en høj grad af synlig magt i det vertikale niveau, og tillader ikke meget rum for partikularisering i den lokale interaktion. Konsekvensen for sådanne systemer kan i værste fald skabe mistillid og uro. Dette kan i værste fald, lede til så store uligheder, at dette idealiserer sig i systemet, og til sidst vil tilliden være helt væk.

5.3.3 Delkonklusion

I forhold til matrixorganiseringen og relationerne kan vi konkludere, at organiseringen ikke har givet det forventede resultat til videndeling og udnyttelse af kompetencer. Om end vi kan konkludere at organiseringen har medvirket til at få harmoniserede processer i værdikæden, og derved samlet set skabt et bedre output. I forhold til det horisontale niveau har de formelle grupper, udsprunget af organiseringen ikke skabt den forventede tematisering, og hverdagskonversationerne synes i stedet præget af undret over organiseringen fremfor fornyelse, og udnyttelse af diversitet fra de forskellige forsyninger. Dette har skabt nye uformelle grupperinger og generelt fremstår hverdagskonversationerne præget af angst, og undren.

I forhold til det vertikale niveau kan vi konkludere at det intenderede mål og ledelsens generelle ønske om samhørighed og enighed præger, den vertikale relation negativt. Derved skabes der ikke grobund for forandring og fremdrift. Dette kan eksemplificeres ved at ledelsen ønsker en organisation som først og fremmest fremstår ens og kun sekundært søger at finde og udnytte diversiteten⁹¹.

Ledelsen kan med fordel tage initiativ til en åben evaluering af strukturen og dennes formål. Ligeledes bør ledelsen forsøge at identificere de skyggetemaer som eksisterer i organisationen med henblik på, at få klarhed for om de er med til at skabe forandringen i forhold til ledelsens intentioner. Er de ikke det, skal ledelsen forsøge at præge dem. Dette kan gøres ved nærværende ledelse og ved aktivt at være deltagende i hverdagskonversationerne. Et udpluk af disse temaer er konkretiseret ved følgende statements:

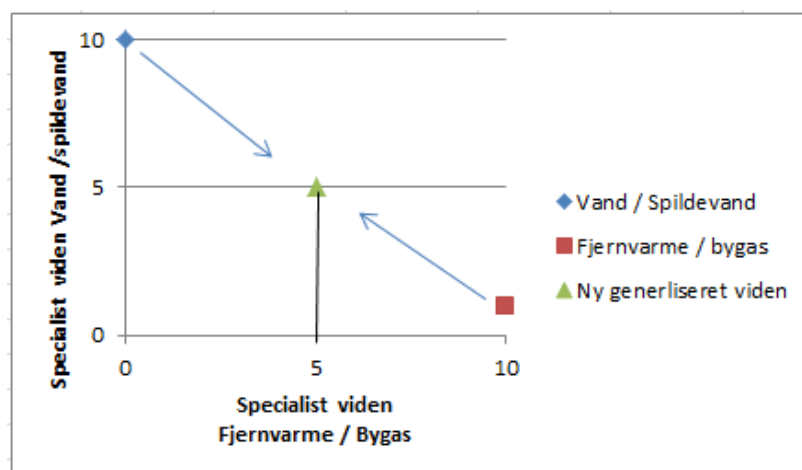
- Medarbejderne giver udtryk for at matrixorganiseringen ikke skaber den forventede videndeling og at de har svært ved at se, hvordan de kan viden dele på tværs af fagopdelte grupper.
- Matrixorganisationen bidrager til kompleksiteten og medarbejderne giver udtryk for et unormalt højt angstniveau. Diversiteten synliggøres yderligere ved, at folk ikke ved hvem de skal gå til.

⁹¹ Bilag 4: 4 min. og 37 min.

- Den fysiske placering i Vejlandshuset virker ikke logisk og giver ikke umiddelbart mulighed for nye relation og mønstre og videndelingen er hensat til kun at ske via formelle møder.

5.4 VIDENDELING OG RELATIONER

Som nævnt i vores teoriafsnit vil vi benytte Nonaka for at undersøge om betingelserne for videndeling er tilstedet i Projekt samt hvilke implikationer disse betingelser skaber. I forhold til Projekts holdning til videndeling ønsker ledelsen at sikre sig, at kompetencerne bibeholdes i organisationen og samtidig at minimere risikoen for tab af viden. Dette forsøger ledelsen i Projekt at imødekomme ved i højere grad at arbejde med generalister frem for specialister. Der er derfor et ønske om at bevæge sig fra højt specialiseret medarbejdere inden for hver sin forsyning til en bredere population med en general høj viden, indenfor minimum to forsyninger⁹². Altså et ønske om at ensarte via en fælles faglig forståelse. Tidligere var medarbejderne specialister indenfor én forsyning, men besad kun meget lidt, -eller slet ikke noget viden indenfor andre forsyninger. Dette kan eksemplificeres og illustreres i nedenstående figur.



Figur 8
Højt specialiseret viden vs. bred generel viden - egen tilvirkning

I eksemplet i figur 9, illustreres det at medarbejderne enten er specialist indenfor Vand & Spildevand (blå markering) eller indenfor Fjernvarme & Bygas (rød markering), og derfor ikke besidder viden indenfor den anden forsyning. Som specialist i Vand & Spildevand ville koordinatet i ovenstående figur, derfor være [0,10]. Altså et udtryk for specialviden indenfor Vand & Spildevand (10 ud af 10), men ingen viden indenfor den anden forsyning (0 ud af 10). Ledelsens intenderede mål er, at øge videndeling

⁹² Bilag 4: 14 min.

på tværs og derfor er deres mål den grønne markering, hvor medarbejderne opnår viden inden for begge forsyninger.

5.4.1 Horisontale niveau

I det horisontale niveau kan vi konkludere at medarbejderne ikke helt har forstået ideen med at videndele hverken på tværs af faggrupper eller forsyninger. Medarbejderne henleder også til at deling af viden sker i samspil i relationen og hvor man har noget viden at dele. Der er en udbredt holdning blandt medarbejderne om, at det ikke er hensigtsmæssigt at dele viden mellem fagekspertes og forsyningerne, da de simpelthen er for forskellige⁹³.

”Netop fordi vi sidder blandet og stadig har brug for faglig sparring, holder vi nogle sparringsmøder, hvor vi henter de kollegaer ind, vi har noget til fælles med”⁹⁴.

Tillige giver medarbejderne udtryk for at videndeling er noget, der sker hele tiden og ikke kan sættes i ramme. I forhold til Stacey vil vores sociologiske adfærd og betingelserne for at indgå i relationer, skabe betingelserne for videndeling. Såfremt videndeling er et tema i Projekt og det indgår i medarbejdernes hverdagskonversation, vil videndelingen udvikle sig over tid. Det er vores opfattelse at hverdagskonversationerne om emnet videndeling, blandt medarbejderne, i ligeså høj grad omhandler behovet for øget koordinering på tværs af projekter og forsyningsområderne. Det tolker vi som et udtryk for, at videndeling allerede eksisterer på det horisontale niveau, men forsøges tydeliggjort i det vertikale niveau.

I forhold til Nonaka kan implikationerne af ovenstående få den konsekvens at den tavse viden, forbliver tavs. Den tavse viden kan eksistere indenfor enten forsyningerne, faggrupperne og i individerne. Derved mindskes muligheden for eksternalisering – altså konvertering fra tavs til eksplicit viden. Den største hindring for eksternalisering, ser vi i det tredje af Nonakas forudsætninger - *variation*. Med det mener vi, at samspillet mellem informationsoverførselskanaler og informationsbyrden synes ikke at være til stede i skabelsen af eksplicit viden, og derved mindskes muligheden for fremdrift.

⁹³ Bilag 6: 2 min. og 27 min.

⁹⁴ Bilag 6: 29 min.

Medarbejdernes ønske om at dele ud af viden og lære af hinanden, vurderer vi at være høj, også i grupperingen "nye og medarbejdere med høj anciennitet". Generelt fremstår Projekt som en organisation med meget specifik viden og hvor videndeling og kompetencer udvikles⁹⁵. Det illustreres også ved den generelle positive holdning til mentorordningen⁹⁶, som medarbejderne mener, bidrager til viden både hos nye og gamle⁹⁷.

***"På den positive side kan jeg sige, at der er startet en mentorordning op"*⁹⁸.**

Derved kan vi konstatere at rammerne for videndeling jævnfør Nonakas anden forudsætning *Redundans*, er til stede.

Dog kan vi konstatere at den organisatoriske struktur, som gennemgået i forrige afsnit, besværliggør videndelingen. Dette kan eksemplificeres ved at medarbejderne konstaterer at videndeling på tværs virker iscenesat. Dette skaber utryghed blandt medarbejderne og denne utryghed kommer til udtryk via formelle møder, hvor man forsøger at skabe en gensidig forståelse og hvor medarbejderne faktisk giver udtryk for, at videndelingen ikke fungerer som optimalt. Vi vurderer at dette er et skyggetema, som har eksisteret så længe, at det også er udformet i konkrete handlinger. Blandt andet videndeling i uformelle grupper.

***"Vores gamle sektion holder sparringsmøder, for vi har behov for at snakke sammen, selvom vi nu sidder i 3 sektioner"*⁹⁹.**

Ledelsen i Projekt forsøger at skabe betingelser for videndeling via *kreativt kaos*, som ifølge Nonaka er den første forudsætning for sikring af videndeling.

Vi vurderer dog, at fokus bliver flyttet fra videndeling, udformning og løsning af problemer til en undren og søgen efter at forstå, hvorfor man er sat i denne gruppe¹⁰⁰. Dette kan søges forstået i "konstellationen" i Projekt, som skaber en utryk situation, hvor medarbejdere ikke ved, hvor længe, hvorfor, og hvad deres rolle og ansvarsområde er, i de forskellige projekter¹⁰¹.

⁹⁵ Bilag 6: 34 min.

⁹⁶ Bliver analyseret i det vertikale afsnit.

⁹⁷ Bilag 7: 24 min. og 51 min.

⁹⁸ Bilag 6: 43 min

⁹⁹ Bilag 6: 37 min.

¹⁰⁰ Bilag 7: 30 min.

¹⁰¹ Bilag 7: 33 min

”Det er lidt frustrerende og forstyrrende at blive kastet rundt”¹⁰².

Det er vores vurdering at medarbejdernes frustrationer kan være med til at hæmme integrationen på tværs af forsyningerne og derved også videndeling. Jævnfør Nonaka er intentionen om at opnå *kreativt kaos*, afløst af et realiseret destruktivt kaos, hvor samtalerne er præget af utryghed og ikke af begær efter ny viden.

Herudover kan vi konstatere at den organisatoriske struktur og de fysiske rammer besværliggør videndeling indenfor samme fagområder, da medarbejderne i højere grad end tidligere, fysisk er spredt ud i grupperinger på tværs, og derved sidder folk med samme fagkompetence, ikke nær så meget sammen som tidligere.

”Det bliver også en praktisk adskillelse, som er med til at ødelægge samarbejdet”¹⁰³.

Medarbejderne giver udtryk for stærke, men individuelle holdninger, om ønsker til videndeling og udvikling. Vi vurderer at medarbejderne har behov for at få dette individualiseret. Netop at forsøge at præge hverdagskonversationerne og synliggøre temaerne, at videndeling og kompetenceudvikling er individuelt forstået - er vigtigt. Jævnfør Stacey konstrueres medarbejdernes forståelse i relationerne og omverdenen, da deres virkelighedsopfattelse skabes socialt. Ved at arbejde med videndeling og læring på medarbejderniveau påvirkes I/ME, jævnfør Stacey. Forståelse af videndeling og udvikling, skabes individuelt i de handlinger og situationer medarbejderne agerer i, hvilket kan medvirke til at forstå, hvorfor ledelsen ønsker at dele viden på tværs, og ikke blot bibeholde og øge videndeling indenfor samme forsyning. Med andre ord, kan ledelsen bryde de eksisterende mønstre, for på den måde at ændre holdningerne.

En anden observation er, at de teknologiske systemer er en stor hindring for videndeling på tværs i Projekt. Blandt medarbejderne er der en udpræget bekymring om mængden af systemer i Projekt¹⁰⁴. Dette besværliggør muligheden for videndeling, da forforståelse for de enkelte systemer, kan være en forudsætning for at dele viden på tværs. Ledelsen bør være opmærksom på, at dette er viden, der forbliver tavs og at det er nødvendigt med ”redskaber” til at afværge, at viden forsvinder ved eksempel-

¹⁰² Bilag 7: 35 min.

¹⁰³ Bilag 6: 29 min.

¹⁰⁴ Bilag 3: 21 min.

vis, naturlig afgang. I Projekt har man dog forsøgt at gøre op med dette ved at etablere en projekthåndbog, som skal skabe rammerne for systematisk videndeling og samtidig være et værktøj, som kan bruges til at søge yderligere viden¹⁰⁵. Hermed forsøger Projekt at skabe den nødvendige adgang til information ved færrest mulige trin, som Nonaka arbejder med i sin tredje forudsætning – *variation*.

Ovenstående er et klassisk fænomen blandt større virksomheder, og vores egne erfaringer er at dette skaber en unødigt kompleksitet, i forhold til at effektivisere, og harmonisere. Konkret har vi erfaringer med at medarbejdere forbliver i organisationerne udelukkende fordi de besidder den nødvendige viden for at holde liv et system. Et system som ikke længere er særligt aktivt, men ledelsen vil ikke lukke systemet ned, da risikoen for tab af viden, synes for stor. Konsekvensen bliver at man derved skaber et "lukket system" med ganske få medlemmer og hvor graden af fornyelse bliver fastlåst.

I forhold til Projekt¹⁰⁶ arbejdes der aktivt med at minimere antallet af teknologiske systemer, da dette er identificeret som en stor barriere for bl.a. videndeling. Dette er en bekostelig og langsommelig proces, men det er vores anbefaling at prioritere dette endnu højere. Dette skal blandt andet ses i den høje andel af medarbejdere, der nærmer sig den pensionsmodne alder, men også som et værn til at fremme fællesskabsfølelsen.

5.4.2 Vertikale niveau

På det vertikale niveau italesættes videndeling i særdeleshed. Som nævnt tidligere, skyldes dette i høj grad bevidstheden om, at der er flere medarbejdere i den pensionsmodne alder, medarbejdere som har været ansat i Projekt i rigtig mange år, og som besidder rigtig meget specialviden. Dette har skabt et stort behov for at få mobiliseret et apparat til at sikre at viden ikke går tabt, når de pågældende medarbejdere stopper. Et af disse tiltag er en mentorordning, hvor etablerede medarbejdere får til opgave at oplære de nye ansatte om, og give dem indblik i, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver. Vi vurderer at dette bidrager positivt til at få sat ord på den store mængde af tavs viden, som eksisterer i Projekt. Denne ordning synes at have bred opbakning og virker som et godt initiativ til at få delt ud af den meget specialiseret viden, som mange af medarbejderne besidder. Det er vores vurdering, at denne ordning bidrager positivt til integrering af nye medarbejdere og både ledelsen og medarbejderne giver udtryk for, at viden og læring i disse situationer er cirkulær, og ikke kun noget de nye medarbejdere nyder gavn af.

¹⁰⁵ Bilag 6: 34 min.

¹⁰⁶ Og HOFOR

Egne erfaringer viser, at visse faggrupper besidder en ærekærhed for sin viden, som kan være hæmmende for videndeling og konvertering af tavs viden til eksplicit viden. Det er dog vores klare opfattelse, at mentorordningen bidrager positivt til at hæmme, hvis der skulle være sådanne barrierer. Ledelsen giver dog udtryk for, at der ikke er tendens til, at der er medarbejdere, der holder på deres viden.

"Det er ikke oplevelsen at man holder på viden" ¹⁰⁷.

Forklaringen på at mentorordningen opfattes som en succes, skal ses i lyset af den dynamik, der skabes ved at sætte nye og erfarne medarbejdere sammen. På den måde sker der en ændring i de eksisterende mønstre og officielle grupperinger, som er med til at bryde de eksisterende relationer. Når medarbejdere, der normalt ikke sidder sammen, pludselig sammensættes, kommer nye gestures til udtryk. I forbindelse med oplæring af en ny medarbejder, vil disse gestures blive til konversationer blandt de nye og dem med erfaring, som kan være medvirkende til at skabe trykthed og tillid bl.a. hos de nye medarbejdere, som oplever at "blive taget i hånden" og hjulpet i gang med deres nye hverdag. De nye medarbejdere vil udtrykke sig positivt omkring oplæringen (eller negativt, hvis forløbet ikke har været som forventet), og på den måde skabes nye legitime temaer om emnet "oplæring" (skyggetemaer, hvis forløbet har været uhensigtsmæssigt). Ved tilpas mange "gode historier" om mentorordningen udvikles temaerne til et narrativ – i det her tilfælde, et narrativ der støtter op om Projekts narrativ, om at videndeling er vigtigt og noget der praktiseres, dette ifølge CRP tankegangen.

At mentorordningen opfattes som en succes er rigtigt positivt, vi mener dog at ledelsen bør have for øje, at det også er vigtigt at være opmærksom på at få udviklet indholdet i mentorordningen løbene. Det er vigtigt at de nye medarbejdere også får lov til at gøre sig sine egne erfaringer, og ikke kun adoptere eksisterende. På den måde forbliver udvikling en dynamisk proces i Projekt.

I forhold til viden i det vertikale niveau, er der sket en forskydning i forhold til den tidligere diskurs. Eksempelvis udvikles lederne i dag via LUP¹⁰⁸ og ledelsesprofilen i dag, er mere orienteret mod færdiguddannede ledere, og i mindre grad af fagspecialister¹⁰⁹. Det har naturligvis konsekvenser. Først og fremmest giver medarbejderne udtryk for, at de ikke altid føler, de kan få den nødvendige støtte, rent

¹⁰⁷ Bilag 4: 20 min. og 44 min.

¹⁰⁸ Jf. opgavens indledning

¹⁰⁹ Bilag 3: 40 min. / Bilag 6: 22 min.

fagligt, af deres leder, da lederne ikke altid har fagkundskab¹¹⁰. Dette skyldes ligeledes at matrixorganiseringen har påvirket den faglige videndeling indenfor samme forsyning, og deraf besidder de nye ledere, ikke alle den faglige kompetence, som kræves af medarbejderne. Dette kan skabe et højt angstniveau, som kan lede til skyggetemaer, der kan skabe distance mellem leder og medarbejder. Det kan få den konsekvens, at den tavse viden forbliver tavs og risikoen for at den forsvinder, er derfor stor. Dette fænomen er en af skyggesiderne af matrixorganisationen, som kan påvirke videndelingen. Som følge af kompleksiteten i organisationen med medarbejdere med forskellige baggrunde, kan ovenstående også lede til øget videndeling i det vertikale niveau. Dette begrundes netop i kompleksiteten og hvordan de enkelte medarbejdere tolker ovenstående. En "ikke faglig ledelse" kan tolkes problematisk, hvis medarbejderne har behov for faglig sparring, omvendt kan det for nogle medarbejdere tolkes positivt, idet det giver plads til udvikling og frihed under ansvar, når de selv skal søge efter svar.

Såfremt det er faglig sparring, der er fokus på, mener vi, at Projekt skal være opmærksomt på, at en matrixorganisering minimerer muligheden for at skabe et miljø for videndeling indenfor samme faggrupper. Projekt kan med fordel skabe nogle ramme, som vil give mulighed for at den tavse viden bliver eksplicit indenfor samme faggruppe f.eks. ved at sætte nye medarbejdere sammen med erfarne med samme faglig baggrund.

Projekt bør ligeledes være opmærksomt på, at de nye ledelsesprofiler er "specialister" indenfor ledelse. Derved kan deres fokus på kompetencer og videndeling være anderledes, da de alt andet lige har mere fokus på at nå egne og afdelingens mål. Dette kan lede til situationer med suboptimering på bekostning af andre afdelinger eller Projekt.

"Vi har nogle linjeledere, der tager sig af ressourcerne, som prøver at optimere den måde de gør på, og så har vi nogle projektchefer, der kun interesserer sig for deres egen portefølje, og hvad så med det, der falder derimellem"¹¹¹.

I forhold til ledelsens intenderede mål for videndeling og Projekts generelle ønske om at skabe en stærk organisation via ensartede "professionelle og profitoptimerende" ansatte, kommer vi frem til at der er disharmoni. Det er vores opfattelse at ønsket om ensartethed og samtidig videndeling er dysfunktional. Vi mener at disse hensigter er modstridende. Helt konkret ser vi to problemstillinger, den første kommer til udtryk fra ledelsen.

¹¹⁰ Bilag 6: 22 min.

¹¹¹ Bilag 6: 23 min.

”Det er fantastisk at have medarbejdere med 25 års erfaring. Det er en stor skattekasse”¹¹².

Det er vores opfattelse, at denne holdning til medarbejdere med høj anciennitet og erfaring, ikke harmonerer med ønsket om fælles forståelse og enhedstankegangen. Dette begrundes med at de meget erfarne og medarbejdere med høj anciennitet, alt andet lige søger deres identitet i deres erfaringer, og derved vil være sværere at præge.

Den anden observerede problemstilling, kommer til udtryk fra medarbejderne.

”Vi kan ikke vide alt om alle forsyninger, rent teknisk”¹¹³.

Det er vores opfattelse, at medarbejderne nærer en stærk holdning til ”specialistrollen”, hvilket strider imod ledelsens hensigter.

Vi mener derfor at samspillet med forskellige erfaringer, evner, og forskelligt fokus er noget som Projekt med fordel kan søge at forbedre. Dette kan eksempelvis gøres ved at identificere, hvilke kompetencer de ønsker at have i organisationen, og derefter søge at optimere disse indenfor et mindre tværfagligt område.

Der fremstår for os som om, at ledelsen ikke giver plads til lokal partikularisering, og forståelse af videndeling. I stedet opleves intentionen, som noget, der er tilkendegivet oppefra og ikke kan ændres på i hverdagskonversationen. Jævnfør Stacey, opstår her den generaliserede anden, idet ledelsen ved brug af tvang rammesætter videndelingen, og derved ikke tillader lokal partikularisering. I værste fald, kan dette skabe nye grupperinger, skyggetemaer og distancering fra ledelsens intenderede mål.

I forhold til Nonaka besværliggør ledelsen eksternalisering af den tavse viden, da man forsøger at formalisere videndelingen. Hvis medarbejderne ikke deler denne holdning til videndeling, kan risikoen blive, at den tavse viden forbliver tavs. I vores data kan vi dog konstatere, at der i de uformelle grupper skabes eksternalisering af den tavse viden igennem sparringsmøder på egne initiativer.

Det fremstår for os, at ledelsen forsøger at øge kvaliteten af deres medarbejdere via standardiseringer. Men standardisering er mange ting og ikke nødvendigvis ensartethed. Samtidig med det er medarbej-

¹¹² Bilag 4: 11 min.

¹¹³ Bilag 6: 32 min.

derne ikke enige i, at man får et bedre output ved standardisering. Medarbejderne taler derimod om koordinering og vigtigheden af dette.

"I stedet for tværgående, skulle vi have et sammengravningsområde" og "Hvorfor ikke bare dele de der sektioner op på den rigtige måde"¹¹⁴.

5.4.3 Delkonklusion

Med udgangspunkt i ovenstående, kan vi konkludere at man i ledelsen i Projekt har forsøgt sig med forskellige tiltag i forbindelse med sikring af videndeling. Senest med videndeling på tværs af forsyningerne, dette igennem den organisering, der eksisterer i Projekt. Medarbejdernes opfattelse at dette, er at de har svært ved at forstå, hvorfor de skal videndele indenfor områder de ikke interessere sig for. Jf. Nonaka er betingelser for eksplicit videndeling ikke til stede, da Projekt ikke har skabt forudsætningen *kreativt kaos*. Dette forhindrer tavs viden i at blive eksplicit via eksternalisering.

Et andet tiltag er anvendelse af en mentorordning. Det er vores konklusion at dette har skabt en god platform, for at dele ud af viden. Vores analyse viser, at denne ordning harmonerer med identitetsnarrativet i Projekt, og derved har skabet et engagement og et miljø for videndeling. Ordningen nyder bred opbakning blandt alle medarbejdere, herunder både nye og erfarne medarbejdere, som giver udtryk for, at de også får ny viden ved at være mentorer.

"Jeg har selv været mentorer for to, og den ene var et hit"¹¹⁵.

Dette har også været med til at påvirke temaerne via ændringer i hverdagskonversationerne, til gavn for identitetsnarrativet.

I det horisontale niveau kan vi konkludere, at der er en undren og usikkerhed om, hvorfor videndeling skal ske så meget på tværs og derved søge generaliseret viden, frem for at udnytte diversiteten og den høje specialiseret viden, som Projekt besidder på deres fagområder. Dette kan være med til at skabe en yderligere distancering i mellem medarbejderne. Implikationerne af dette kan resultere i nye siloer, som muligvis vil påvirke gennemførelsen af projekterne. Det er vores vurdering, at den højt specialiserede viden indenfor kerneområderne, er det Projekt skal leve af i fremtiden. Derfor er det vigtigt, at ledelsen har fokus på dette, på alle niveauer i Projekt.

¹¹⁴ Bilag 6: 30 min.

¹¹⁵ Bilag 6: 44 min.

På det vertikale niveau ønsker ledelsen imidlertid en mere generel og faglig harmoniseret viden på tværs af forsyningerne, og dette er et intenderet mål for ledelsen. Det umiddelbare resultat af dette, synes ikke at harmonere med de intenderede mål. Medarbejderne søger ikke tværgående viden, i den udstrækning som ledelsen forsøger at gennemføre denne på. Dette kommer blandt andet til udtryk i vores data.

”Bedre videndeling på tværs af forsyningerne, men dårligere indenfor samme faggruppe”¹¹⁶.

Herudover giver medarbejderne udtryk for, at ledelsen har svært ved fagligt at støtte dem. Dette forhold påvirker den vertikale relation ved at flytte fokus fra videndeling til undren om rammerne for videndelingen. Ledelsen bør her være opmærksom på, at dette kan få en negativ konsekvens for narrativet, da skyggetemaer opstår. Dette kan konkretiseres ved følgende statement:

”Holder sektionsmøder, men vi ved ikke hvad vi skal snakke om, for vi har ingenting til fælles”¹¹⁷.

I et metaview er grundstenen i en organisation som Projekt – viden! Det er det de lever af. Derfor er det efter vores vurdering, et område som bør prioriteres.

5.5 KULTUR OG RELATIONER

Igennem hele processen med herværende afgangprojekt, er vi løbene blevet klogere på Projekt som organisation, både i forhold til, hvordan den ønsker at fremstå, og hvordan det rent faktisk kommer til udtryk. Vi er blevet præsenteret for forhold, som afhængigt af vinklen man anskuer fra, kommer forskelligt til udtryk.

”Vi er sådan lidt en underlig hybrid, vi er lidt kommunale, vi er lidt private og vi er lidt af det hele”¹¹⁸.

Vi oplever en afdeling, som alt efter konteksten, hele tiden ændrer sig og hele tiden finder nye vinkler at præsentere sig på. Dette kommer også til udtryk i den kultur, der eksisterer i Projekt. Kulturen i Projekt er naturligt nok præget af det historiske åsted omhandlende fusionen, men i lige så høj grad af

¹¹⁶ Bilag 7: 30 min.

¹¹⁷ Bilag 6: 2 min.

¹¹⁸ Bilag 4: 25 min.

den kultur som de ansatte repræsenterer. Derved tilkendes også at kulturen er en transformativ størrelse, som giver sig til udtryk i forskellige niveauer og med forskellige egenskaber.

Jævnfør Martin, kommer kulturen til udtryk i hverdagsnormerne, igennem praksis og generelle holdninger. Dette kan eksemplificeres ved måden, hvorpå nye medarbejdere introduceres på, hvordan konflikter bliver håndteret og ikke mindst, i hvilken grad man udtrykker egne holdninger og adfærd.

Som nævnt flere gange i herværende afgangsprøve, arbejder ledelsen i Projekt¹¹⁹ målrettet mod en mere ensartet kultur. I Projekt kan man argumentere for at fællesskabsfølelsen skal promoveres, da der siden fusionen har været og stadig er, en voldsom vækst på medarbejdersiden, og derfor synes behovet for at konsolidere rammerne, at være til stede. Et er det intendede mål for kulturen, men noget andet er virkeligheden, som viser sig at komme til udtryk anderledes end forventet.

Med afsæt i ovenstående og den indsamlede data, vil en analyse af kulturen i Projekt, herunder blive gennemgået.

5.5.1 Horisontalt niveau

Som nævnt tidligere, består Projekt af medarbejdere med mange forskellige baggrunde, hvilket naturligt nok giver mange forskellige tolkninger af kulturen. Helt fra den spæde start blev HOFOR til som en ny virksomhed ved fusionen af KE og en række forsyninger fra forstadskommunerne. Størstedelen af de fusionerede medarbejdere var fra KE. Dette forhold har efter vores første indskyldelse, unægtelig sat rammerne for den kultur, som eksisterer i Projekt i dag.

I det horisontale niveau kan kulturen eksemplificeres ved, at den generelle holdning til kulturen er, at medarbejderne er *glade og hjælpsomme* og altid har *tid til at hjælpe hinanden*¹²⁰. Det er vores tolkning, at disse generelle holdninger om at være hjælpsom, kommer til udtryk på tværs af medarbejdergrupperne, og at dette kan bruges som et værktøj til at få ensrettet kulturen, og få skabt samhørighed på tværs af medarbejdergrupperne. Jævnfør Martins Integrationsperspektiv, arbejder man her ud fra et ønske om at definere én specifik kultur, blandt andet via fællesskab og enhedsfølelse. Denne fokusering på fællesskab og enhedsfølelse, kan for en så differentieret afdeling som Projekt, være med til at reducere usikkerhed og mindske angstniveauet, idet man som medarbejder oplever, at høre til et fællesskab, hvor "naboer" tænker det samme som en selv, og hvor gevinster skabes og høstes sam-

¹¹⁹ Og HOFOR

¹²⁰ Bilag 7: 6 min.

men. At være en del af et fællesskab med et sundt angstniveau, synes også at komme til udtryk blandt medarbejderne i Projekt.

"Jeg mærker ikke den der angst, og det gør at folk slapper af"¹²¹.

I forhold til vores data, gives der udtryk for, at denne holdning er adopteret fra dengang organisationen var en kommunalt drevet virksomhed¹²². Her er altså at gøre med "noget", der har afsæt i det historiske åsted.

Ledelsen bør dog være opmærksom på, dels at angstniveauet ikke bliver for lavt, da det kan påvirke aktivitetsniveauet negativt, og dermed også fremdriften. Men også sikre sig, at der ikke kun er fokus på enhedstankegangen, da man derved ikke ser de styrker, der også findes i forskellighederne og diversiteten og i nye konstellationer.

Udover oplevelsen af, at der eksisterer et fællesskab, som er "til for hinanden", opleves dog også at nuanceringen af kulturen, hænger sammen med de erfaringer og den bagage som medarbejderne kommer med, samt de oplevelser de har i de grupperinger (formelle som uformelle), de indgår i.

Med udgangspunkt i vores data, tegner der sig ligeledes et billedet af en performance kultur præget af resultater (fokus på Målstyring og Resultater), differentierede agendaer, faglig stolthed og endelig tilid¹²³. Her er et klart udtryk for, at kulturen ikke er så entydig alligevel.

Vi forventede qua vores egne grundlæggende antagelser at møde en kultur, som fremstod meget grupperet i subkulturer styret af den historiske baggrund. Subkulturen i forhold til KE og omegnskommunerne eksisterer stadigvæk, men ikke i nærheden af den udstrækning, som vi forventede.

Dog eksemplificeres den historiske subkultur mellem de mere kommunaldrevne forstadskommuner på den ene side og KE på den anden. Det er især forholdet til "**storebror/lillebror**"¹²⁴, som danner denne ramme og medarbejderne taler om "**at komme fra forskellige verdener**"¹²⁵. Jævnfør Martins differentieringsperspektiv, identificerer medarbejderne sig igennem deres roller. Hvis disse er uklare, hvilket medarbejderne giver udtryk for, søger medarbejderne konsensus i de enkelte subkulturer for derved at reducere disse.

¹²¹ Bilag 6: 9 min.

¹²² Bilag 4: 24 min.

¹²³ Bilag 6: 10 min.

¹²⁴ Bilag 7: 11 min.

¹²⁵ Bilag 7: 11 min.

Med andre ord, oplever vi en fragmenteret kultur på tværs af historiske og faglige baggrunde, men også en kultur som er kendetegnet ved dyrkelse og søgen efter fælles værdier.

Det er vores tolkning, at kulturen blandt medarbejderne er præget af en undren over den meget fokusering på de interne mål i de respektive afdelinger. Dette er ifølge medarbejderne med til at skabe suboptimering og differentiering. Eksempler på dette bliver insinueret af medarbejderne, som mener at der ikke altid træffes de "officielt" rigtige beslutninger, men derimod de rigtige beslutninger for den pågældende enhed. Dette kan være modstridende for den generelle kulturelle manifestation, da medarbejderne vil søge konsensus i subkulturen og ikke i den fælles kultur.

Det er vores tolkning, at disse fænomener eksisterer i stor udstrækning i Projekt og dagligt kommer til udtryk igennem adfærd. De implikationer dette kan medføre er, at ledelsen bør være forstående for dyrkelsen af subkulturen på forskellige niveauer frem for kun at søge samhørigheden. Jf. Martins differentiationsperspektiv bør ledelsen udnytte subkulturene, da dette indebærer at handlinger og meninger vil blive opfattet forskelligt imellem subkulturene, men der er dog stadigvæk en vis form for konsensus i Projekt. Derved vurderer vi, at ledelsen med fordel kan anerkende diversiteten til at skabe forståelse og fremdrift.

Et andet eksempel på kulturen i det horisontale niveau er den faglig stolthed, som hersker i Projekt. Dette er også kendetegnet ved den type virksomhed som HOFOR er, med høj specialiseret viden. Denne faglighed kommer til udtryk i den lidt nørdede tilgang til projekterne. Det kommer især til udtryk blandt faggruppen – *ingeniørerne*, hvor der er meget fokus på faglige detaljer, et detaljefokus som ikke altid deles blandt alle medarbejderne. Det kan tolkes som, at den *frihed under ansvar*¹²⁶, som hersker i Projekt, i sig selv er med til at definere dette fænomen – medarbejderne tilrettelægger selv arbejdet. Dette tilsammen med organiseringen med tværfaglige grupperinger på tværs i organisationen, er medvirkende til at skabe et fragmenteret univers, med uklare roller, og med fortolkninger, som hele tiden sker i de relationer medarbejderne indgår i¹²⁷. Ledelsen bør være opmærksom på, at relationerne hele tiden vil ændre sig, og derved skabes nye mønstre.

"Der er også tradition for, at man på de forskellige forsyninger, ikke har snakket sammen og så har man opfundet den dybe tallerken indenfor hver forsyning"¹²⁸.

¹²⁶Bilag 3: 37 min

¹²⁷ Bilag 6: 16 min.

Ovenstående er et udtryk for at "det rigtige" i ledelsens optik, fremstår uklart og derfor bliver beslutningerne ofte et udtryk for grupperingernes holdning og ikke nødvendigvis et udtryk for Projekts fælles værdi. Med andre ord er den tillid som tegner fælleskulturen i Projekt, med til at skabe mangfoldighed af synspunkter, da opfattelsen af "det rigtige" i højere grad er styret af medarbejdernes baggrund og de mønstre og relationer de agerer i. Det er vores opfattelse, at den tværfaglige organisering og meget usikkerhed om tilhørsforhold har skabt grobund for selviscenesættelse og individuelle fortolkninger i de sociale konstruktioner, som medarbejderne er med i. Dette er med til at tilsidesætte den helhedsorienteret og fællesskabende kultur, som ledelsen gerne vil have.

5.5.2 Vertikalt niveau

På det vertikale niveau arbejder Projekt intensivt med at fremme fællesskabstankegangen. Det kommer bl.a. til udtryk i de fælles værdier ledelsen ønsker at promovere. En af de vigtigste af disse er, at Projekt gør noget samfundsnyttigt¹²⁹.

Dette fænomen, som deles af både ledelse og medarbejdere tolkes som et værktøj ledelsen i Projekt med fordel kan benytte til at præge hverdagskonversationerne. Projekts opfattelse af at gøre noget samfundsnyttigt er i deres verdensbillede nært beslægtet med, hvordan en læge udøver sit erhverv på et hospital. Med andre ord har Projekt formået at italesætte værdien af at arbejde i Projekt på lige fod som at udøve et fundamentalt virke i samfundet. Denne værdi synes at være allestedsnærværende og forståelsen af værdien synes at skabe samhørighed. Jævnfør Stacey kan denne kulturværdi, være en driver til forandring i det vertikale niveau.

I forhold til de forskydninger i relationerne som kulturen har afsted ført, mener vi, at Projekt med fordel kan udnytte denne kulturværdi til at idealisere sig. Konkret vil vi mene at denne idealisering kan bruges aktivt i en forandringsproces, som ofte ikke er synkroniseret. Det er vores opfattelse at denne værdi og forståelsen heraf er grundstammen for medarbejderne og ledelsen, og ledelsen kunne aktivt bruge denne værdi til at skabe temaer i konversationen. På den måde vil man også være med til indirekte at påvirke angstniveauet, således at dette ikke bliver for højt. Det er vores opfattelse at denne værdi vil påvirke de formelle og uformelle grupper.

¹²⁹ Og HOFOR

Blandt ledelsen er det vores opfattelse at dette betinger arbejdet med kulturen på det vertikale niveau.

"Samfundsansvar, vi tager ansvar for det rene vand"¹³⁰.

I det hele taget arbejder Projekt¹³¹ aktivt med at skabe en kultur, som fokuserer meget på miljøet. HOFORs overordnede vision¹³² er, at ***Vi skaber bæredygtige byer - grønt, sikkert og billigt.***

Derved gør ledelsen også op med den klassiske tankegang omkring strategier, som udelukkende omhandler bedre udnyttelse og effektivisering via en "reduktionsfokuseret" tankegang. I stedet arbejder ledelsen mere hen imod en regenerativ model, som fokuserer på optimering ved at beskytte materialer og ikke mindst undgå værditab af de naturlige ressourcer. Vi vurderer at denne værdi, er med til at skabe en bred ramme og samhørighed i Projekt, og er noget ledelsen med fordel kan søge at udnytte i arbejdet med at nå den fælles kultur. Jævnfør Martin kan den fælles værdi om at gøre noget samfundsnyttigt, være med til at reducere angstniveauet og skabe mening og forståelse imellem medarbejderne.

"En fælles forståelse af den ønskede kultur og udvikle en stærk og handlekraftig kultur med fælles identitet"¹³³.

Ovenstående er jf. HOFORs årsrapport et erklæret mål om at fremelske en fælles kultur. Vi vurderer at dette erklærede mål, ikke tillader meget rum for meningsdannelse og den *frihed under ansvar* holdning, som vi konstaterer, er til stede på det horisontale niveau. Dette vurderes af os som noget uopnåeligt, og begrundes i organisationens historiske begivenhed, som hele tiden udvikler sig qua medarbejdersammensætningen.

"Kulturen ændrer sig hele tiden, da vi hele tiden får nye historier at fortælle, da de nye medarbejdere påvirker os"¹³⁴.

¹³⁰ Bilag 3: 31 min.

¹³¹ Og HOFOR

¹³² Jf. opgavens indledning

¹³³ HOFOR årsrapport 2013 - http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2014/04/aarsrapport2013_web.pdf, side. 21.

¹³⁴ Bilag 3: 42 min.

Med dette tilkendegiver ledelsen også, at ønsket om den fælles forståelse og identitet måske mere er et mantra og virkemiddel til at skubbe til kulturen end et egentligt mål i sig selv.

Et andet eksempel på ledelsens arbejde med kulturen, kommer til udtryk i virkemidler som nyt logo, systemoprydning og fokus på at skabe en resultatorienteret kultur. Dette bliver aktivt benyttet til at synliggøre ledelsens holdning til den ønskede fælles kultur, og dermed forsøges forståelsen at påvirke meningsdannelsen i organisationen. Dette kan eksemplificeres ved to konkrete metoder. Den ene metode, hvorpå man forsøger at præge meningsdannelsen, er ved at uddanne lederne i Projekt¹³⁵, så de er gearet til at facilitere og støtte kulturen fremadrettet¹³⁶.

Den anden metode kommer til udtryk ved, at ledelsen forsøger at præge medarbejderne ud fra nogle definerede temaer og anvender derved magten i de vertikale relationer¹³⁷.

Ønsket kultur i HOFOR		Retter sig mod vores fem hovedtemaer:
1	Vi er til for kunderne og er en virksomhed	Helhedsorienteret
2	Vi viser forretningsforståelse	Resultatorienteret
3	Vi melder os ind	Engagement
4	Vi forbedrer os	Udviklingsorienteret
5	Vi har en åben omgangsform	Kommunikation

Figur 9
HOFORs adfærdskodeks for god ledelse¹³⁸

Dette kan vise sig at være udfordrende at udføre i praksis, da ledelsen jf. Stacey ikke kan forudsige responsen fra medarbejderne, og endnu mindre forudsige den fra nye medarbejdere. Denne metode er en meget klassisk og naiv forestilling, da man ikke kan præge meningsdannelsen om fremtiden igennem magt, og tillader ikke meget værdi i nuet. Eller sagt på en anden måde - fremtiden er et resultat af fortiden, og de tilvalg/fravalg du gør dig i nuet. Ifølge Stacey er ledelsen nødt til at have fokus på

¹³⁵ Og HOFOR

¹³⁶ Bilag 5: 10 min.

¹³⁷ Bilag 5: 10 min.

¹³⁸ HOFOR intranet

organisationens historie og nutiden. Ledelsen bør derfor anerkende og sætte intenderede mål for fremtiden, ud fra organisationens identitet og værdier.

Et andet tema, som ledelsen bør have fokus på i det vertikale niveau, er intentionerne om synlig og nærværende ledelse, og en ledelse som tør skabe dialog og opmærksomhed, hvis tingene ikke fungerer¹³⁹. Medarbejderne udtrykker dog en anden opfattelse om synlig og nærværende ledelse, idet de opfatter dette som en mangel, og de derfor oplever selv at skulle træffe beslutninger. Medarbejderne giver dog udtryk for, at dette er et udtryk for tillid fra ledelsen.

"Jeg føler min chef har stor tillid til mig, og det der gør hele min arbejdsdag"¹⁴⁰.

"fint vi har så stor frihed til det, men på den anden side er det godt at have en leder som ved hvad hun godt vil"¹⁴¹.

Ledelsen bør dog være opmærksom på, at opfattelsen af synlig og nærværende ledelse er forskellig i det vertikale niveau og påvirker gesture og responsen. Denne forskellige opfattelse kan lede til uklarheder og forskydning i relationerne, som kan være til at skabe en differentieret kultur, hvilket er imod de intenderede mål.

Vi vurderer, at ledelsen i det vertikale niveau, har et ønske om at gøre op med den opfattelse om, at Projekt¹⁴² fremstår som et konglomerat med mange grupperingerne på faglig og historisk/erfaringsmæssigt niveau. Ledelsen forsøger at nedbryde holdningen om at ***"vi er særlige"*** og i stedet dyrkes en konsensuspræget holdning, men uden en anerkendelse om, at der eksisterer grupperinger, som ikke kan ignoreres. Det er vores opfattelse, at diskursen i det vertikale niveau imellem medarbejderne og ledelsen er dysfunktionel. Dette skal forstås på den måde, at ledelsen har skabt og italesætter deres forståelse af kulturen som deres ideal, og anerkender ikke, hvordan den er i virkeligheden. Jf. Martin kan man tale for at ønsket fra ledelsens side om en enhedskultur er så dybt forankret, at der er forhold de ikke ser. De forsøger at undgå konflikter ved at negligere visse medarbejdergrupperinger og træder dermed ud af relationerne for at lade grupperingerne søge løsninger selv. Dette

¹³⁹ Bilag 5: 32 min.

¹⁴⁰ Bilag 6: 21 min.

¹⁴¹ Bilag 7: 15 min.

¹⁴² Og HOFOR

søges i troen på, at over tid vil de forsvinde¹⁴³. Ledelsen forsøger at holde fast i sin diskurs ved at fremme samhørigheden og søge enighed og fælles holdning mere end at undersøge diversiteten, hvorfor disse grupperinger opstår. Jævnfør Stacey kan dette lede til opgør mod den dominerende diskurs, og jo længere tid ledelsen "lukker øjnene" for dette fænomen, jo mere vil det sprede sig blandt andre grupperinger i organisationen - som ringe i vandet.

For at gøre op med dette, kræves en synlig ledelse som tør og har modet til at indgå i dialogen, for derved at præge hverdagskonversationerne og temaerne jævnfør Stacey.

5.5.3 Delkonklusion

I dette afsnit har vi gennemgået og analyseret kulturen i Projekt. Vi har analyseret, hvordan kulturen er præget af organisationens historie, men også hvordan relationerne påvirker kulturen og i rammesætter retningen for kulturen. Vi kan konkludere, at der i Projekt eksisterer mange kulturer, som tolkes og kommer til udtryk på forskellige niveauer og i forskellige grupperinger og med forskellige resultater til følge. Ledelsen i Projekt ønsker at fremelske en kultur med fælles identitet skabt igennem nogle værdier, defineret af den overordnede ledelse i HOFOR. Det er vores opfattelse at disse værdier ikke er afstemt med den organisation og historie, som eksisterer i Projekt.

På det horisontale niveau oplever medarbejderne, at der eksisterer en selviscenesat og fragmenteret kultur, som kommer til udtryk igennem relationernes ageren i organisationen. Disse stemmer tilsyneladende ikke overens med ledelsens erklærede mål om enhed og fællesskab. Temaer som uklare rolle og ansvar, usynlig ledelse og differentierede agendaer, præger medarbejdernes konversationer. Dette skaber usikkerhed og søgen efter identitet. Dette er med til at skabe grupperinger på tværs af organisationen i både faglige og historiske konstellationer.

På det vertikale niveau oplever medarbejderne mangel på anerkendelse i forhold til deres holdning til kulturen, og hvordan denne præger relationerne. Dette kommer til udtryk i manglende synlighed og dialog imellem ledere og medarbejdere. Selvom dette opfattes positivt blandt medarbejderne, efterspørger de tydeligere rammer og mere synlig ledelse. Dette kan eksemplificeres med, hvordan tillid kommer til udtryk på forskellig vis hos henholdsvis ledelsen og medarbejderne.

Det er vores holdning, at ledelsen bør forholde sig til den dominerende diskurs. Anerkendelsen af at diversitet ikke er usundt, kan være brugbar, og ledelsen kan via tematisering af diversiteten skabe rammerne for kulturen. Dette kan vise sig at være en vigtig parameter for identitetsskabelsen.

¹⁴³ Bilag 3: 24 min.

Det er vores vurdering, at Projekt med fordel kan dyrke kulturværdien, om at "gøre noget samfundsnyttigt", som er anerkendt blandt medarbejderne. Dog mener vi ikke at et udelukkende fokus på en enhedskultur er hensigtsmæssigt, idet en negligering af enkelte medarbejdergrupperinger, blot vil føre til endnu flere grupperinger og subkulturer.

Det er derudover vores opfattelse, at hvis Projekt ønsker at få succes med at fremstå som en moderne virksomhed, drevet på vilkår og metoder, som ses i det private erhvervsliv, skal de være mere anerkendende og nærværende i forhold til arbejdet med kulturen.

6 AFSLUTNING

6.1 KAPITLETS FORMÅL

Dette afsnit har til formål at afrunde herværende afgangsprøve. Konklusionen samler de vigtigste forståelser fra de foregående analyseafsnit på tværs af afsnittene. Afsnittet omkring ledelsesimplikationer indeholder vores forslag til, hvad ledelsen bør være opmærksom på i det videre arbejde med relationerne i Projekt. Perspektiveringens udgangspunkt er vores refleksion over hele undersøgelsesforløbet og slutteligt indeholder kapitlet et afsnit omkring nogle af de kritikpunkter vi er stødt på undervejs i forbindelse med opgavens tilblivelse.

6.2 KONKLUSION

Formålet med dette afgangsprøve har været at opnå en forståelse for, hvordan relationerne er i Projekt efter fusionen, samt hvilke implikationer dette har for henholdsvis organiseringen, videndelingen og kulturen. Med udgangspunkt i de foregående kapitler og delkonklusioner, vil vi herunder besvare dette.

I analysen har vi indledningsvist opnået en indsigt i, hvordan Projekt ønsker at fremstå, og hvilke perspektiver de har på fremtiden. Vi har undersøgt Projekt for at forstå, hvilke implikationer ledelsens fremtidsudsigter har på den nuværende afdeling og medlemmerne af denne. Herunder har vi anlagt et historisk snit (fusionen), qua den relative korte historie samt dennes implikationer. Netop narrativet i Projekt er blevet fundamentet for vores undersøgelse, og vi er i vores arbejde med dette, kommet frem til et mere nuanceret og komplekst billede af afdelingen. Vores analyse påviser kompleksitet på mange niveauer i Projekt.

Først og fremmest fremstår Projekt som en organisation, som for længst har lagt fusionen bag sig. Dette skal ses i lyset af det stigende pres på produktiviteten og effektiviteten, men også i høj grad fordi ledelsens fokus er drevet af idealet for fremtiden, frem for det historiske åsted.

Vi konkluderer dog, at et udelukkende fokus på fremtiden ikke fjerner fortiden, som stadig i høj grad eksisterer i afdelingen og som man ikke "bare" kan overhøre, ændre eller vælge fra. Det er en meget mere kompleks størrelse end som så, da vi har med grundvilkårene at gøre, som mange af medarbejderne, qua deres anciennitet, nærmest er opvokset med.

Vi som forfattere havde en forudindtaget forventning om, at vores resultater ville vise grupperinger med udgangspunkt i de historiske baggrunde, og som ville komme til udtryk som en fragmenteret afdeling med et sammensurium af kulturer, manglende engagement og ståsted. I stedet har vores analy-

se vist os en ledelse, som qua de identificerede udfordringer fusionen har afsted ført, fremstår parate til at arbejde videre mod de intenderede mål.

Ledelsen forsøger at skabe fremdrift og øget produktivitet via samhørighed og dyrkelse af fællesskabsfølelse, men øjner ikke at denne meget fokusering på samhørighed og dyrkelse af at opnå det strømlignet i virkeligheden dræner fremdriften og skaber distancering blandt medarbejderne imellem, men også blandt ledelsen og medarbejderne. Denne distancering skaber grupperinger og undren og leder til at medarbejderne bliver medaktører og selv skaber et univers, ud fra deres relationer og gruppens mønstre. Vores analyse viser dog, at grupperingerne ikke fremstår historisk opdelte, men i lige så høj grad er bundet i faglige konstellationer eller socialkonstrueret grupperinger.

I forhold til den formelle organisering i matrixen konkluderer vi, at organisationen er blevet mere blandet på tværs af faggrupper, erfaringer og baggrunde. Om end der er skabt en organisation som har optimeret outputtet, så fremstår denne organisering mangelfuld. Vores analyse viser et univers, hvor roller og ansvar ikke er klart defineret, og som resulterer i at medarbejdernes identitetskabelse dannes på baggrund af skyggetemaer og i uformelle grupper.

Fra ledelsens side opleves et massivt fokus på outputtet, som derved resulterer i generel negligering af diversiteten og meningsdannelsen, men som blandt medarbejderne på det horisontale niveau vil medføre større diversitet og yderligere distancering fra ledelsens ideal. Med andre ord, jo mere fokus på at udvande mønstre, jo mere skabes grobund for at de fortsat eksisterer.

Videndeling i Projekt er et emne, der ligger ledelsen meget på sinde. Ledelsen anerkender at de har med en organisation at gøre som besidder ekstremt meget tavs viden. Dette skyldes en række forhold. Dels den mængde af teknologiske systemer, der er i brug i Projekt. Dels den meget specialiserede arbejdsramme og endelig, at man ikke har etableret en kultur, hvor videndeling forekommer naturligt. I stedet søger ledelsen at praktisere en diskurs, hvor videndeling aktivt indgår i den identitet man søger at fremelske i Projekt. Dette gøres ved at bestemme rammerne for videndeling og så skubbe dette nedad i organisationen. Konsekvensen er dog ikke opløftende, da videndeling i stor udstrækning sker i uformelle grupperinger og bliver iscenesat af medarbejderne selv. Der skal dog krediteres for at matrixorganiseringen har skabt bedre videndeling på tværs af forsyningerne, hvilket er et erklæret mål for ledelsen for at opnå samhørighed. Ligeledes har vi konkluderet at mentorordningen har medvirket til

at nedbryde de naturlige barrierer for videndeling og at denne metode nyder bred opbagning i det horisontale niveau. Vi konkludere dog også, at ledelsen skal være opmærksom på udviklet mentorordningen.

I forhold til kulturen i Projekt, kan vi konkludere, at anerkendelse, fleksibilitet og tilgængelighed er tre ord, som rammesætter kulturen i Projekt. Vi har i vores analyse påvist, at kulturen ikke er defineret ud fra én specifik kultur, som ønskes af ledelsen, men stammer fra den manifestation af mangfoldighed, som eksisterer i Projekt. Vi har bidraget til forståelsen med konkrete eksempler på, hvordan kulturen favnes af medarbejderne, og deres ståsted. Derved konkluderer vi også at idealet om en fælles forståelse og enhedskultur er drømme om det uopnåelige. Dette skal ses som en oplagt mulighed for modreaktion og at regenerere en ny fortælling om hvordan Projekt er sat sammen.

Vi kan konkludere at Projekt besidder et enormt uudnyttet engagement som kan blomstre ved anerkendelse, og udnyttelse af diversitet. Samtidig må ledelsen gøre et bevidst valg og gøre op med deres selvkonstruerede virkelighedsbillede, og i stedet imødekomme de initiativer som medarbejderne bringer i spil.

Det er vigtigt at pointere at herværende afgangprojekt er vores opfattelser og konklusioner ud fra den søgen af viden og de vinkler, vi har anlagt. Det betyder også, at dette ikke nødvendigvis er repræsentativt for, hvad der er af udfordringer i andre dele af organisationen. Vi mener derfor ikke, at dette kan generaliseres og at en tilsvarende analyse vil være nødvendig for at forstå, hvilke problemstillinger der eksistere andre steder i HOFOR.

6.3 LEDELSESIMPLIKATIONER

Nogle af de implikationer vi har identificeret i vores analysearbejde vil herunder blive gennemgået med henblik på at give ledelsen i Projekt nogle konkrete eksempler på, hvad vi mener de med fordel kan være opmærksomme på. De tre implikationer vi nedenfor har valgt at tydeliggøre, har til formål at give ledelsen nogle generelle opmærksomhedspunkter omkring kompleksiteten i afdelingen, som de kan bruge til inspiration til at forbedre relationerne i Projekt. Vi vurderer at implikationerne er tilpas forstående til, at ledelsen kan arbejde videre med disse.

For det første ønsker vi at gøre ledelsen i Projekt opmærksom på, at forholdene imellem kulturen, organiseringen og videndeling hænger uløseligt sammen og kan ikke skilles ad – hvilket vil sige, at ledel-

sen ikke kan iværksætte nogle tiltag for at øge videndeling uden også at tænke kulturen og organisationen ind. Eventuelle tiltag vil påvirke mønstrene og konversationerne i organisationen, som vil påvirke kulturen og skabe brydninger i strukturen. Dette er vigtigt at forstå, da man derved også tilkendegiver kompleksiteten i organisationen. Det betyder dog ikke, at vi mener man ikke skal have mere fokus ét sted frem for et andet, men blot at ledelsen skal være bevidst om, at initiativerne vil blomstre, men måske ikke der, hvor man først forventede det.

For det andet ønsker vi at gøre ledelsen opmærksom på, at en tydelig og ærlig kommunikation omkring ændringstiltag og forventningerne hertil, er altafgørende. På den måde øges forståelsen for, hvorfor ændringerne forekommer og dette præger meningsdannelsen hos medarbejderne positivt. Dette sker via formidling af ledelsens synspunkter. Disse vil være med til at præge hverdagskonversationerne og kan lede til nye roller, initiativer og mønstre som kan styrke fremdriften.

At sende det samme budskab til alle går ikke, for medarbejderne har forskellige former for professioner, og dette vil underminere deres faglighed og professionalisme.

Det er i samme forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at gestures opfattes individuelt, men at forståelserne dyrkes i relationerne. At anerkende og respektere diversiteten, er en stor fordel og samtidig en stor styrke, men en styrke der først kommer til udtryk, når man tillader kompleksiteten. Det er vigtigt at være bevidst om dette, når man ønsker at lave forandringer, da man derved opnår de bedste resultater.

For det tredje er det vigtigt, at man som ledelse er i stand til at håndtere og indgå direkte i diskussioner. Uanset udfaldet af en diskussion, påvirkes meningsdannelsen hos de involverede. Ved involvering i diskussioner, opnår man samtidig en indsigt i, hvilke ting der rører sig i organisationen og kan på den baggrund meget nemmere navigere og ikke mindst agere. Det er sundt at dykke ned i organisationen og være med til at få gjort op med forestillingen om, at udstukket retningslinjer automatisk følges – for det gør de ikke. Fokus og involvering i lokale mønstre og grupperinger (som hele tiden opstår på kryds og tværs), giver ledelsen den fordel, at de nemmere kan anspore forandringer i de lokale konversationer, og dermed hurtigere agere og skabe et målrettet fokus – fordi de nu har fået en mere (den mest) nuanceret forståelse for de forskelligheder, der eksisterer i organisationen.

Vores hovedbudskab er, at Projekt vil komme allerlængst ved at udnytte diversiteten gennem frit flydende konversationer. Ved at søge at gøre alle medarbejderne til generalister, mistes meget viden,

omvendt kan Projekt heller ikke gøre alle til specialister, for så kan folk ikke tale sammen. Det handler med andre ord om at finde balancen imellem det intenderede, og så tillade pladsen til at udnytte de ting, som opstår undervejs på rejsen.

For, hvis alle tænker ens og deler samme holdning og mening, hvor kommer ny viden så fra?

Det er relevant at gøre opmærksom på, at der qua vores dataindsamling på medarbejderniveau, har været en underrepræsentation af medarbejdere fra det tidligere KE, hvilket vi mener at vigtigt at tage højde for i validiteten af ovenstående implikationer.

6.4 PERSPEKTIVERING

I forbindelse med udarbejdelsen af herværende afgangsprøjet har vi forsøgt at belyse de implikationer ledelsens valg og fravalg har på organisationen. Vi har også anskueliggjort at handlinger ikke behøver at komme til udtryk i konkret praksis, men også opstår ved ikke at agere og acceptere det der sker. Gesture og respons er derfor et bredt fænomen og betinger ikke nødvendigvis handlingen alene, men hele "begivenheden", samlet set.

I forhold til Projekt har vi givet dem en ny vinkel at anskue deres organisation på. Vi har givet dem indsigt i nye tankegange og derved nye muligheder at udøve ledelsen på. Endelig har vi forsøgt at belyse at mangfoldighed ikke er et onde, men hvis man udnytter det rigtig, kan være et element til at forstå og afkode, hvad der virker og ikke virker i en organisation.

Denne holdning til medarbejderne og konstruktionen af organisationen som vi illustrerer, udgør meget af den dominerende ledelsesdiskurs vi ser i mange virksomheder i dag. I det hele taget har samfundets generelle opfattelse af det, at arbejde i en organisation rykket sig mærkant de seneste årtier. For 10-15 år siden, ville det nok vække undren hvis man bekendtgjorde at magt ikke kan besiddes, og at medarbejderne er organisationen og ikke omvendt. Vi mener at uden dette fokus, kan man ikke holde på sin viden og på sigt vil medarbejderne forsvinde.

Projekt har med herværende analyse nu en mulighed for fremadrettet at ændre deres fokus og ledelsesdiskurs og derved selv skabe plads til udfoldelse af diversitet, som kan fremme positioneringen af virksomheden.

6.5 SELVKRITIK

I forbindelse med opgavens tilblivelse, er vi blevet opmærksomme på, at genstandsfeltet hele tiden har påvirket vores forforståelser og at vi derfor flere gange i forløbet, har ændret fokus. Det er netop denne cirkulære proces, der kendetegner det konstruktivistiske paradigme, men som også for os har været udfordrende at arbejde med. Udfordrende fordi vi på forhånd havde nogle forventninger til, hvordan relationerne i Projekt kom til udtryk. Vi har dog hele vejen igennem anlagt en fleksibel og åben tilgang til problemfeltet, for på den måde at opnå et så nuanceret billede af Projekt som mulig. Det har været udfordrende for os, at arbejde i det konstruktivistiske paradigme, på den måde, at vi af natur hele tiden har søgt en form for lineær/årsag-virknings struktur, bevidst som ubevidst. Vi er af den opfattelse at det er opstået ud fra et ønske om at blive så konkrete som muligt. Behovet for at være konkrete, afspejles også i vores teorivalg, hvor vi blander teorier fra både det realistiske paradigme (Martin og Nonaka) med teori fra det konstruktivistiske paradigme (Stacey). Vi er fuldt bevidste om denne anvendelse af teorierne, men har fundet det nødvendigt, idet en konkretisering indenfor det konstruktivistiske paradigme for os har været udfordrende. Derfor havde vi en forestilling om, at vi kunne supplere med teori fra det realistiske paradigme, uden at gøre vold mod det valgte paradigme. Dette er ikke lykkedes til fulde qua vores forforståelser af teorierne, og på den baggrund vil dele af analysen derfor bære præg af manglende dybde.

I forhold til valg af undersøgelsesdesign, herunder dataindsamling kunne vi godt have ønsket os at kombinere de valgte interviewformer med et observationsstudie. Et observationsstudie ville have gjort at vi kunne komme endnu tættere på den virkelighed, der eksisterer i Projekt og opleve, hvordan handlinger har direkte effekt på henholdsvis medarbejdere og ledere. Det kunne have givet opgavens analyse en dybere indsigt, særligt i forhold til det vertikale niveau, og samtidig et redskab til at præsentere analysens konklusioner på en anden måde. Et konkret forslag til observationsstudie kunne have været at deltage i månedlige afdelingsmøder eller fysisk (for Tanjas vedkommende) at flytte kontorplads til samme område, hvor hovedparten af Projekt sidder.

Med hensyn til opgavens opbygning, herunder særligt analysen er vi nået til den erkendelse, at en så klar skildring imellem de tre emner – organisering, videndeling og kultur har været udfordrende. Vi var på forhånd opmærksomme på, at emnerne uløseligt hænger sammen, men havde en formodning om at vi kunne analysere dem hver for sig. Besværligheden med dette har resulteret i en analyse, som i

visse afsnit gentager sig selv, hele tiden eksemplificeret forskelligt, men overordnet set med de samme budskaber.

I forbindelse med udarbejdelse af ledelsesimplikationerne, er vi bevidste om at vores forslag til relevante ledelseshandlinger befinder sig på et højere abstraktionsniveau end først tiltænkt. Dette skal først og fremmest ses i lyset af paradigmets pragmatiske tilgang til konkrete løsninger, men også i forhold til vores manglende erfaringer og viden omkring de daglige gøremål i Projekt.

6.6 LITTERATURHENVISNINGER

Bøger:

ISBN	Titel	Forfatter
978-0-273-72559-6	Strategic Management and Organisational dynamics 6 th edition	Ralph D. Stacey
978-8762 902121	Organisationsteori, struktur, kultur, processer 4. udgave	Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal
978-8759 316504	Den skinbarlige virkelighed 5. udgave	Ib Andersen
978-87-629-0349-4	Paradigmer i Praksis	Per Darmer, Birgit Jordansen, Jens Astrup Madsen & Johannes Thomsen
978-8777063510	Relationer i organisationer	Gitte Haslebo
978-87-412-5137-0	Hvordan organisationer fungerer	Dag Ingvar Jacobsen Jan Thorsvik

Artikler:

Cultural change an integration of three different views, 1987 (Debra Meyerson, Joanne Martin)

A complexity perspective on researching organizations from a complexity perspective (Stacey and Griffin)

A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* (Nonaka)

Internet:

<http://www.jobindex.dk/cms/jobvision5.shtml>

http://haslebo-partnere.dk/dyn/files/normal_items/80-file/Fusioner%20i%20systemisk%20perspektiv.pdf

<http://www.berg-marketing.dk/fusioner.htm>

<http://uldallconsult.dk/kultur-og-sammenhaengskraft-efter-fusioner-2/>

http://haslebo-partnere.dk/view.php?template=normal&page_id=56

http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2013/06/HOFOR_aarsrapport_2012.pdf

http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2015/04/hofor_aarsrapport_2014.pdf

http://www2.statsbiblioteket.dk/mediestream/#tv/record/doms_radioTVCollection%3Auuid%3Ac7b1fe5f-c7cb-4488-94bf-eabcac72bdaf/query/fremtidens%20offentlige%20ledelse

<http://www.createadvantage.com/glossary/communication>

<http://www.mind-stretch.dk/wp-content/uploads/lytteniveauer.pdf>

http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2012/10/hvem_er_HOFOR.pdf

<http://da.wikipedia.org/wiki/HOFOR>

http://www.hofor.dk/wp-content/uploads/2014/04/aarsrapport2013_web.pdf

Internt materiale:

- HOFOR Intranet

6.7 BILAGSOVERSIGT

- 1) HOFOR organisationsdiagram
- 2) Indkaldelse til fokusgruppeinterview
- 3) Interview 1
- 4) Interview 2
- 5) Interview 3
- 6) Interview 4
- 7) Interview 5
- 8) Interview 6