

# **Klynge Nord**

## **Opgaver & Organisering**

### **Hovedopgave HDO-15**

Forfatter – Dennis Ottosen

Studienummer 20073306

Vejleder – Lars Kristensen, Aalborg universitet

Komp.-Org. Maj 2015

## Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse .....</b>	<b>2</b>
<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>Det operative beredskab .....</b>	<b>8</b>
<b>Det største personaleområde – med den mindste ledelse .....</b>	<b>8</b>
Et beredskab uden brandmænd.....	8
<b>Hvilken type samarbejde er der egentlig tale om?.....</b>	<b>9</b>
Netværk som samarbejdsform .....	11
<b>Tab af netværk i forbindelse med etablering af klyngerne.....</b>	<b>12</b>
<b>Ny opgavefordeling i selskabet.....</b>	<b>13</b>
Udbud som funktionsbud.....	14
<b>Opsamling .....</b>	<b>22</b>
<b>Organisering i klyngen .....</b>	<b>24</b>
<b>Klynge Nord.....</b>	<b>24</b>
Hvordan bør klyngen organiseres?.....	25
Muligheder.....	28
Organisationen og dens opgaver .....	30
<b>Omverden.....</b>	<b>34</b>
Samarbejde om opgaven .....	34
Muligheder.....	35
5 fortider til 1 fremtid.....	37
<b>Opsamling .....</b>	<b>48</b>
<b>Fusion og forandringsledelse.....</b>	<b>50</b>
<b>Basal motivation .....</b>	<b>51</b>
<b>Bekymringer .....</b>	<b>53</b>
Fusionsprocessen er vigtig.....	54
Forandringen i Nordjylland.....	56
<b>Fusionsledelse i klynge Nord.....</b>	<b>57</b>
Kotter og forandringsledelse.....	58
<b>Opsamling .....</b>	<b>61</b>
<b>Konklusion .....</b>	<b>63</b>
<b>Bilag og litteratur .....</b>	<b>65</b>

## Forord

Dette projekt er det afsluttende projekt for min HD uddannelse i Organisation & Ledelse. Projektet tager afsæt i min dagligdag, hvor jeg arbejder som viceberedskabschef i Hjørring kommune.

Med udsigt til en besparelse på min. 7,5 mio. kroner er der nærværende også at tale om fyringer og forringe servicemål for endnu en offentlig service, nemlig brandvæsenet.

Med den økonomiske aftale mellem Kommunernes Landsforening og regeringen for 2015 og frem, blev der aftalt en række besparelser i de kommunale redningsberedskaber. Samlet set er der aftalt besparelser på mere end 25%, hvis alle besparelser gennemføres.

Forud for denne aftale har der været gennemført forskellige analysearbejder, som grundlag for hvor og hvordan pengene kunne spares. Blandt de forventede besparelser, er reduktioner på personalesiden og en reduktion på det udrykkende beredskab.

Reduktionerne på personalesiden forventes at komme som følge af en sammenlægning af de kommunale beredskaber, som pr. 1. Januar 2016 skal være reduceret fra 98 og til højst 20. Den anden store besparelse skal komme som følge af reducerede udrykninger i forbindelse med brand og redningsindsatser i det operative (akutte) beredskab.

I Nordjylland har opgaven indtil nu været forankret hos Kommune Kontakt Rådet (KKR), som på vegne af de 11 kommuner har haft et arbejde i gang, med det formål at finde den mest fornuftige organisering af de nordjyske beredskaber i fremtiden.

Indstillingen fra KKR og til de 11 kommunale byråd indtil nu, er at der i Nordjylland bør etableres ét samlet beredskab, som skal administreres gennem 4 administrative klynger jævnt fordelt over regionen. Til ledelse af det samlede beredskab bør der ansættes en direktør.

Jeg vil i dette projekt analysere nærmere på hvordan der kan spares på det operative beredskab, hvordan klynge Nord kan organiseres og hvilke udfordringer fusionsprocessen kan bringe.

### *Problemformulering*

Med udgangspunkt i de kommende strukturændringer i beredskabet i Nordjylland, hvilke opgaver skal klynge Nord i fremtiden løse og hvordan kan klyngen organisere sig.

Herunder, hvordan kan klynge Nord samarbejde med eksterne, både kommunale og private om varetagelse af dens opgaver, samt hvordan ledelsen bedst muligt gennemfører fusionsprocessen for klyngen.

### *Afgrænsning*

Beslutningerne omkring organiseringen er ikke endeligt vedtaget i de enkelte byråd, der kan derfor komme ændringer i det eksisterende beslutningsgrundlag. Disse ændringer vil ikke blive inddraget i projektet.

Jeg vil i projektet ikke arbejde med de juridiske aspekter i virksomhedsformen for det nye selskab.

### *Metode*

Dette projekt starter med en opsamling på det seneste projekt, de beslutninger der er truffet og en generel status på processen.

Min empiri vil primært være de ting, som jeg støder på i min hverdag, det være sig de data som er indsamlet i relation til processen, samt de forskellige rapporter og udarbejdede materialer, som er almindeligt tilgængelige. Derudover så kommer en stor del af de betragtninger som indgår fra de generelle samtaler der foregår i mine netværk.

Med baggrund i disse data og mit eget udgangspunkt, vil jeg gennem tre analysetemaer, forsøge at konkretisere de fokuspunkter som ledelsen bør have i forhold til den nye organisation. Primært baseret på den nye klynge Nord, men også i forhold til det nye selskab, hvor det er relevant.

Jeg har gennem projektet valgt at dele det operative og det forebyggende arbejde i beredskaberne. Årsagen hertil skal primært findes i opgaveløsningen, hvor det operative beredskab primært varetages af private og det forebyggende arbejde primært

varetages af de fastansatte embedsmænd fra de enkelte kommuner. Yderligere forskelle på de to opgaveområder vil også blive bearbejdet i analysetemaerne.

Det første analysetema vil omhandle det operative beredskab. Her vil jeg primært anvende Stadil & Waldstrøms "Corporate networking", da den for mig giver god mening i forhold til virksomheden og dens netværk.

Det andet analysetema kommer til at handle om de konkrete opgaver som skal løses i organisationen. I afsnittet vil jeg lade mig inspirere af bogen "Organizational behaviour" af Buelens m. fl. som, selvom det er en "samle-bog" giver en meget god gennemgang af de grundlæggende principper. Disse principper vil jeg udbygge med Mintzberg "Om ledelse", "Designing organizations" af Galbraith og "Ledelse af netværk" af Waldstrøm.

Det sidste afsnit kommer til at handle om fusionen ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt. I dette afsnit vil jeg igen anvende Buelens "Organizational behaviour", stærkt suppleret af Pjeturssons "Når ledelse er kommunikation" og med inspiration hentet i sundhedsvæsenet gennem bogen "Fusioner, ledelse og fortællinger" af Borum og Pedersen.

Min empiri i projektet, vil være en kombination af mødereferater og rapporter fra styregruppen og arbejdsgrupperne nedsat af KKR, datamateriale indsamlet i regi af KKR og indtryk samlet gennem mit netværk, som jeg kort beskriver i bilag 1.

### *Status på processen*

Dette projekt udspringer af de forandringer, som er i gang på beredskabsområdet i hele Danmark. Forandringer der består primært af en række sammenlægninger af de tidligere kommunale redningsberedskaber, hvor det er regeringens mål, at antallet af redningsberedskaber skal reduceres fra 98 til højst 20. Det er forventningen at reduktionen er sket senest pr. 1. Januar 2016.

I mit projekt 2 blev emnet ligeledes behandlet, men indholdet dengang var organiseringen af selskabet og de fordele og ulemper organisationen eventuelt kunne medføre.

Status lige nu er at der på nationalt plan er indgået foreløbige aftaler, hvor alle kommuner har fundet sammen i større enheder. Fra de små beredskaber Silkeborg og Viborg med 190.000 indbyggere og til Danmarks største beredskab i hovedstaden som kommer til at dække 9 kommuner og betjene 900.000 indbyggere.

Den kommende forandring har efterhånden kørt gennem en længere tid. På samme måde som blandt andet strukturreformen i sundhedsvæsenet, har processen indtil nu været præget af at være en topstyret proces, hvor de fleste af beslutningerne indtil videre er truffet på højt niveau, for herefter at blive implementeret længere nede i organisationen.

Beslutningen om sammenlægningerne og besparelserne på beredskabsområdet blev vedtaget og dermed kommunikeret meget tidligt via en politisk proces. Forud for beslutningen var et langt forløb både med undersøgelser og politiske debatter, som i praksis har betydet at beslutningen har været truffet et godt stykke tid før den egentlige topledelse kunne nå at arbejde med den.

Denne udfordring er dog noget speciel i forhold til offentlige virksomheder, hvor sådanne processer er meget svære at skjule. I forbindelse med private selskabers fusioner og opkøb foregår disse processer ofte i meget lukkede fora, indtil en offentliggørelse er strengt krævet. Holdningerne og fortællingerne i processen har grundet det lange tidsforløb været mange, samtidig med der ikke har været egentlige politiske udmeldinger fra den øverste ledelse.

I Nordjylland har Kommune Kontakt Rådet (KKR) en proces i gang som skal resultere i en politisk godkendelse af det fremtidige selskab og formen på det.

I praksis håndteres processen af en nedsat styregruppe, bestående af en række kommunale direktører. Under styregruppen har der været nedsat tre arbejdsgrupper, med det formål at undersøge de forskellige selskabsformer, organiseringen, opgavesæt med videre.

Arbejdsgrupperne har afsluttet deres arbejde og afleveret deres afrapporteringer med tilhørende anbefalinger. Efter afrapporteringen, har samtlige arbejdsgrupper peget på en organisering, hvor beredskabet fremover består af ét beredskab, som dækker alle 11 kommuner.

Derudover så er styregruppen med baggrund i rapporterne kommet med en række betragtninger, som kommer til at indgå som en del af den endelige politiske beslutningsproces.

Sidst med ikke mindst, har styregruppen anbefalet KKR at igangsætte ansættelsesproceduren for den fremtidige direktør for selskabet. Denne proces er nu sat i gang og det forventes at direktøren tiltræder pr. 1. Juni 2015.

## Det operative beredskab

### Det største personaleområde – med den mindste ledelse

Det operative område er personalemæssigt det største område i det nye selskab og i klynge Nord. På mange måder også det mest komplekse områder, da det er et område som kan varetages på mange forskellige måder. Frivillige, deltidsansatte og fuldtidsansatte anvendes til opgaven, afhængig af den enkelte kommunes tradition og historie.

Forskellen mellem disse typer er primært aflønningen. En frivillig får ikke løn, hverken for øvelse eller indsats. En deltidsansat får typisk et rådighedsbeløb hver måned for at stå til rådighed og derudover en fast timepris for den tid som bruges på øvelse og indsats. En fuldtidsansat har, som titlen angiver, jobbet som sit primære erhverv og bor og arbejder typisk på brandstationen i 24 timers døgnvagt, når han eller hun er på job.

Uanset hvilken type ansættelse en brandmand er i, så er uddannelses- og kompetencekrav de samme. 7 ugers brandmandsuddannelse og herefter 24 timers årlig vedligeholdelsesuddannelse. Når forskellige kommuner vælger forskellige modeller, så er det ofte mere baseret på kommunens risikoprofil. I Nordjylland er det kun Aalborg by som har et brandvæsen ansat på fuldtid. Alle øvrige brandstationer anvender deltidsansatte brandmænd.

I klynge Nord er der 290 brandmænd ansat. Alle er ansat som deltidsansatte. Men også denne ansættelsesform er differentieret. 25 af de 290 deltidsansatte er ansat ved Frederikshavns kommunale brandvæsen, mens de resterende 265 er ansat ved Falck. Den ledelsesmæssige opgave er derfor noget anderledes end ved de administrativt ansatte.

### Et beredskab uden brandmænd

Ledelsesmæssigt, så har kommunen kun et egentlig ledelsesansvar over de deltidsansatte Falck-brandmænd i forbindelse med indsats. Her er det i alle kommuner den kommunale indsatsleder, som har den overordnede ledelse og beslutningskompetence i forhold til det som sker i forbindelse med en brand- eller redningsindsats.



I forhold til den daglige drift, såsom vedligeholdelse af brandbiler, bygninger og udstyr, indkøb og rengøring af branduniformer, kompetencevedligeholdelse af brandmænd, personaleledelse og lignende, så har kommunen intet med dette at gøre. Det er alene Falcks ledelse som varetager dette for de 15 brandstationer og 265 ansatte.

Med hensyn til den ene kommunale brandstation i Frederikshavn og de 25 ansatte på denne station, så er der ikke endnu taget konkrete beslutninger om, hvad som skal ske i forhold til ejerforholdet. Udgangspunktet lige nu er en hensigt om, at brandstationen skal drives efter entreprenørmodellen, altså at den "bliver hjemme" i Frederikshavn kommune og kommunen forestår driften og ledelsen af stationen.

Ledelsen i klynge Nord vil derfor som udgangspunkt ikke have et direkte ledelsesansvar for nogen brandfolk overhovedet. Der vil således kun være tale om ledelse af brandfolkene i den konkrete indsats.

Denne fordeling er ikke ny for nogen af kommunerne. I nogle kommuner går samarbejdet mere end 50 år tilbage i tiden og i andre kommuner er det knap så gammelt. Fælles for alle kommunerne i den nye klynge er, at det vil være svært, hvis ikke umuligt, på kort sigt at etablere deres eget beredskab. Både økonomi og struktur vil være for store udfordringer at løfte i selskabet første tid.

Derudover har Falck også haft en betydelig deltagelse i de forskellige arbejdsgrupper, som har været nedsat gennem KKR. Det betyder egentlig, at selvom der i klyngerne skulle ske udskiftning af mange forskellige medarbejdere og ledere fra de tidligere kommunale beredskaber, så vil de intentioner og aftaler der er indgået, kunne bæres videre. Om end det noget usædvanligt vil være en ekstern part, som vil være den der bærer det videre.

Men at Falck har denne viden og indsigt, hvilken indflydelse kan det få på kort sigt i forhold til sammenlægningen og hvordan kan det påvirke det fremtidige samarbejde?

### **Hvilken type samarbejde er der egentlig tale om?**

For at afdække hvilket type samarbejde der er tale om mellem kommunerne og Falck og dermed også klyngerne og Falck, så kan ledelsen undersøge forskellige aspekter i de daglige relationer, som kan pege i retning af, hvilken samarbejdsform der er tale om.

Selvom samarbejdet mellem kommunerne og Falck, langt hen ad vejen reguleres i en række kontrakter, som er indgået for kortere eller længere tid, kan samarbejdet også ansues gennem faktorerne samarbejdsform, basis for kommunikation, konfliktregulering, grad af fleksibilitet, involvering, klima og grad af afhængighed<sup>1</sup>.

### *Gensidig afhængighed*

At etablere eget beredskab vil kræve bygninger, køretøjer og mandskab. Til en vis grad må det forventes at brandfolkene ville være interesserede i at skifte over til et eventuelt nyt beredskab. Men at overtage mandskabet vil betyde at klyngen skulle opbygge en ledelsesorganisation som kan håndtere de ansatte.

De helt store udfordringer må dog antages at være i forhold til investeringen i bygninger og køretøjer. Skulle klyngen ønske at etablere eget beredskab, vil det betyde at der skulle investeres et urealistisk stort beløb. Et beløb som det ikke kan forventes at klyngen umiddelbart vil have adgang til.

Det kan derfor med rimelighed forudsættes at klyngerne i stor udstrækning er afhængige af Falck som leverandører.

Falck derimod er også afhængige af at have kommunerne som kunder. Dels i forhold til deres omsætning og dels i forhold til deres muligheder for at udvide deres forretning. Økonomisk set, så er sammenhængen til at få øje på. Kommunekontrakterne giver omsætning for Falck og bidrager til deres samlede forretning.

Men derudover, så bruges den brandslukning som de varetager i Danmark som et argument i forbindelse med deres udvidelser af forretningen over hele verden.

Når Falck i dag giver tilbud på brandvæsener i udlandet, henvises naturligvis til at de varetager så stor en del af den nationale brandslukning som de gør. Derudover så er det heller ikke unaturligt, at potentielle kunder inviteres til Danmark for at besøge brandstationer i nogle af de kommuner som Falck har aftale med.

Falck har derfor også en vis grad af afhængighed i forhold til kommunerne.

---

<sup>1</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 26

### **Fleksibilitet, involvering og klima**

Som samarbejdet har fungeret, så har de fleste kommuner haft en aftale med Falck, som typisk sendes i udbud jf. gældende regler for dette. Det vil sige at hver kommune teoretisk set skal sende brandslukningen i deres kommune i udbud hvert 5. år.

Inden for reglerne har de fleste kommuner dog benyttet sig af muligheden for at indskrive en option i deres udbud, som har betydet at der har været indarbejdet én teknisk forlængelse på 5 år, som udløses ved kontraktens udløb.

Det betyder i praksis at hver kommune efter kommunesammenlægningen har haft indgået en aftale med Falck i op til 10 år. 9 af kontrakterne i Nordjylland har udløb mellem 2017 og 2022, de øvrige to har udløb med årets udgang 2015<sup>2</sup>.

Med indgåelse af så lange kontrakter, vil kritikere med rimelighed kunne sige at muligheden for udvikling og tilpasning forsvinder. Der har været et udbud af en bestemt opgave, en leverandør har budt og vundet og dermed "fanger bordet".

I praksis har virkeligheden dog været noget anderledes.

Begge parter i samarbejdet var således dybt afhængig af hinanden for at få samarbejderne til at lykkes. I samarbejdet udnytter alle deltagerne deres styrker for at få det bedste ud af hinanden. Kommunerne har som kunde et behov for at tilpasse / ændre måden hvorpå de håndterer deres myndighedsansvar, brandslukningen. Falck tilbyder samtidig at forestå den praktiske del af opgaveløsningen.

### **Netværk som samarbejdsform**

Med udgangspunkt i de tre klassiske samarbejdsformer, som de er tolket af Stadil og Waldstrøm, så passer de fleste af samarbejdets karaktertræk, hvis ikke alle, på de træk som karakteriserer samarbejdsformen "Netværk"<sup>3</sup>.

Ved at anerkende at samarbejdet er et egentlig netværk, mere end et markedssamarbejde, åbner det også mulighed for at tænke nye veje i forhold til hvordan samarbejdet kan og skal foregå i praksis.

---

<sup>2</sup> Datamateriale, indsamlet af KKR i Nordjylland

<sup>3</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 26

Samtidig giver denne tænkning dog også anledning til at påpege en af de store udfordringer som klyngen og selskabet kan have på den korte bane. Denne udfordring er også beskrevet som et af de 3 paradokser der kan være ved netværk som samarbejdsform<sup>4</sup>.

### Tab af netværk i forbindelse med etablering af klyngerne

Med den nye klynge og dermed færre kommunale ledere, som Falck skal forholde sig til, må dette netværk alt andet lige blive styrket fremadrettet gennem det reducerede antal af relationer. Men samtidig er der en reel risiko for, at der i startfasen på det nye samarbejde vil være et tab af relationer.

Falcks ledelse, bestående af én brandchef og tre ledere, har indtil nu skulle forholde sig til 11 forskellige kommunale beredskabschefer og borgmestre. De tre ledere har haft et fast kundeansvar for de enkelte kommuner, mens brandchefen mere har fungeret som en allround funktion, der har deltaget når det har handlet om mere end bare drift.

Alle de eksisterende beredskabschefer og Falcks brandchef har været i deres respektive stillinger i 6 år eller mere. Dermed må det antages at der mellem de eksisterende beredskabschefer og Falcks ledelse er opbygget en tæt relation og et stærkt netværk.

Ser man på samarbejdet ud fra teorien om faserne i relationsudviklingen<sup>5</sup>, så har de enkelte beredskabschefer og brandchefen formentlig opnået en intern relation i fase 4. Det vil sige at de er nået dertil i deres interne relationer, at de har turde forpligtige hinanden i længere tid.

Dette ses blandt andet i beredskabschefernes vilje til at anbefale deres respektive byråd at indgå længerevarende kontrakter med Falck som leverandør.

Med den kommende ændring, reduceres der i antallet af beredskabschefer. Der skal fremover kun være 4 klyngeledere, dermed vil der være minimum 7 beredskabsche-

---

<sup>4</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 39

<sup>5</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 28

fer som ikke længere skal fungere som ledere og det er endda forudsat at de 4 klyngeledere bliver én af de 11 eksisterende beredskabschefer.

Stopper de overflødige beredskabschefer i organisationen, så vil deres personlige relationer og dermed deres netværk forsvinde sammen med dem. Dermed skal relationerne i et eller andet omfang genopbygges eller genopfindes.

Fortsætter de i organisationen, så er der også en risiko for at de bevidst eller ubevidst kan komme til at anvende deres netværk "forkert". Forstået på den måde, at beredskabschefernes netværk er vant til at se dem i en bestemt rolle og med et bestemt sæt beføjelser.

Fragår de som chefer og får andre funktioner i organisationen, så vil det formentlig også betyde at de får andre forudsætninger for deres ansættelse og dermed andre, typisk færre, beføjelser end de har haft hidtil.

Hvis ikke både organisationen og beredskabscheferne er tydelige omkring ændringen, opstår der en risiko for fejl og misforståelser, som kan få betydning for samarbejdet mellem Falck og de nye klynger.

Udover risikoen for fejl og misforståelser, så kan der også være tale om tab af goodwill og tillid. Dette tab relaterer sig direkte til relationerne mellem brandchefen og den enkelte beredskabschef.

Ved en relation i fase 4, bygger samarbejdet i stor grad på tillid og relationsspecifikke investeringer. Altså en eller anden grad af risikovillighed som følge af det personlige kendskab. Et tab af denne relation kan få betydning for Falcks risikovillighed og herunder både bidraget til og prissætningen for det fremtidige samarbejde.

### **Ny opgavefordeling i selskabet**

Afhængig af hvad den konkrete strategi for hele selskabet bliver, kan den lokale klyngeledelse overveje at anvende netværkskuber<sup>6</sup> til at arbejde med konkrete målsætninger.

---

<sup>6</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 86

I netværkskuben deles virksomhedens netværk primært ud fra om netværket er internt eller eksternt. Derudover også om det er formelt / uformelt og om det baseres på individ / organisation.

Der er allerede udsigt til at beredskaberne med sammenlægningen skal finde store økonomiske besparelser. Hvordan disse besparelser skal findes har styregruppen og politikere ikke endnu taget stilling til, andet end i vendinger såsom "vi kan spare på ledelse" og "ændringer i det operative beredskab".

De dybereliggende muligheder er derfor mange. Jeg vil nedenfor forsøge at komme med mulige bud på besparelser og hvordan kubeguiden<sup>7</sup> konkret kan anvendes i dette arbejde.

### Udbud som funktionsbud

Den ene besparelse som kan blive aktuel, er at inddrage Falck på en meget anderledes måde i det operative beredskab, end de bliver i dag. For bedst at forstå baggrund for dette forslag, kræver det et indblik i, hvordan brandkontrakter historisk set har været håndteret i brandtjeneste i Danmark.

De kontrakter som Falck i dag har med de enkelte kommuner baserer sig på kommunernes plan for risikobaseret dimensionering. Det betyder helt konkret, at kommunerne har udarbejdet en rapport som beskriver hvor der skal være brandstationer, hvor mange og hvilke typer brandkøretøjer der skal være og hvilke specialer der skal være placeret hvor.

Fordelingen af ressourcer og placeringen af stationer er historisk betingede og baserer sig på et tidligere regelsæt, hvor det var indbyggerantallet der alene dikterede beredskabet. Den enkelte kommune kunne således slå op i en tabel og ud fra den dimensionere deres beredskab.

For de kommuner som havde en aftale med Falck var der ligeledes udarbejdet en standardkontrakt mellem Falck og Kommunernes Landsforening, som fastsatte hvad Falcks ydelser skulle koste. Dermed var det eneste, som Falcks ledelse i virkelighe-

---

<sup>7</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 126

den skulle koncentrere sig om, at få driften til at hænge sammen indenfor den fastsatte økonomiske ramme.

Efter en lovændring i 2007 blev dimensioneringen af redningsberedskabet lagt over til den enkelte kommune. Dermed blev antallet af brandbiler, mængden af materiel og antallet af brandfolk pr. udrykning noget som kommunen selv fastsætter.

Standardaftalen mellem Falck og KL blev ligeledes opsagt og priserne dermed "givet fri". Slukningsopgaven blev sendt i udbud og nye aftaler blev indgået. Baggrunden for udbuddet var den enkelte kommunes plan for risikobaseret dimensionering og dermed en mulighed for at opdatere og omfordele ressourcerne.

Umiddelbart er der ikke mange af kommunerne som har benyttet sig af lejligheden for at lave om og i samtlige nordjyske byer er beredskaberne stadig placeret som de var for 10 år siden.

Derimod er der ændret en del på udrykningskøretøjerne og i langt de fleste kommuner er der indført et køretøj, som har en speciel opbygning, anderledes udformning eller som på anden vis afviger fra "standard". Alle disse køretøjer er nogen som kommunerne langt hen ad vejen selv har analyseret sig frem til og bedt Falck eller andre køretøjsopbyggere om at levere.

De største ændringer der altså er sket siden kommunerne fik ansvaret er altså at der er indført nye køretøjer og ændret i antallet af brandfolk som det kræver til de enkelte udrykninger. Derudover har der været en udpræget tendens til at alle kommuner selv har "opfundet" nye kombinationer af brandkøretøjer, uden en særlig grad af standardisering eller ensartethed.

Falcks ledere har i stor udstrækning stadig den samme opgave som tidligere, nemlig at sikre driften og tage ledelse på, hvor mange brandfolk der skal være på hver station og hvor mange brandfolk der skal tilkaldes til hver udrykning.

### *Er der forskel på brandslukning og ambulancekørsel?*

Falck i Danmark varetager udover brandslukning også ambulancetjenesten i de fleste regioner. Ambulancetjenesten udbydes, ligesom brandslukning, typisk hvert 5. år. Når der gennemføres et ambulanceudbud, så udbydes de typisk på den måde, at der udbydes en række produktionsmål, som de bydende parter skal indfri.

Primært handler det alene om den gennemsnitlige responstid, tiden fra at ambulancen tilkaldes og til den ankommer på skadestedet, fremfor at handle om hvilken ambulance holder i hvilken by, hvordan den ser ud eller hvad der er pakket på den af udstyr.

Dermed er udbuddet i ambulancetjeneste altså væsentligt anderledes end udbud for brandslukning.

Ledelsen i det nye selskab bør derfor overveje muligheden for at lave udbud af brandslukning på samme måde. Altså at opstille en række tidsmæssige gennemsnitsbetragtninger og lade leverandørerne selv beslutte hvordan disse skal indfries.

Der kan være en lang række udfordringer og problemer ved at ændre udbudsformen. Brandstationernes nuværende placering, de deltidsansattes arbejdspladser i forhold til brandstationerne, nyt personale ved flytning af stationer eller køretøjer, afsendelse af de rigtige køretøjer i forhold til meldingen og så videre.

Der bør derfor laves en dybere analyse af, hvilke muligheder og udfordringer der kan komme ved at ændre udbudsformen. Samtidig er det formentlig en analyse som selskabet og klyngen ikke vil være i stand til alene at udføre. Det vil kræve et tæt samarbejde med både nuværende og potentielle fremtidige leverandører.

Til dette arbejde, kan ledelsen overveje at anvende etablere et netværk, som kan få til opgave at foretage denne analyse. Der er dog en række forudsætninger som de bør forholde sig til.

Ved at anvende kubeguiden<sup>8</sup>, vil det kræve at der opstilles et konkret mål for det netværk man vil have etableret. Det kunne som eksempel være målet ”undersøge muligheden for i større grad at lade private varetage planlægningen og dimensioneringen af det operative beredskab”.

Efter fastsættelsen af målet, skal ledelsen forholde sig til de tre hv-spørgsmål, som angives i ”Corporate network”. Hvor, hvem og hvad<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate network, s. 125

<sup>9</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate network, s. 129



## Hvor

I forhold til hvor, så kan den nye klynge angiveligt ikke løse denne opgave alene. Der vil formentlig være brug for en stor mængde statistisk materiale, konkret viden om de pågældende områder, nuværende bemandinger og køretøjer og lignende ekstern viden.

Dermed peger pilen i retning af, at der vil blive tale om et netværk med både intern og ekstern orientering. Da det primært drejer sig om at flytte en større del af opgaven ud til en eller flere eksterne leverandører, vil det kunne argumenteres at netværket på sigt, primært vil have karakter af at være eksternt.

Men også på den korte bane, vil det være vigtigt for selskabet at trække på den viden og erfaring, som Falck i forvejen er i besiddelse af, hvorfor netværket ikke alene kan være et internt netværk, men skal indeholde eksterne deltagere.

Falck har, som tidligere beskrevet, hele tiden været deltagende i processerne omkring strukturændringen. Denne løsning kan i nogen grad beskrives som utraditionel da den grundlæggende har givet en leverandør direkte adgang til interne og følsomme oplysninger omkring fremtidige forventninger til både økonomi og ledelsesstruktur.

Dermed er en potentiel leverandør i nogle situationer bedre klædt på end både direktøren og klyngelederen, som formentlig ikke har deltaget i arbejdsgruppen eller styregruppen.

Modsat gælder det dog stadig at ansvaret, alt andet lige, er selskabets og dermed de enkelte klyngers. Det kan samtidigt være risikabelt for en kunde, som klyngen er, at inddrage leverandørerne i så stor stil, da de risikerer at miste kontrollen og indsigten i hvordan opgaven egentlig håndteres.

Derudover, så er det også kun Falck der som eksterne deltagere har været med i arbejdsgrupperne. Det kan derfor være svært for eventuelt andre leverandører at komme ind på markedet hvis selskabet fra starten af dets levetid binder sig tæt sammen med Falck.

## Hvem

I forhold til hvem som skal deltage i arbejdet, så er det et spørgsmål om hvordan det ledelsesmæssige fokus bliver på opgaven.

Som udgangspunkt bør ledelsen beslutte hvor stor en grad af beslutningskompetence der skal være til stede hos deltagerne. At udpege klyngeledere og/eller direktøren vil betyde en stor grad af beslutningskompetence, men givetvis en begrænsning i deres detailviden.

Udpegning af klyngemedarbejdere vil betyde en stor grad af detailviden for den klynge som medarbejderne repræsenterer, men en stærkt begrænset beslutningskompetence. Derudover kan det også overvejes hvor meget erfaring der egentlig er opbygget blandt klyngernes medarbejdere, eftersom der indtil nu kun har været anvendt 3,5 årsværk til opgaven for hele Nordjylland<sup>10</sup>.

Derudover, så vil udpegningen af medlemmer fra selskabets side også være påvirket af, hvor stor en grad af ejerskab man fremadrettet ønsker at tage over opgaven. Udpeges et stort antal ledere og medarbejdere, så fastholdes meget af ejerskabet og opgaveløsningen formentlig hjemme i klyngerne. Udpeges et for lille antal, så er chancen for at leverandøren "stjæler" hele opgaven og selskabet mister grebet om opgaven.

Grundlæggende er det vigtigt for ledelsen også at definere hvem de ønsker som partnere i samarbejdet. Skal det kun være Falck, eller skal der være plads til andre. Der kan måske også være behov for juridiske eller økonomisk vidende deltagere, som kan hjælpe selskabet til at undgå eventuelle juridiske faldgruber.

Kommer Falck eller anden leverandør med i samarbejdet, vil det fra deres side, handle om at få den rigtige bemanning i forhold til at overtage alle de opgaver, som selskabet kunne overveje at lade dem løse. Det vil formentlig betyde at de vil stille med det beslutningsmæssigt "stærkeste" hold, hvilket klyngen også bør være opmærksom på at kunne matche.

---

<sup>10</sup> Datamateriale, indsamlet af KKR i Nordjylland

## Hvad

At lade ansvaret for brandslukningen i kommunerne blive varetaget på denne måde er meget anderledes end måden den hidtil har været varetaget på.

Modstandere af privatisering vil formentlig ikke være alt for vilde med ideen om, at hele opgaven ligges ud til en privat aktør, ligesom der i den seneste tid har været en del kritik af kommuners og regioners privatisering af forskellige opgaver.

I marts måned 2015 gik hjemmeplejefirmaet "Kærkommen" konkurs og efterlod et stort antal borgere i flere kommuner uden hjemmepleje, hvilket naturligvis rejste en del kritik.

Efterfølgende har fagforeningen FOA, som organiserer brand- og ambulancepersonale, skrevet et debatindlæg, hvor de påpeger at regionerne bør droppe udbud da "Falck vinder alligevel – og hvis de ikke gør køber de bare konkurrenten"<sup>11</sup>

Fokus vil derfor være på, om samarbejdet forløber korrekt og ordentligt, at reglerne overholdes og at alt foregår som det skal.

Dette spiller naturligvis ind ved beslutningen om formaliseringsgraden i netværket. Formaliseres netværk i en stor grad, så bør det give en stor gennemsigtighed og åbenhed omkring hvad der foregår. Samarbejdet og de enkelte aktørers indflydelse vil således blive skarpt defineret og alle vil kende deres plads.

Med en stor grad af formalisering hører dog også, at alle præcis kender deres ansvar og opgavesæt. Opgaver som opstår, men som ikke er definerede i ansvarsfordelingen kan derfor risikere at falde mellem flere stole.

En stor grad af formalisering giver dog umiddelbart den bedste mulighed for på sigt at invitere andre eksterne med i samarbejdet, da parternes andel af opgaven vil være kendt og klart defineret.

Derudover, så giver en høj grad af formalisering også deltagerne adgang til i stor grad at udveksle viden og informationer. Denne udveksling er absolut nødvendig for at kunne dimensionere beredskabet på den bedste mulige måde.

---

<sup>11</sup> <http://www.beredskabsinfo.dk/indland/debat-drop-udbud-af-ambulancer-falck-vinder-alligevel/>

Desværre kan den høje grad af formalisering også betyde at eventuelle eksterne leverandører vil være tilbageholdende med at deltage, da det vil betyde at de kan risikere at skulle afgive vigtig viden i forhold til deres del af opgaven. Falck har som eksempel en stor viden og erfaring med at drive brandstationer, skal disse informationer indgå i arbejdet, så kunne det få den betydning at de skal afgive informationer som er essentielle for deres drift og dermed give andre et uønsket indblik i deres forretning.

Omvendt, så vil en lav grad af formalisering betyde en stor grad af frihed for de enkelte parter i samarbejdet. Denne samarbejds måde vil betyde at der skal være en stor grad af tillid i samarbejdet mellem parterne, sådan at alle i samarbejdet er deres opgave og ansvar bevidst.

Til gengæld byder denne formaliseringsgrad også på muligheden for at afprøve mulige løsninger og udfordringer på utraditionel vis og som kan holdes parterne imellem. Dette vil dog af nogen, særligt modstanderne, kunne tolkes som lukkethed og hemmeligholdelse af informationer for at give en bestemt leverandør en fordel fremfor resten.

Med meget få beskrivelser af den konkrete ansvarsdeling, gives de/den private aktør i samarbejdet muligheden for over tid at varetage mere og mere af opgaven, sådan at selskabet mister kontrollen mere og mere. Dermed er risikoen for at selskabet bliver for afhængig af den private leverandør og ikke har mulighed for at skifte denne ud.

### *Valg af netværkskub*

Ud fra målet om at "undersøge muligheden for i større grad at lade private varetage planlægningen og dimensioneringen af det operative beredskab" og ovenstående betragtninger, bør ledelsen være i stand til at vælge den netværkskub som de mener bedst tjener formålet<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate network, s. 129

Falck varetager i dag brandslukning i samtlige kommuner. Samtidig er der for alle disse kommuner indgået kontrakter af forskellig varighed. Ser man rundt i Danmark, findes der ikke andre leverandører af brandvæsener end Falck og kommunerne selv.

Det vil derfor være utænkeligt at Falck ikke skulle indgå i dette arbejde. Med Falcks deltagelse, vil der blive tale om et eksternt netværk, hvor der er deltagelse af både interne og eksterne medarbejdere.

Fra styregruppen har det været et stort ønske, at de opgaver som beredskaberne varetager, effektivt kan konkurrenceudsættes. Dette har fra starten af processerne været et af pejlemærkerne for arbejdsgrupperne og bliver således understøttet af den store inddragelse af Falck i arbejdet.

Med den store inddragelse af Falck, vil det være svært at se at brandchefen ikke ville blive valgt som deltager i netværket, ikke mindst set i lyset af hans netværk og erfaring på området.

Derudover vil alle tre mellemledere fra Falck formentlig være med i netværket, da de besidder den praktisk viden omkring varetagelsen af opgaven i de forskellige kommuner og de muligheder og udfordringer der er de enkelte steder.

Dermed er det også en af de målsætninger, som det må forventes bliver indarbejdet i selskabets fremtidige strategi og målsætning. Sker det, så vil det også få den betydning, at der skal være en betydende ledelseskraft med i netværket, som repræsentant for selskabet. Det vil sige at klyngelederen i Nord som minimum bør være med, men formentlig også at både direktøren og de øvrige klyngeledere kommer til at deltage.

Det kan komme på tale at inddrage enkelte lokale medarbejdere fra tid til anden, men primært bør det være ledelsen som repræsenterer selskabet. Inddragelse af medarbejderne vil snarere være i form af deltagelse i arbejdsgrupper til afrapportering og konkrete spørgsmål og udfordringer.

Sidst men ikke mindst, så både kan og skal dette nye samarbejde formaliseres. Ikke nødvendigvis med en maksimal grad af formalisering, men det vil være nødvendigt med en relativt stor grad af formalisering.

Formaliseres samarbejdet, offentliggøres det også. Det vil derfor være muligt til en vis grad at få indblik i de forskellige aftaler og mekanismer som ligger indbygget i samarbejdet. Men uden at det nødvendigvis betyder at alt er formaliseret.

Derudover er det også nødvendigt for ledelsen af selskabet, at samarbejdet formaliseres, da det på sigt kan betyde at de ligger varetagelsen af en meget stor del af deres ansvar over til et privat selskab.

Samlet set tyder det på, at den kube som ledelsen bør arbejde efter er kube 2, virksomhedssamarbejder. I virksomhedssamarbejder beskrives sammenhængen mellem de deltagende virksomheder som kunde-leverandør relationer, med udgangspunkt i virksomhedens netværksbehov<sup>13</sup>.

Det interessante i denne sammenhæng er dog, at langt det meste af arbejdet i dette nye netværk, kan være forankret i eksisterende individuelle relationer, som dermed kommer til at understøtte udviklingen og arbejdet i netværket.

På den anden side, så er svagheden også i at netværket forankres i de eksisterende relationer. Dermed opstår der en risiko for, at relationerne går tabt, hvis den nye ledelse kommer til at bestå af ene nye medarbejdere og ingen af de tidligere beredskabschefer<sup>14</sup>.

## Opsamling

Eksekveringsfasen er det næste punkt i processen. Men denne proces bliver svær at beskrive i et projekt som dette, da det kræver en stor del af viden og fakta om alle de involverede kommuner. Men samtidig er det en meget vigtig øvelse for den nye ledelse at få udført, både i relation til øjebliksbilledet og fremtidsbilledet.

Ved at følge de 6 punkter som angivet i teorien, kan den nye ledelse skabe sig et billede af, hvordan den virksomhed som de er helt nye ledere i, hænger sammen.

---

<sup>13</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 92

<sup>14</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 40

Denne proces kan dermed være meget givende for ledelsen, eftersom der er en reel risiko for, at de personer som har viden om hvordan sammenhængen er ved sammenlægningen, ikke længere er i selskabet.

Med det relativt lave antal årsværk som har været forbrugt på opgaven i de enkelte kommuner, kan det antages at det har været beredskabschefen der primært har haft opgaven omkring det operative.

Med den nye struktur og valget af kun en chef i hver klynge, så vil der formentlig være nogle af de eksisterende beredskabschefer, som ikke flytter med over. Dermed er den mest valide kilde i forhold til konkret viden, måske begrænset til kun at være den fremtidige leverandør, personificeret ved brandchefen fra Falck.

Ledelsen af netværket bør der dog ikke være tvivl omkring. Ansvar for det operative ansvar og for overholdelse af love m.v. ligger alene hos selskabet. Samtidig er det også selskabets ledelse, som har den løbende kontakt med bestyrelsen og dermed varetager de politiske interesser i processen.

Som udgangspunkt bør direktøren have et stort fokus på dette netværk, men dermed ikke nødvendigvis som den formelle leder. Dette ansvar kan sagtens placeres hos en af klyngelederne, som således vil få det praktiske ansvar for netværkets fremdrift<sup>15</sup>. Ledelsen af netværket bør dog altid forblive hos selskabet, således at der teoretisk set stadig kan vælges en anden leverandør til opgaven.

I forhold til de konkrete besparelser, så bør der også være mulighed for at få gevinster på dette område. Ved at flytte planlægningsopgaven og ansvaret til leverandøren, spares i første omgang de ressourcer som beredskaberne har brugt hidtil. Det være sig både medarbejdernes årsværk og det mindre antal beredskabschefer.

---

<sup>15</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s.156

## Organisering i klyngen

### Klynge Nord

I forhold til de operative og forebyggende opgaver i klynge Nord, så adskiller disse sig fra hinanden på flere måder. Stort set alle medarbejdere som varetager det operative beredskab i klyngen er således deltidsansatte, mens alle som varetager de forebyggende opgaver er fastansatte.

Medarbejdernes motivation for at arbejde i beredskabet vil derfor formodes at være forskellig, hvor det for de fastansatte primært handler om sikkerhed, handler det måske mere for deltidsbrandmændene om selvrealisering eller selvagtelse. Der findes ikke i klynge Nord brandmænd som er ansat på fuld tid.

Som udgangspunkt vil der i hver klynge blive én ansvarlig leder, med ansvar for hele klyngen. Der er derudover ikke taget yderligere stilling til hvordan den enkelte klynge skal indrette sig.

Sammensætningen af klyngerne vil være forskellige. Klynge vest med 6 medarbejdere i forhold til klynge nord med 19 medarbejdere og klynge midt med endnu flere<sup>16</sup>. De 19 medarbejdere afhænger dog af, hvilke opgaver det besluttet at selskabet skal løse. Der er således en mulighed for, at der fra Frederikshavn kommune tilføres yderligere 22 medarbejdere, såfremt at eksisterende serviceopgaver tilføres klyngen.

Skal der være sammenhæng i klyngerne, kan det altså få den betydning, at der skal vælges forskellige organiseringer for hver af klyngerne, som samtidig passer ind i en samlende organisering for hele selskabet.

En sammenbragt medarbejdergruppe på 20 ansatte byder umiddelbart på en række udfordringer. Ledelsen bliver blandt andet nødt til at forholde sig til organisering af gruppen i relation til den interne opdeling i klynge. Skal der være flere underopdelinger, i så fald hvilke og hvordan skal de ledes.

Udover en intern afstemning af forventningerne er det også vigtigt at få styr på omverdenens forventning. Det nye selskab og den nye klynge vil i begyndelsen være

---

<sup>16</sup> Datamateriale, indsamlet af KKR i Nordjylland



meget udsat i forhold til at skulle opretholde normal drift og serviceniveau, samtidig med at de mange ændringer foregår.

Hvordan gruppen skal organiseres, hvilke opgaver de skal løse og hvordan det hænger sammen med den verden de er en del af, vil jeg forsøge at undersøge nærmere i dette afsnit.

### Hvordan bør klyngen organiseres?

Organiseringen af klyngen er direkte påvirket af ledelsens beslutninger om, hvilke opgaver der skal løses i klyngen. Umiddelbart kan der argumenteres for at medarbejderne i den nye organisation kan samles om den samme overordnede opgave, ”forebyggende”.

Ifølge datamaterialet har der samlet set været anvendt 2 årsværk til arbejdet med det operative i de fem kommuner<sup>17</sup>. Altså mindre end et halvt årsværk pr. kommune. Dette kan skyldes mange forskellige ting, men primært skal det nok ses som et udtryk for, at det ved lov kun er hvert 4. år der skal udarbejdes en plan for kommunernes operative beredskaber.

Det fremgår af samme materiale at de øvrige medarbejdere alle arbejder med forebyggende. Der er altså tale om en relativt stor gruppe, som umiddelbart arbejder med det samme område, nemlig ”Forebyggende”.

Dog kan det forebyggende område inddeles i to retninger, benævnt ”teknisk” og ”taktisk” forebyggelse. Medarbejdernes nødvendige kompetencer og forudsætninger vil være de samme overordnet, men alligevel differentierede når det kommer til udøvelsen af deres viden.

Til den tekniske forebyggelse hører det meste af den sagsbehandling som beredskabet laver, hvad enten det handler om nybyggeri og ombygninger, lejlighedsvis tilladelser og midlertidig godkendelser. Fælles for disse opgaver, er at de ofte kræver en vurdering af skriftligt materiale, tegninger og lignende informationer fra ansøger.

---

<sup>17</sup> Datamateriale, indsamlet af KKR i Nordjylland

Det er typisk i relation til den tekniske forebyggelse at den politiske / lokale kommunale interesse er størst. Det er ofte her, at sager kan tage tid at behandle og hvor der kan opleves ventetid når man som ansøger venter på svar.

Til den taktiske forebyggelse hører til gengæld en meget mere udadvendt kundekontakt. Det kan være i forbindelse med temaundervisning i folkeskoler, kampagnearbejder i lokalsamfundet eller de lovpligtige brandsyn.

Det er ligeledes den taktiske forebyggelse som følger op på, om de krav som er stillet i den tekniske forebyggelse er overholdt. Fælles for opgaverne i den taktiske forebyggelse er, at de ofte kræver at medarbejderne er ude af huset og til stede der hvor arrangementer er.

Lokalt i klyngen er sammenhængen mellem de to typer af forebyggelse relativt stor. Det samme er behovet for koordination mellem opgaverne.

Den tekniske forebyggelse er meget styret af lovgivning og regler, men der dog stadig mulighed for individuelle løsninger. De individuelle løsninger i byggeriet, kræver ofte nogle tekniske bytter i forbindelse med opførelsen af bygningen.

Disse tekniske bytter indeholder ofte en afvigelse fra lovens krav, som så imødekommes af andre tekniske sikkerhedsforanstaltninger. Accept eller afvisning af disse bytter er tit afhængig af den faglige viden hos medarbejderen som forestår sagsbehandlingen.

Disse individuelle løsninger skal altid godkendes af den der sagsbehandler, så mange gange beror accepten på en individuel vurdering fra enkelte medarbejdere. Samtidig så bygger de fleste entreprenører på tværs af både kommuner og klynger, så den samme entreprenør kan møde forskellige medarbejdere fra selskabet.

For stor differentiering blandt medarbejderne i den brandtekniske dimensionering, vil blive bemærket både blandt entreprenører, kommunale byggesagsbehandlere og i sidste ende i det politiske niveau. Der er således ingen tvivl om, hvorvidt der skal være en koordination på tværs eller ej.

På den taktiske forebyggelse kan der også påpeges et behov for samordning på tværs. I forhold til indhold og udførelse af brandsyn, kan det betragtes på samme måde som med den brandtekniske byggesagsbehandling. Forskellen er dog, at der

ikke vil være nær så mange kunder som har virksomheder "på tværs" af geografi, så en eventuel forskel i sagsbehandlingen vil måske ikke blive bemærket i samme omfang som med den brandtekniske byggesagsbehandling.

Den anden del af den taktiske forebyggelse er borgeroplysning og kampagnearbejde. Det kan være alt fra en national koordineret kampagne om røgalarmer og til en lokal indsats i relation til et lokal arrangement såsom Hjallerup marked.

For hele det forebyggende område gælder, at det er vigtigt også at være opmærksom på, at det er en af pejlemærkerne, at forebyggelse skal styrkes<sup>18</sup>. Der er altså en udtalt forventning fra deres side om, at området skal prioriteres og blive mere tydeligt.

Anvendes en inddeling, hvor det er medarbejdernes faglighed som bruges til opdeling af gruppen kan det give mange fordele for klyngen. Ved samling af medarbejdere med de samme faglige interesser og forudsætninger, er der potentiale til en større vidensdeling (bedre sagsbehandling), større faglig kreativitet og en større udvikling.

Ulemperne derimod kan være, at medarbejderne i den nye klynge vil formentlig ikke være så vant til opdeling efter faglighed. I de fleste kommuner i klyngen, kommer medarbejderne fra nogle væsentligt mindre enheder end i det nye selskab.

Dermed har medarbejderne, antageligt haft svært ved at opnå særviden på specifikke områder, men bærer nok mere præg af at besidde en generel viden. Selv ikke i Frederikshavn og Hjørring kommuner har man haft tyngden i enheden til at lade medarbejderne fordybe sig i enkeltområder.

Samtidig er der risikoen for, at denne viden ikke udbredes til de øvrige medarbejdere i gruppen. Ikke nødvendigvis sådan at alle har den som ekspertviden, men således at den er til rådighed for hele gruppen. Dermed bliver klyngen afhængig af enkelte medarbejdere.

---

<sup>18</sup> Kommissariat fra styregruppen

## Muligheder

Både Molly-Søjolm m.fl.<sup>19</sup> og Katzenbach & Smith<sup>20</sup> forholder sig til størrelsen af teams, men ikke særligt til størrelsen af grupper. Anbefalingerne er, at et team ikke bør bestå af mere end 7-10 personer, såfremt det skal kunne yde optimalt.

En inddeling i mindre teams kan give en række fordele for ledelsen, men kan også byde på en række udfordringer, som de skal være bevidste om.

Fordelen ved denne underopdeling kan være at medarbejderne bliver en del af et tættere fællesskab og får nedbrudt nogle af de forskellige holdninger og barrierer der er på tværs af de eksisterende organisationer og relationer.

Efterhånden som medarbejderne finder hinanden i teamet, øges også chancerne for at teamet bliver et højtydende team, som pr. definition<sup>21</sup> har en stærk fælles forståelse af blandt andet teamets mål, arbejdsdisciplin, arbejdsprocesser og belønningssystem.

Dermed kan det på sigt forventes at de samme medarbejdere kan levere mere, på et højere fagligt niveau og dermed løse flere opgaver, alternativt at der kan frigives ressourcer, som en del af de besparelser der skal effektueres som følge af strukturændringerne.

Til gengæld er risikoen, at der blandt personalet opstår en differentiering og specialisering som medfører en form for "isolation" fra den øvrige organisation<sup>22</sup>. Sekundært at medarbejderne i gruppen ikke føler sig hjemme i det team som de bliver en del af og derfor enten ikke bidrager eller i værste tilfælde modarbejder gruppen, ledelsen og teamet.

Om end konflikter til en vis grad kan være ønskede, fordi de blandt andet giver anledning til at se anderledes på opgaverne<sup>23</sup>, så kan det samtidig betyde at de enkelte

---

<sup>19</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 28

<sup>20</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 327

<sup>21</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 30 - 31

<sup>22</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 378

<sup>23</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 376

teams aldrig når til det punkt hvor de egentligt fungerer som højtydende teams eller opløses på grund af disse konflikter<sup>24</sup>.

For endegyldigt at træffe beslutning om hvad der skal ske med organiseringen, kan ledelsen overveje at lade sig inspirere af de 4 udviklingsfaser for et højtydende team, som angivet i "Lederen som teamcoach". Med de 4 udviklingsfaser er der angivet en række spørgsmål som ledelsen bliver nød til at forholde sig til, før den beslutter om en teaminddeling af gruppen giver mening.

Udover beslutningen teamorganisering eller ej, så skal ledelsen også tage stilling til, hvordan gruppen som helhed skal organiseres. Hvor Molly-Søholm m. fl. alene forholder sig til teamorganisering eller ej, så kan Galbraith inddrages i forhold til denne del af processen.

Både Galbraith og Molly-Søholm forholder sig til at organisationer ikke bliver født som fuldt funktionelle, men snarere starter småt og derfra vokser og tilpasser sig.

Hos Molly-Søholm er det en grundlæggende hypotese, at teamet helt naturligt udvikler sig til et funktionsteam som med rette forudsætninger kan blive et højtydende funktionsteam<sup>25</sup>. For Galbraith handler det mere om, at den simple funktions-struktur bruges som et udgangspunkt for at vokse og blive til en mere kompleks og indviklet struktur<sup>26</sup>.

Mens teams, ifølge Molly-Søholm, har udgangspunkt i at være tværfaglige, monofaglige eller som projektorganisation og skeler til en enten-eller løsning<sup>27</sup>, går Galbraith et skridt videre og påpeger at der kan være et behov for en tværgående koordination mellem forskellige funktionsteams<sup>28</sup>.

Fordelen ved Molly-Søholms tilgang er umiddelbart det simple og let forståelige i organiseringen, som måske levner bedre plads til forståelse hos den enkelte medar-

---

<sup>24</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 39

<sup>25</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 39

<sup>26</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 62

<sup>27</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 41

<sup>28</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 73

bejder, mens ulempen kan være at det er en for simpel tænkning, som ikke får udnyttet den energi og lyst som medarbejderne kan bringe ind i den nye organisering.

Omvendt så er Galbraiths tilgang også mere følsom overfor konflikter<sup>29</sup> og vil betyde at ledelsen skal være mere opmærksom, såfremt denne tilgang vælges.

I dette tilfælde kan Molly-Søholm ligeledes anvendes til at anskue organiseringen i forhold til en konkret ledelse og håndtering af medarbejderne og hvordan disse kan fungere internt.

Galbraith derimod kan bruges mere alsidigt til, dels at tage stilling til hvilken teamorganisering der skal vælges og dels at anskue hele gruppen som helhed og vise og forklare omverdenen og resten af selskabet, hvordan sammenhængen i klyngen er.

### **Organisationen og dens opgaver**

Ifølge teorien, så er hvilke ydelser og opgaver klyngen skal løse, en af de første ting som ledelsen skal forholde sig til. Herunder skal de også forholde sig til hvilken struktur der egner sig bedst og hvis der vælges teamstruktur, hvilken teamopdeling der så er bedst, samt hvordan de enkelte teams skal ledes<sup>30</sup>.

Med 20 medarbejdere i organisationen, så er der grundlag for at tage en overvejelse om opdeling af gruppen i mindre teams. Det kunne være i 2-3 mindre teams, som i så fald kunne deles enten efter hvilken opgave de skal varetage eller ud fra deres geografiske ansvarsområde.

Det er en forventning fra bestyrelsen og den øvrige omverden, at klyngen leverer de opgaver, som beredskaberne allerede leverer i dag. I forhold til opgavetyperne, så kunne det umiddelbart tyde på, at der er plads til og mening med en underopdeling af gruppen i forhold til disse.

### **Opdeling efter opgavetype**

Der er umiddelbart ingen tvivl om, hvilke opgaver klyngen skal løse i fremtiden. Alligevel ligger der en beslutning om, at der kan indgås sær aftaler med de enkelte

---

<sup>29</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 75

<sup>30</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 40-41

kommuner, i forhold til hvilke opgaver som klyngen skal varetage og hvordan disse skal varetages.

Umiddelbart er det dog forudsætningen, at de opgaver som skal varetages er de opgaver som følger direkte af beredskabsloven og dermed de samme opgaver som beredskaberne hidtil har varetaget. Der kan på enkeltområder vise sig en mindre differentiering, men der bør ikke være opgaver, som ikke kan kategoriseres som enten teknisk eller taktisk forebyggelse.

Derudover, så er begreberne teknisk og taktisk forebyggelse allerede kendt blandt medarbejderne i beredskaberne og det må derfor forventes at medarbejderne relativt nemt kan genkende indholdet i de to forskellige opgavetyper og dermed lettere tager denne opdeling til sig. Opdelingen følger ligeledes den nationale opdeling, som i øjeblikket vinder større indpas.

På den modsatte side, så er medarbejderne ikke nødvendigvis vant til denne opdeling i forhold til deres nuværende opgavevaretagelse og de kan derfor have svært ved at skille arbejdsopgaverne ad.

Dermed er der en risiko for at der opstår frustrationer mellem de enkelte teams, hvis ikke ledelsen kommunikerer en tilstrækkelig skarp opdeling af ansvaret for den enkelte opgave<sup>31</sup>.

Udover at medarbejderne ikke er vant til opdelingen, så kan der også hos klyngens samarbejdspartnere være udfordringer, både med at forstå opdelingen og ved at der stilles for store specialkrav fra de enkelte kommuner.

I forhold til mængden af opgaver, er der dog en lille skævvridning målt på antal, hvis der deles efter opgavetyper. Der er således 2.123 brandsynsobjekter der skal brandsynes årligt for taktisk forebyggelse, mens der kun er 1.152 byggesager om året til teknisk forebyggelse<sup>32</sup>. Denne skævvridning vil dog formentlig ikke være så tydelig, hvis opgaverne gøres op i tid. En byggesag tager typisk længere tid at sagsbehandle end et brandsyn.

---

<sup>31</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 375

<sup>32</sup> Datamateriale indsamlet af KKR i Nordjylland

### *Opdeling efter geografi*

Med princippet i styregruppens oplæg om, at der med hver kommune kan laves en aftale om hvordan den enkelte klynge skal løse de opgaver som selskabet varetager, opstår muligheden for i stedet at dele arbejdsopgaverne ud fra geografi.

Klynge Nord er geografisk en meget stor klynge, hvilket yderligere kunne tale for at opdele ud fra geografi. Dermed kunne medarbejderne opdeles ud fra et princip om kunderne i fokus, hvor øst, med Hjørring og Jammerbugt kommuner sagsbehandles sammen og vest med Brønderslev, Frederikshavn og Læsø kommuner sagsbehandles sammen.

Dermed skal medarbejderne i denne opdeling "kun" varetage særinteresser for to eller tre kunder, fremfor 5 forskellige. Samtidig er der i forhold til mængden af opgaver også opnået en vis grad af lighed, med 1.050 brandsynsobjekter i øst og 1.073 i vest<sup>33</sup>.

Denne opdeling medfører formentlig at kunderne i større udstrækning vil kende deres sagsbehandlere og dermed opleve en større grad af nærhed til klyngen.

Opdelingen vil dog kræve en del af den enkelte medarbejder, da denne i så fald skal arbejde ud fra de lokale forhold og aftaler, hvor kommunalbestyrelsernes behov er i fokus, samtidig med at skulle fungere som en del af et stort selskab.

Udover udfordringen for den enkelte medarbejder, så er der med denne løsning også den risiko, at de enkelte kommuners ønsker og krav bliver for forskellige fra hinanden. Dermed kan det blive sværere for de enkelte medarbejdere at føle sig som en del af et fællesskab, ligesom der vil være en risiko for at der blandt de enkelte teams kommer flere konflikter med baggrund i de forskellige tolkninger af den samme faglighed.

---

<sup>33</sup> Datamateriale indsamlet af KKR i Nordjylland

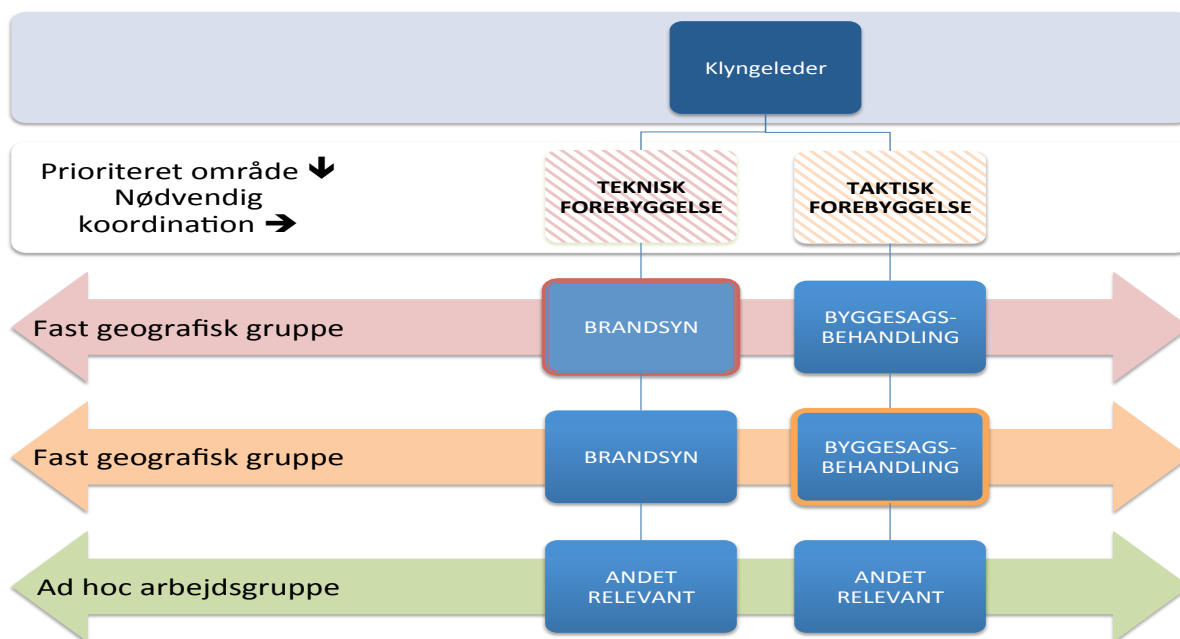


### En kombination som alternativ - opsamling

I forhold til opdelingen i teams eller ej, så bør der ikke være meget tvivl om, at en opdeling er nødvendig. Umiddelbart tyder alt også på at det vil give mening at opdele gruppen i to teams, enten ud fra faglighed eller ud fra geografi.

Uanset hvilken overskrift der anvendes til inddeling, om det er "Faglighed" eller "Geografi", giver de begge ledelsen mulighed for på fornuftig vis at inddele medarbejderne i mindre teams. Det er alene et spørgsmål om, hvad ledelsen synes er vigtigst.

Det kan samtidig argumenteres at begge dele er lige vigtige. For bedst at prioritere flere områder i en organisation, kan ledelsen vælge at etablere en matrixorganisation. Med matrix-organisationen kan begge dele prioriteres, om end det kræver en særlig ledelsesmæssig fokus at få organisationen til at lykkes<sup>34</sup>.



Figur 1) Matrixorganisation geografi/opgave

<sup>34</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 78

Både inddelingen efter faglighed og geografi vil være at sidestille med Galbraiths beskrivelser af funktions organisationen. Den ene med produkterne (fagligheden) og den anden med kunderne (geografien) i centrum for sine aktiviteter<sup>35</sup>.

Prioriteres fagligheden i de to teams, vil der stadig være behov for koordination mellem de to teams. Særligt i forhold til de to fagområders interne afhængighed, hvor dem som udfører den tekniske forebyggelse har brug for at vide hvordan deres sagsbehandling virker i praksis og omvendt.

Samtidig er der en risiko for en stor differentiering mellem kommunerne, som kan få betydning for både den tekniske og taktiske forebyggelse, hvor også medarbejdere fra de to teams får behov for at koordinere.

Vælges geografien som det primære fokus så skal ledelsen være meget opmærksom på at der ikke opstår for store forskelle mellem de to geografier. Dette gælder særligt i forhold at der kan opstå en for stor differentiering i sagsbehandlingen på tværs af klyngen.

I forhold til organisationsdiagrammet, vil det betyde, at det område som prioriteres indsættes i den lodrette dimension af organisationen, mens udgangspunktet for koordinationen indsættes i den vandrette dimension.

## Omverden

### Samarbejde om opgaven

En af de væsentligste principper, både i kommissoriet til arbejdsgrupperne, den endelige afrapportering og i kommunikationen fra styregruppen og til medarbejderne, har været nærhed. Nærhed i byggesagsbehandling, nærhed i brandsyn, nærhed i den risikobaserede dimensionering.

Med nærhed kan forstås mange ting og mange negative vinkler kan tillægges denne tilgang. På den ene side kan det argumenteres at den politiske nærhed skal betyde at politikere og direktører fra de enkelte kommuner skal have mulighed for at påvirke de krav og vilkår, som bliver stillet i forbindelse med den brandtekniske byggesags-

---

<sup>35</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 67

behandling for at give egen kommune en fordel i en eventuel konkurrencesituation med andre kommuner.

På den anden side, så kan nærhed også forstås som tillidssituationen, hvor det politiske bagland og de kommunale direktører er tæt nok på processerne til at have fornemmelsen af, at når en profileret sag lander på et skrivebord hos en medarbejder i klyngen, så er der et tilstrækkeligt skred i sagen.

Det øverste ledelseslag kan således forventes at have en stor interesse i, hvordan selskabet griber opgaverne an. Men samtidig er det også vigtigt at medarbejderne i de enkelte kommuner, som klyngerne skal servicere, oplever at samarbejdet glider. Det vil i langt de fleste tilfælde være dem, som i første omgang oplever opmærksomheden, ligesom deres arbejde også er afhængigt af samarbejdet.

Ledelsen bør således overveje både hvordan opgavefordeling skal være mellem selskabet, klyngerne og kommunerne og hvordan samarbejdet i praksis kan og skal organiseres, for at sikre sammenhæng mellem de forskellige instanser.

### Muligheder

Ledelseskuberne, som beskrives i Corporate networking, kan i stor grad komme i spil i forhold til det samarbejde som skal være mellem selskabet, klyngerne og kommunerne. Ved at anskue samarbejdet i forhold til teorierne om netværkskuberne, kan ledelsen bedst vurdere hvilken indsats der skal gøres, for bedst muligt at skabe sammenhængen og samarbejdet<sup>36</sup>.

Ledelsen bør ligeledes overveje de forskellige formelle og uformelle grupper og sammenhænge som kommer til at være omkring medarbejderne og opgaverne i den nye struktur.

I forhold til de formelle grupper som alle klyngens medarbejdere på forskellige måder skal indgå i, kan der tages udgangspunkt i Galbraith og hans tilgang til design af formelle grupper<sup>37</sup> i tværgående organisationer.

---

<sup>36</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s.126

<sup>37</sup> Galbraith, Designing organisations, s. 90

Fordelen med de formelle grupper er at deres virke klart kan defineres. Hvorfor er gruppen sat sammen, hvad er fokus og hvor langt rækker deres beføjelser. Derudover, så kan der opstilles faste mål og krav for indsatsen i gruppen og lederne i både beredskabet og kommunerne kan se om gruppen har succes eller ej.

Modsat, så er der den risiko, at medarbejderne alt andet lige kommer fra denne type struktur fra den organisation, som de er afgivet fra. Dermed risikere ledelsen at gamle kulturer, arbejdsformer og rutiner hurtigt bliver gennemtrængende i gruppen.

Samtidig er risikoen for konflikter også større med denne organisering. På den korte bane kan konflikterne opstå i den konkrete varetagelse af de enkelte opgaver. Hvis de enkelte medarbejdere er vant til andre arbejdsformer og –rutiner end de øvrige medlemmer, er det vigtigt at få afstemt disse.

I forhold til de mere uformelle gruppedannelser, som enten vil opstå, eller allerede består, er det også vigtigt at ledelsen er opmærksom. De uformelle grupper kan sagtens være positive og understøtte en positiv udvikling i gruppen<sup>38</sup>. Men ledelsen bliver nød til at være opmærksom på grupperne og hvordan de fungerer.

Til dette arbejde kan Mazlow med fordel inddrages. Menneskets baggrund for at deltage i disse uformelle grupper, vil stort set altid være defineret i deres motivation. Uden at klandre den dybereliggende psykologi i handlingerne, så giver Mazlow et meget god bud menneskers motivation<sup>39</sup>.

Desværre er Mazlow noget "låst" i forhold til at mennesker kan agere i den samme kontekst, med forskellig motivation, ud fra en situationsbestemt betragtning. I dette tilfælde kan det derfor være mere aktuelt at udbygge behovspyramiden med betragtningerne fra Alderfer's ERG-teori<sup>40</sup>.

ERG- teorien forsøger at binde de forskellige behov sammen i tre kategorier:

- "Eksistens" som indeholder lignende behov som Maslows fysiske behov og sikkerhedsbehov

---

<sup>38</sup> Galbraith, Designing organizations, s. 76

<sup>39</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 210

<sup>40</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 211

- "Relationer" som indeholder Maslows sociale behov
- "Personlig vækst" som indeholder selvagtelses- og selvrealiseringsbehov

Når Alderfer er interessant i denne forbindelse, så skyldes det at der givetvis vil blive tale om at håndtere mange forskellige behov for flere forskellige medarbejdere og Alderfer tager bedre hensyn til at forskellige behov kan tilfredsstilles samtidigt og at medarbejderne vil være forskellige som mennesker<sup>41</sup>.

## 5 fortider til 1 fremtid

De 5 kommuner i klynge Nord arbejder i dag sammen med de enkelte beredskaber på forskellige måder. I Hjørring er det et tæt samarbejde mellem bygningsmyndigheden, hvor deres fysiske placering tæt på hinanden giver en naturlig dialog, men hvor den officielle sagsbehandling foregår ved udfærdigelsen af et notat fra beredskabet til byggemyndigheden. Dette notat indarbejdes herefter i byggetilladelsen.

I Brønderslev kommune er en af sagsbehandlerne ansat med 50% hos bygningsmyndigheden og 50% i beredskabet, hvormed de to områder er anderledes integreret i hinanden, men Jammerbugt kommune snarere rådgiver og vejleder omkring de brandmæssige forhold.

For bedst at forstå hvilket arbejde det egentlig er som skal udføres, kan det betale sig at kigge nærmere på de fælles opgaver som eksisterer og hvordan disse kan løses i et samarbejde på tværs af selskab, klynger og kommuner.

Opgaverne som selskabet skal løse for kommunerne deler sig i de samme to overskrifter, som opgaverne i forhold til organiseringen af klyngen, teknisk og taktisk forebyggelse. I dette afsnit er overskrifterne dog konkretiseret yderligere som "byggesager" og "brandsyn og tilsyn".

## Byggesager

Inspireret af arbejdsgruppen for myndighed<sup>42</sup> kan der overvejes en tredelt tilgang til indholdet i de enkelte byggesager, ud fra niveauerne, "Lav", "Middel" og "Høj". Med

---

<sup>41</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 214

<sup>42</sup> Afrapportering fra arbejdsgruppe myndighed

denne inddeling det også overvejes om der dermed er taget stilling til hvem de mener skal løse de enkelte opgaver.

Sværhedsgrad "lav" er den type sager som brandmæssigt er ukompliceret og ofte kun omhandler adgangsveje og vandforsyning til brandslukning. For denne type sagsbehandlinger findes klare regler i bygningsreglementet<sup>43</sup> og lignende lovgivninger.

Sværhedsgrad "mellem" er den mere komplicerede byggesagsbehandling, som kræver en brandteknisk forståelse og en beredskabsfaglig sagsbehandleruddannelse.

Ud fra datamaterialet som er indsamlet, vurderes omfanget at være mindst 90% af alt sagsbehandling som vil være af denne slags. Byggesager i denne kategori er ofte også omfattet af standardiserede regelsæt og klare retningslinjer for indretning og opbygning.

Den sidste kategori, sværhedsgrad "høj", omfatter de meget komplekse byggesager, hvori der ofte indgår svære byggetekniske beregninger, anderledes løsninger og farligere anvendelse end normalt. Disse sager udgør den mindste andel af byggesagerne og er kendetegnende ved at der kun er få af dem. Forslaget fra arbejdsgruppen er at samle denne type sager hos en af klyngerne.

Overordnet set, kunne denne fordeling af opgaverne give god mening. Ved at samle de meget komplekse sager et sted i organisationen, giver det mulighed for at samle de største faglige kompetencer i den samme klynge. Dermed kan medarbejdernes faglige kompetence dyrkes og udvikles.

Udfordringen derimod, kan være at de øvrige klyngers opgavestørrelse og –indhold ikke kan matche den faglige medarbejder og profilen hos den medarbejder som klyngen kan tiltrække bliver anderledes. Dermed opstår en risiko for, at viden og kompetenceniveau i de øvrige klynger ikke presses og stimuleres, da de fagligt spændende opgaver løses andre steder<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> [www.bygningsreglementet.dk](http://www.bygningsreglementet.dk)

<sup>44</sup> Buelens m.fl., Organizational behaviour, s. 116

*Som et eksempel herpå, så har vi i beredskabet i Hjørring en civilingeniør med speciale i brand, ansat som byggesagsbehandler. I forbindelse med den seneste runde af medarbejdersamtaler, var medarbejderens faglighed også en af de ting vi snakkede om. Her tilkendegav medarbejderen at hun i dagligdagen kun i begrænset omfang bruger sin faglighed, men at hun samtidig oplever en rimelig efterspørgsel efter hendes viden.*

Denne konflikt mellem organisationens behov og medarbejderens behov risikerer at blive endnu mere tydelig, hvis ledelsen i den fremtidige organisation fordeler kompetencen helt stringent. Der bør således overvejes at indarbejde procedurer, som tilgodeser at den faglige kompetence i de lokale klynger motiveres, samtidig med at der skabes den nødvendige, fagligt stærke forankring i én af klyngerne.

Løsningen kunne være at indføre formelle faglige grupper, som har til formål at lave vidensdeling og erfaringsudveksling, sådan at relevante medarbejdere i de enkelte klynger tilegner sig en mere specialiseret viden på et bestemt område og dermed oplever en positiv indflydelse på deres selvagtelse i forhold til Maslow's behovspyramide<sup>45</sup>.

En anden udfordring med denne fordeling af opgaverne kan blive hvordan den lokale nærhed sikres. Som beskrevet kan der forventes en stor lokal kommunal interesse for byggesagerne og arbejdet med den brandtekniske byggesagsbehandling. Denne interesse vil være fra de øverste ledelseslag i kommunerne, direktører og kommunalpolitikere og må derfor prioriteres.

### **Klyngekoordinationsgrupper**

En af mulighederne for at skabe et tættere ledelsesmæssigt samarbejde mellem kommunerne og klyngen, kunne være gennem klyngekoordinationsgrupper.

Et af formålene med disse grupper kunne blive at sikre den daglige forbindelse mellem kommunen og beredskabet. Sammensætningen af klyngekoordinationsgruppen kunne umiddelbart være med 1-2 faste medlemmer fra hver kommune og klyngelederen som selskabets repræsentant.

---

<sup>45</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, Figur 5.2 s. 210

Ved at skabe disse grupper gives de enkelte kommuner en formel adgang til den daglige leder af klyngen.

Denne gruppe skal nødvendigvis være meget formel, både i forhold til medlemmerne og arbejdet omkring gruppen. Klyngens omverden vil givetvis bruge denne klynge som indikator for klyngens succes i den indledende periode efter klyngens etablering. Det vil således være de meldinger som medlemmerne kommer hjem med, som kan give byrådene en fornemmelse af hvad status er.

Gevinsten ved klyngekoordinationsgruppen er at man har mulighed for at samle den overordnede ledelse for de stærkeste interessenter og ledelsen af klyngen. Ved en koordineret og styret interaktion mellem medlemmerne, har klyngen mulighed for at bevise sit værd.

Udfordringen derimod kan være at de enkelte klynger arbejder i hver sin retning, da alle fire klynger i selskabet får en sådan gruppe. Risikoen er, at der bliver for stor diversitet og forskelligartet tilgang til grundlæggende beslutninger og retninger i sagsbehandlingen.

Klyngekoordinationsgrupperne er et godt billede på det som kaldes "Virksomhedssamarbejder" i relation til netværkskuben af Stadil og Wahlstrøm<sup>46</sup>. En formel sammensat gruppe, med det klare formål at sikre sammenhængen mellem de berørte kommuner og klyngen. I gruppen er ledelsesrepræsentanter fra alle parter.

Men udover det klare formål, så kan der undervejs i samarbejdet opstå mange forskellige nye muligheder. Nye samarbejder eller retninger på arbejdet som ikke nødvendigvis er på dagsordenen.

Samtidig kan dette netværk også bruges til at bringe ledelsesfigurer fra de enkelte kommuner sammen, hvormed medlemmerne får mulighed for at diskutere andre mulige emner end beredskab og uden at klyngelederen har en klar interesse eller aktie i udviklingen.

Det nye beredskabssamarbejde anses således af mange for at være en ny kommunalreform som er på vej. Det vil derfor være meget nærliggende, at hvis beredskabet

---

<sup>46</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 92



bliver en succes, så vil der i disse koordinationsgrupper også kunne snakkes om, hvilke øvrige samarbejder det vil være muligt for kommunerne at indgå.

### *Tilsyn og brandsyn*

Et andet område, hvor også de faglige kompetencer er i spil er ved varetagelsen af byggetekniske tilsyn og lovpligtige brandsyn. Brandsyn og en bestemt gruppe bygningstilsyn kan grundlæggende deles på samme måde som byggesagerne.

Lokalt i kommunerne er det ofte kun i forbindelse med anmeldelser til kommunen eller ved væsentlige om- og tilbygninger der foretages bygningssyn. Der er således ingen krav til årlige tilsyn, som der er på beredskabsområdet. Kommunerne har derfor intet særligt beredskab til at varetage denne type opgaver, men sender alene en af byggesagsbehandlerne ud og kigge på sagen.

Denne opgave kan med fordel fortsat ligge i kommunerne, da et tilsyn med en bygning eller et byggeri, ofte indeholder tilsyn med væsentligt flere ting end de beredskabsmæssige tiltag. Der kan være tale om ventilation, tilgængelighed i relation til handicappede, konstruktioner eller afstande, som beredskabets personale ikke umiddelbart er i stand til at varetage.

Samtidig er der dog en udfordring i, hvordan man undgår at der ved store byggerier skal bruges store ressourcer på at udføre tilsyn med bygninger. Bygningsmyndighederne fører som skrevet, allerede tilsyn med byggerier. Det skal derfor overvejes om der kan udarbejdes et kontrolsystem, som sætter de kommunale byggesagsbehandlere i stand til nemt og sikkert også at kontrollere brandsikkerheden i byggefasen.

Alternativt kan det modsatte modsatte system sættes op, således at beredskabets medarbejdere kan udføre byggesagsbehandlerens arbejde.

På nogle opgaver, kan den største fordel formentlig findes i at begge myndigheder foretager tilsynene sammen, således at sammenhængen og samarbejdet kan understøttes og forstærkes gennem jævnlige samarbejder.

Desværre med den risiko at bygherrer og borgere vil sidde med en oplevelse af, at kommunerne har ressourcer nok, hvis de har mulighed for at sende så mange mennesker ud og foretage tilsyn.

I forhold til de lovpligtige brandsyn så bør denne opgave overgå til det nye beredskab. Omfanget og mængden af brandsyn reguleres i lovgivningen. Opgaven kræver ligeledes en brandfaglig kompetence og en beredskabsfaglig lederuddannelse.

Som udgangspunkt kan delingen af brandsynsopgaven følge delingen af byggesagsbehandlingen. I forhold til kompetencefordelingen mellem selskab, klynge og kommune, så giver denne deling meget god mening.

Kommunen kan som beskrevet ovenfor beholde de ordinære, generelle bygningssyn, hvor de som ofte har medarbejderne der er uddannet til opgaven. Klyngerne varetager de mere komplicerede brandsyn, som kræver den mere specifikke beredskabsfaglige kompetence og viden og én klynge varetager de mest komplicerede brandsyn.

Dermed opretholdes klyngekoordinationsgruppernes relationer til medarbejdere og ledelse i den enkelte klynge, samtidig med at medarbejderne opretholder deres viden om den enkelte virksomhed i deres klynge. Derudover så følger fordelingen i mængde og type af brandsyn typisk den samme fordeling som i byggesagerne.

Der kan derimod være en række udfordringer med denne fordeling.

Den ene udfordring er, at risikoen for at den enkelte klynge ikke kommer til at have særligt mange ansatte. Eksempelvis klynge vest kommer ikke til at have særligt mange medarbejdere og dermed kan der blive tale om en form for Tordenskjolds soldater.

Altså at det er den samme medarbejder som både byggesagsbehandler og varetager brandsyn på den samme virksomhed. Dermed er det op til denne ene medarbejders faglige kompetence at sikre reglerne overholdt, men samtidig er muligheden for konflikter mellem medarbejderne også mindre, da der ikke er mange at blive uenige med<sup>47</sup>.

En anden udfordring er, at der formentlig skal omplaceres ressourcer<sup>48</sup>. Kommer klynge Midt til eksempel til at overtage hele området med byggesagsbehandling og

---

<sup>47</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 375

<sup>48</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 376

brandsyn på niveauet ”Højt”, så kan det betyde at de skal have tilført yderligere ressourcer. Selvom antallet af særligt komplicerede brandsyn er lavt, så er den medgåede tid ikke helt uvæsentlig, da disse typer af brandsyn typisk kræver megen tid til både forberedelse og gennemførelse.

Alternativet er at der sker en omplacering af brandsynsobjekter, således at de klynger som afgiver store brandsynsobjekter til Midt, i ”bytte” får en række mindre brandsynsobjekter eller at de øvrige klynger overtager andre opgaver for klynge midt, som kompensation for den medgåede tid til de nye brandsyn.

Denne løsning risikerer dog at stride noget med ønsket om nærhed hos de enkelte kommuner.

Udover de lovpligtige kendte opgaver som beredskaberne har i dag, så er der en lille gruppe af bygninger, hvor sikkerheden godt kunne bruge et jævnligt tilsyn og som umiddelbart falder udenfor beredskabslovgivningen, kunne dog alligevel godt falde under beredskabets arbejdsopgaver.

Det drejer sig om butikker, hvor der ikke er plads til mere end 150 personer. Her er det den lokale bygningsmyndighed som har tilsynet og ikke beredskabet. Det betyder i praksis at der ikke bliver først tilsyn med langt de fleste mindre dagligvarebutikker, hvilket kan medføre en forøget sikkerhedsrisiko grundet spærrede flugtveje, mangelfuldt eller defekt brandslukningsudstyr og lignende.

Når aftalen om beredskabets opgavevaretagelse skal udarbejdes, er det derfor vigtigt at parterne rundt om bordet husker på muligheden for også at udvide opgavesættet i forhold til de opgaver som sædvanligvis hører til i beredskabet.

Indgår man aftale om at forskyde opgaverne er det vigtigt at huske på også at sikre sammenhængen på de juridiske aspekter. Særligt på det kommunale område, er der en lang række lovgivninger, som regulerer indgreb, tilsyn og arbejdsgange i forhold til tilsyn overfor private og virksomheder. Disse regler er dog så komplekse, at de ikke behandles yderligere i dette projekt, dette blot for at gøre opmærksom på udfordringerne som kan opstå.

### *Yderligere formelle grupper i klyngen*

Til at understøtte klyngekoordinationsgruppen, bør ledelsen overveje om det skal være muligt at sammensætte en række underliggende arbejdsgrupper AD HOC.

Grupperne skal således opfattes mere som en "tillempet" kube 4; professionelle relationer<sup>49</sup>, hvor en generel problemstilling som involverer klyngen bringes ind i denne gruppe, og medarbejderen fra klyngen, sammen med medarbejdere fra de enkelte kommuner, opnår enighed om, hvordan denne udfordring kan løses.

Der vil således være tale om en rimelig grad af formalisering i netværket, hvor medarbejdere kan deltage og gennem deltagelse opnå både personlige og faglige relationer, som kommer både kommunen og medarbejderen til gode. Samtidig med at det på sigt kan bidrage til at reducere forskelligheden kommunerne imellem og dermed komme klyngen til gode gennem nemmere arbejdsvilkår.

Disse grupper skal i så fald sammensættes i forhold til hvad der skal arbejdes med i gruppen og i forhold til hvilke kommuner som er involveret. Fordelen ved denne løsning er, at man har mulighed for at tilknytte de relevante fagligheder i forhold til opgaven og dermed give gruppen det bedst mulige udgangspunkt for løsning af opgaven.

Udfordringen derimod kan være at tilliden er svær at opbygge, såfremt at der er alt for stor udskiftning på posterne eller alt for mange arbejdsgrupper nedsat. Ved for stor udskiftning i gruppen, starter man forfra på integrationen og er der for mange grupper nedsat, er risikoen at de mødes for sjældent eller at deres opgavesæt bliver for snævert, hvorfor det er tiden der er årsagen til den langsomme udvikling.

Anvendes teorien om faserne i relationsudviklingen<sup>50</sup>, kan det antages at det altså kan risikere at tage lang tid for grupperne at nå fase 3, hvor udviklingen finder sted og nyskabelse bliver aktuel. Virker grupperne ikke og når samarbejdet ikke dertil, så er risikoen at de politiske interessenter i processen ikke føler den ønskede nærhed og tilstrækkelig udvikling.

---

<sup>49</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 100

<sup>50</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 28

## *Uformelle grupper i organisationen*

Medarbejdernes motivation er en vigtig faktor for den nye ledelse. Både i forhold til selskabet og til den nye klynge. Medarbejdernes motivation spiller således ind, som en væsentlig faktor i forhold til opgaveløsningen<sup>51</sup>.

I forhold til de uformelle grupperinger i organisationen, så er det vigtigt at være opmærksom på, at alle medarbejdere kommer fra eksisterende uformelle grupper og sammenhænge. Det vil derfor være meget afhængigt af deres motivation i forhold til det nye, hvordan de kommer til at indgå<sup>52</sup>.

Med udgangspunkt i Maslow behovspyramide<sup>53</sup>, vil der for nogle af medarbejderne være tale om "Sociale behov". Enkelte af mine nuværende medarbejdere har udtrykt en nervøsitet for at skulle indgå i den nye store klynge. Der er således 6 medarbejdere i beredskabet i Hjørring kommune og der er i teamet et godt socialt netværk blandt medarbejdere og leder.

Der vil som beskrevet være omkring 20 medarbejdere i den nye klynge og medarbejderne er således nervøse for, om det bliver muligt med så mange kollegaer at have et tilsvarende godt og nært socialt netværk.

Disse behov handler således ikke så meget om det konkrete indhold i jobbet, som det handler om at have et job og have det godt i jobbet. Det som Alderfer kalder eksistens og relationer (Existence og Relatedness)<sup>54</sup>.

Behovet for "Selvagtelse" kan ligeledes være i spil i denne forbindelse. I Jammerbugt kommune er der 2 medarbejdere<sup>55</sup> som forventeligt kommer til at indgå i det nye beredskab. Disse 2 medarbejdere kan, ved at være en del af så lille en enhed, have haft meget vide rammer for deres arbejde. Formentlig har de også i forskellige sammenhænge ageret på vegne af beredskabschefen og dermed har deres job haft særlig status i den kontakt de har haft med lokalsamfundet.

---

<sup>51</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 207

<sup>52</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 298

<sup>53</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 210

<sup>54</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 211

<sup>55</sup> Datamateriale, indsamlet af KKR i Nordjylland

Sidst men ikke mindst, så kan det for enkelte også handle om behovet for ”Selvrealisering”. Som eksempel kan der tages udgangspunkt i mig selv. Jeg fungerer i dag som teamleder og har titel af viceberedskabschef, med ansvar for stort set alt hvad der foregår i teamet. Jeg er i gang med min HD, for at forbedre mine kompetencer i forhold til ledelse og har min store interesse i disciplinen.

Men der er en reel risiko for, at jeg i den fremtidige organisation ikke længere vil være leder og derfor ”bare” skal varetage faglige opgaver. Det vil betyde en begrænsning i mine muligheder for at arbejde med det som interesserer mig og kan have en påvirkning på min motivation i arbejdet.

For begge disse kategorier er der mere tale om det faglige indhold i de enkelte medarbejders stilling. Her vil der være tale om det som Alderfer kalder vækst (Growth).

### *Ledelsessystemet*

Skal der opnås en fælles forståelse med både politikere, top embedsmænd i kommunerne og relevante medarbejdere<sup>56</sup> i organisationen er klyngekoordinationsgrupperne utrolig vigtige.

Bruges netværket optimalt, kan ledelsen skabe et forhold til de enkelte kommuner og deres relevante medarbejdere. Skabes der et godt forhold og kan deltagerne se resultaterne, så øges chancerne for at det politiske behov for styring og kontrol mindskes<sup>57</sup>.

Bruges netværket forkert eller prioriteres det ikke af klyngelederen, så er risikoen også for at der kommer til at ske opstramninger og yderligere politisk / kommunale indblanden i måden klyngen arbejder på<sup>58</sup>.

Ledelsesmæssigt kommer der altså til at være en udfordring i at opretholde og videreudvikle de to forskellige netværk. For klyngekoordinationsgruppen, er det vigtigt at lederen er bevidst om de opgaver der følger med.

---

<sup>56</sup> Mintzberg, Mintzberg om ledelse, s. 113

<sup>57</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 26

<sup>58</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s. 32-35

Klyngelederen kommer i stor udstrækning til at være selskabet ansigt udadtil. Det vil også være direktørens forventning, at det er klyngelederen som bærer selskabet frem i det lokale regi. Klyngelederen er således ham, som skal varetage det lokale samarbejde, hvad enten det er med leverandører, samarbejdspartnere eller "kunder"<sup>59</sup>.

I forhold til de underliggende faglige ERFA-grupper, vil klyngelederen opgave være væsentligt anderledes. Her vil der mere være tale om at motivere de medarbejdere der indgår, til at bruge og udvikle netværkene.

Til gengæld får klyngen en særstatus i forhold til ERFA-grupperne. De kommer nok ikke til officielt at styre og lede netværkene, men kommer nok snarere til at have en "skygge"-ledelse på den måde at de på så mange måder muligt skal føre retningen, uden nødvendigvis selv at sætte den<sup>60</sup>.

Udover de ledelsesmæssige aspekter, så er det også vigtigt at klyngelederen har stort fokus på hvordan netværkene udvikler sig. Den bedste måde vil være gennem formelle og strukturerede netværksanalyser<sup>61</sup>. Både det som han selv er en del af, hele gruppen som samlet enhed og hvis det lykkes at få etablere de underliggende faglige ERFA-grupper.

Disse analyser vil dog først give mening at lave når strukturen for klyngen er mere fast og når arbejdet der skal foregår er mere tydeligt. Der er derfor ikke lavet yderligere netværksanalyser i dette projekt.

Muligheden her er i stedet at inddrage medarbejdere fra de forskellige tidligere enheder og dermed lade dem arbejde sammen og på den måde skabe sammenhængen mellem enhederne.

---

<sup>59</sup> Stadil & Waldstrøm, Corporate networking, s.156

<sup>60</sup> Waldstrøm, Ledelse af netværk, s. 57

<sup>61</sup> Waldstrøm, Ledelse af netværk, kapitel 6

## Opsamling

En organisering af klynge Nord i 2 teams, baseret på faglighed, vil umiddelbart være at anbefale for ledelsen i klyngen. Med disse to teams, får medarbejderne muligheden for at dyrke deres faglighed og gennem et stærkere fagligt miljø udvikle kvaliteten af deres arbejde.

Medarbejderne som samles i klyngen er ikke nødvendigvis vant til alene at dyrke en isoleret del af forebyggelse. Det giver den udfordring at medarbejderne i nogen grad skal aflære sig den del af den samlede opgave som de ikke længere skal løse. Modsat så kan det også have en positiv betydning for samarbejdet mellem de to teams.

Der bør kunne opnås en naturlig tværgående koordination mellem det tekniske og det taktiske forebyggende, eftersom de enkelte teammedlemmer også kender det andet teams opgaver og udfordringer.

I forhold til at fordele opgaverne præcist og nøjagtigt, så bør ledelsen overveje at inddrage medarbejderne i beslutningen så hurtigt som muligt. Ved at inddrage medarbejderne giver det mulighed for at lade medarbejderne selv definere deres fremtidige opgaver.

Det betyder på den korte bane, at der hurtigere skabes forståelse for fordelingen af opgaverne og formålet med den, mens det på den lange bane kan betyde at udveksling af opgaver mellem de to teams også bliver nemmere, da begge lejre kender hinandens opgaver.

Risikoen for konflikter vil dog være forholdsvis stor, da medarbejderne i de to teams, med baggrund i deres egen fortid, formentlig vil have holdninger til, hvordan det andet team skal varetage deres opgave. Det vil således kræve en væsentlig ledelsesmæssig indsats, særligt fokuseret på stabilisering af teamsene, opdeling af opgaverne og opstilling af mål for de to teams.

Derudover så er der et meget stort potentiale i at indføre klyngekoordinationsgrupperne, hvor ledelsen formelt kan holde hinanden opdateret på, hvordan samarbejdet opleves at fungere på tværs af de forskellige organisationer.



Det ville ligeledes være klyngekoordinationsgrupperne, som skal definere og formalisere det samarbejde som skal foregå mellem byggesagsbehandlerne i de enkelte kommuner og klyngens sagsbehandlere.

Med hensyn til medarbejdernes motivation for processen, så er der ingen tvivl i at der kan være faldgruber som ledelsen skal være opmærksom på. Men samtidig er der et stort potentiale i at knytte medarbejderne sammen i denne nye organisering og samtidig ruske op i de eksisterende arbejdsprocesser og rutiner.

Derimod har ledelsen også en stor opgave, når det kommer til at motivere og inspirere medarbejderne. Denne opgave skal i stort omfang håndteres allerede i forbindelse med fusionsprocessen og den forandring som skal ske.

## Fusion og forandringsledelse

Den egentlige fusionsproces er først begyndt med nedsættelsen af styregruppen for det nye beredskab i september 2014<sup>62</sup>. Herefter har der været en form for premerger-proces<sup>63</sup> i gang, hvor tre forskellige arbejdsgrupper har haft til opgave at beskrive hvordan beredskabernes primære opgaver varetages nu, samt komme med oplæg til hvordan de kan varetages i fremtiden.

Som beskrevet så er styregruppen pt. i gang med processen omkring ansættelsen af den nye direktør. I stillingsopslaget for den stilling<sup>64</sup> er der opstillet en række mål, som den nye direktør skal nå, hhv. inden et halvt og et helt år.

Blandt de mål der er opstillet er blandt andet at "Beredskab Nordjylland pr. 1. Januar er et fuldt etableret og selvstændigt beredskab". Dette mål kan på mange måder sidestilles med den fase i fusionsteorien, som kaldes "Initial planning and formal combination stage".

Det står konkret beskrevet i stillingsopslaget, at der på det første halve år skal etableres en velfungerende chefgruppe. Derudover, så er der en stor del af formalia som direktøren skal sikre sig kommer på plads i perioden frem til 1. Januar. Der skal udarbejdes vedtægter for selskabet som skal danne grundlaget for den politiske beslutning, ligesom så meget som muligt af det praktiske skal besluttes.

Udover de mange praktiske forhold, så er der også en medarbejderne som ledelsen skal forholde sig til. Der har været afholdt to orienteringsmøder, hvor medarbejdere fra de enkelte kommuner har været tilstede. Meget tydeligt har det dog primært været ledende medarbejdere der har deltaget i møderne.

Flere forskellige teorier, blandt andet "Fusioner, ledelse og fortællinger"<sup>65</sup> og "Når ledelse er kommunikation"<sup>66</sup> beskriver at kommunikation er en af de vigtigste værktøjer, når en fusion skal gennemføres.

---

<sup>62</sup> Referat af møde i KKR 12. September 2014

<sup>63</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, s. 43

<sup>64</sup> Stillingsopslag "Direktør Beredskab Nordjylland"

<sup>65</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, s. 60

Indtil nu har de administrative medarbejdere alene fået de orienteringer som deres egne ledere har givet dem og de informationer som de selv har kunnet læse på internettet. Dermed har de ikke endnu fået fortællingen om fusionen fra topledelsen "uden filter".

Risikoen er derfor at der i blandt medarbejderne begynder at opstå utrygheder eller fusionsstress som del af de fusionssyndromer der kan være ved større fusioner<sup>67</sup>.

Hvor store udfordringerne kan blive med baggrund i fusionssyndromerne er lidt uklare. I teorien, så er det overraskelsesmomentet og usikkerheden om konsekvenserne der sammen med de tvivlsspørgsmål som medarbejderne måske føler i forhold til den måde de i dag varetager arbejdet, som bidrager til syndromerne.

Det har altså meget at sige, hvordan medarbejderne indstiller sig på den kommende forandring og denne stillingtagen kommer helt grundlæggende fra medarbejderens motivation. "Når ledelse er kommunikation" arbejder med en generel læringsmodstand og konkrete bekymringer for den enkelte forandring, såsom informations-, samarbejde- og kompetencebekymringer. "Organizational Behaviour" arbejder mere med de helt basale motivationsteorier<sup>68</sup>, såsom Maslow og Herzberg.

### Basal motivation

I klynge Nord skal 5 kommuner umiddelbart samles i en ny sammenhæng. For de fleste af de administrative medarbejdere vil det betyde en relativ stor indgriben i deres eksisterende arbejdsforhold og – vilkår, samtidig med det for mange også kan betyde at der rykkes ved dem selv og deres selvforståelse.

Medarbejdernes nuværende selvforståelse kommer blandt andet fra den rolle og den måde som de indgår i den eksisterende organisation.

Men det betyder ikke at der hos den enkelte medarbejder ikke vil være en forventning, evt. en frygt for, at der skal ske radikale ændringer for dem. Både i relation til hvordan de selv opfatter deres funktion og hvordan omverdenen opfatter dem.

---

<sup>66</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 482

<sup>67</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, s. 44

<sup>68</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, kap. 5

Det er svært at tro, at den kommende strukturændring ikke har betydning i et eller andet omfang for den enkelte medarbejder. På mange forskellige måder er der lagt op til ændringer.

Dels så skal der ske en sammenlægning, som gør at de skal flyttes fra deres nuværende organisation og til den nye. Derudover, så er der et sparekrav for selskabet som skal indfries og som er svært at indfri alene ved at omprioritere indenfor det operative beredskab.

Uanset hvordan den nye leder udpeges, så vil det være givet at lederen ikke kender alle sine nye medarbejdere. Det kan derfor ikke forventes at lederen alene ved at observere på medarbejderne kan afkode hvordan medarbejderen har det.

I forhold til opdelingen i de bløde og hårde kategorier, eksistens og relationer versus det faglige indhold, så er der forskellige tilgange til, hvordan ledelsen kan påvirke og forbedre medarbejdernes motivation.

For at pege på de relevante værktøjer er det vigtigt at tage stilling til hvilke faktorer som skal påvirkes. Herzberg opstiller en række faktorer som kan påvirke medarbejderne og inddeler samtidig disse i vedligeholdelses- og motivationsfaktorer<sup>69</sup>.

For vedligeholdelsesfaktorer gælder der traditionelt, at det er de faktorer, som ikke nødvendigvis kan højne medarbejdernes motivation, men snarere holde motivationen. Deraf begrebet. Under vedligeholdelsesfaktorer medtages ofte løn, arbejdsforhold og ledelsesstil.

Det vil sige at disse kan have den effekt at hvis medarbejderen er tilfreds med disse, så vil de ikke bidrage til mindre / manglende motivation. Derimod vil det sjældent virke ekstra motiverende hvis disse faktorer forbedres.

I denne specifikke situation, kan det dog argumenteres at faktorerne arbejdsforhold og ledelsesstil alligevel kan have en større indflydelse end sædvanligt på en forbedring af medarbejdernes motivation. Som beskrevet vil der være medarbejdere, som enten frygter for deres ansættelse eller som vil blive påvirket af, hvor de fremover skal møde på arbejde.

---

<sup>69</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 221

Løses disse bekymringer hos de enkelte medarbejdere, til deres tilfredsstillelse, kan det have en, mere end normalt, positiv virkning på motivationen. Denne betragtning bliver også kort berørt i bogen "Organizational Behaviour". Her argumenteres for, at der er elementer som sædvanligvis betragtes som hygiejnefaktorer, løn, fordele/frynsegoder og jobsikkerhed, som også kan være motivationsfaktorer<sup>70</sup>.

## Bekymringer

I forhold til de bekymringer som Pjetursson beskriver i relation til forandringer<sup>71</sup>, så tyder det på at der er en sammenhæng mellem disse og den grundlæggende motivation.

Grundlæggende handler bekymringerne om at mennesket har et behov for tryghed og at de fleste forandringer rykker ved denne tryghed. Mange af de tvivlsspørgsmål som beskrives er direkte relevante i forhold til de basale behov som beskrevet ovenfor.

Meget af bekymringen lige nu, kommer af manglende information. Det har været svært at få adgang til meget mere information end hvad der har været skrevet og hvad den lokale ledelse har videregivet til medarbejderne. Samtidig har der ikke været mange konkrete informationer at give videre<sup>72</sup>.

De mest konkrete informationer relaterer sig til organiseringen. Her har det i relativt lang tid været kendt hvilke kommuner der skal arbejde sammen på sigt. Dermed er medarbejderne måske allerede begyndt at gøre sig tanker om hvem de nye kollegaer bliver og på den baggrund begyndt at gøre sig tanker om hvordan de står i forhold til fremtiden.

Samtidig kan der også være opstået lokale snakke om hvordan man betragter og tænker de kommende kollegaer. De forskelligheder i sagsbehandlingen som eksisterer i dag mellem kommunerne er noget som de enkelte medarbejdere allerede er klar over. Som minimum på et overordnet plan.

---

<sup>70</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 223

<sup>71</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 325

<sup>72</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 329

I forhold til personalets kompetencer og vilkår for varetagelse af opgaverne i fremtiden er det den del af processen der endnu har været mindst fokus på. Det kan skyldes forskellige ting, men mest nærliggende er at der i fremtiden vil være tale om de samme opgaver der skal løses nu som i fremtiden.

Dog kan de forventede besparelser på sigt medføre at der skal reduceres i medarbejderstaben. Om det medfører afledt bekymring hos medarbejderne i forhold til hvilke kompetencer de kan tilbyde selskabet er endnu uklart, men ikke usandsynligt.

### Fusionsprocessen er vigtig

Vigtigst er det, at ledelsen ved at fusionsprocessen skal prioriteres. Det kan argumenteres at sammenlægningens succes i stor grad afhænger af den proces som skal gennemføres. Der er i de foregående afsnit påpeget en række udfordringer, som ledelsen bør være opmærksom på. Mange af disse kan håndteres ved gennemførelse af en god fusionsproces.

Om end Borum & Pedersen skriver i deres materiale, at deres teorier primært er rettet imod sundhedsvæsenet<sup>73</sup>, med situationsbestemte variationer af teorier anvendt i det private, så bør materiale også kunne anvendes i denne proces. I hvert fald dele af den.

Meget af strukturreformen i sundhedsvæsenet ligner den strukturreform man er ved at gennemføre i redningsberedskabet, selv om strukturreformen dengang formentlig var en anelse større. Den igangværende strukturreform i redningsberedskabet, er af nogen blevet betragtet som en tidlig kommunalreform, hvor kommuner i fremtiden skal være mere samordnede end hidtil. Enten via samarbejde eller ved sammenlægning.

Modsat sundhedsvæsenet, så er der dog ikke endnu opstået egentlige konflikter decentralt i relation til hvilke opgaver som skal løses hvor og hvordan fordelingen skal være mellem kommunerne. Dette kan skyldes at man ikke endnu er nået så langt i processen, alternativt kan det skyldes at de foreslåede ændringer og tilpasninger giver mening også for dem som arbejder med det til dagligt.

---

<sup>73</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, s. 14

I forhold til tre hovedpunkter, som opstilles i bogen, så er den forestående fusionsfase primært et spørgsmål om at tilrettelægge integrationsprocessen<sup>74</sup>. Der er naturligt stadig nogle elementer af fusionsbeslutningen som ikke helt er gennemført endnu, men denne del er meget politisk orienteret og beslutningen næsten allerede truffet.

Der bør således være to retninger som ledelsen skal være opmærksomme på. Den ene er selve projektstyringen, som er den praktiske, handlingsorienterede styring af processen. Den anden er den mere bløde, kulturstyring, hvor ledelsen mere fokuserer på, hvordan de sikrer at der foregår en integration mellem medarbejderne.

I bogen peger forfatterne på, at det for sundhedsvæsenet gælder at det primært vil være kulturstyringen som er aktuel. Nogle af udfordringerne med valg af "best practice" vil også være de samme for det nye selskab. Omvendt, så vil klynge Midt stadig kun være en kommune og de samme medarbejdere som hidtil, hvorfor en tanke kunne være hvorvidt der her skal anvendes projektstyringssynet, eller en blanding af de to.

Hvilket styringsredskab som vælges i de enkelte klynger kunne argumenteres irrelevant i forhold til de øvrige klynger. Det er i starten af selskabets eksistens mest vigtigt, at der er sikker drift og at de enkelte klynger får skabt en stærk sammenhæng. Det er derfor meget isoleret til klyngerne hvordan processen gennemføres. Ledelsen skal dog internt mellem hinanden være opmærksom på at de håndterer det forskelligt.

På den anden side, så vil en differentieret håndtering betyde at klyngelederne vil være optaget i forskellige retninger, når de varetager den daglige ledelse i klyngerne. Dermed vil der være forskellige ledelsesmæssige udgangspunkter for klyngelederne, når de mødes i fællesskabet.

Er udfordringerne for klyngelederne sammenlignelige, så har de også muligheden for at hjælpe hinanden med at løse disse. Den nye ledergruppe kan også betragtes som et nyt team og den enkelte leder kunne derfor opleve en større værdi af at indgå i ledelsesgruppen, hvis fokus er i samme retning<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, s. 76 - 77

<sup>75</sup> Molly-Søholm m.fl., Lederen som teamcoach, s. 28-31

## Forandringen i Nordjylland

Håndteres den kommende forandring rigtigt, er der således mange muligheder for at få noget godt konstruktivt ud af processen. For langt de fleste medarbejdere betyder forandringen således at de skal indgå i nye relationer og at deres arbejde og opgaveløsning kommer til at indgå i en ny kontekst og måske blive udført på en ny måde.

I forhold til teorien, så er det væsentligt for ledelsen at beslutte sig for, hvilken tilgang de ønsker til den forestående forandring. Der kan med fordel tages udgangspunkt i teori E og O tilgangen<sup>76</sup>. Med denne tilgang forudsættes at der er to tilgange til at gennemføre en forandring.

Ifølge bogen *Organizational behaviour*, så beskrives de to tilgange således<sup>77</sup>:

Teori E repræsenterer den økonomiske besparelse der måtte være ved at lave ændringerne. Forandringen baseres på en top-down tilgang fra ledelsens side, som vægter struktur og systemer. Processen er typisk meget planlagt og gennemføres ofte med hjælp af konsulenter, som analyserer både problemer og løsninger.

Teori O repræsenterer den mere organisatoriske tilgang til forandringen. Forandringen er med udgangspunkt i at forbedre organisationens kapacitet og baserer sig på en bottom-up tilgang overfor medarbejderne med en høj medinddragelse og ved at opbygge en fælles tilgang til kultur. Processen er ofte spontan og eksperimenterende, med en mere konsulenter i rollen som vejledere for organisationens egne løsninger.

Der er således en stor divergens mellem de to teorier og litteraturen tilbyder også en kombination mellem de to. Her er det mere målet at der kan effektueres en kombination af økonomiske besparelser og øge kapaciteten i organisationen. Topledelsen udstikker retning og rammer og medarbejderne selv får indflydelse på hvordan. Der planlægges for muligheden for spontanitet og bruger gerne konsulenter, men mere i rollen som inspiratorer og til at bringe viden til medarbejderne, som de kan anvende i deres arbejde fremadrettet.

---

<sup>76</sup> Buelens m. fl., *Organizational behaviour*, s. 653

<sup>77</sup> Buelens m. fl., *Organizational behaviour*, tabel 16.1 s. 653



I forhold til de kommende ændringer, kan der argumenteres for at begge teorier er aktuelle. Hele strukturreformen er udløst af et krav om væsentlige økonomiske reduktioner for hele beredskabsområdet. Der er, af uvildige konsulenter, udarbejdet en række rapporter, hvori der præsenteres en række store udgiftsposter i beredskabet, samtidig med at der præsenteres en række besparelser, som løsning herpå. Besparelser som i stor grad vil kunne effektueres ved brug af en større ensartethed mellem enhederne.

På den anden side kan det også argumenteres at den lokale proces alene vedrører organisationen. Processen er initieret af kravet om besparelser, men arbejdet er struktureret omkring organisering. Topledelsen har defineret de helt overordnede principper, men har efterfølgende lagt arbejdet med anbefalinger og konkrete tiltag ud til det næste ledelsesniveau i organisationerne. Beslutninger har der ikke været mange af, andet end de organisatoriske rammer, som det herefter bliver ledelsens opgave at udfylde, med en forventning fra bestyrelsens side om stor medarbejderinddragelse.

Virkeligheden i Nordjylland er at kombinationen mellem de to teorier, nok er den der passer bedst til de grundtanker der er lagt for dagen fra topledelsens side. Der har været et ønske om at sætte strukturen og ansætte direktøren, som herefter har til opgave sammen med den nye ledelse at håndtere resten.

Styregruppen har gennem deres dokumenter og fremlæggelser lagt vægt på, at der skal findes et rationale, om end det ikke nødvendigvis skal rulles fuldt ud. Samtidig har de også i deres arbejde haft fokus på medarbejderne gennem processen. Attraktivitet og nærhed som nøgleordenen.

### **Fusionsledelse i klynge Nord**

For den kommende klyngeleder i klynge Nord, så er opgaven ikke nemmere eller anderledes end den opgave, som skal løses i de øvrige klynger. Med hensyn til antal medarbejdere, så er klyngen en af de største. Der er altså mange holdninger og tanker som skal høres, men også en større risiko for bekymringer og modstand blandt medarbejderne.

Men samtidig bør der også være størst mulighed for kreativitet og alternative forslag, da udviklingen og ideerne kan bredes ud over flere.

Straks den nye klyngeleder er på plads, skal denne i gang med processen omkring at sammensmelte de 5 eksisterende kommuners medarbejdere til en organisation. Afhængig af hvornår lederen tiltræde, så kan der være en graduering i hvor hurtigt det kan ske.

Tiltræder lederen først ved årsskiftet 2016, så vil processen allerede være forsinket og fusionen noget på bagkant i forhold til hvad der kunne være ønskeligt. Har lederen derimod haft mindst et par måneder før sammenlægningen skal ske, så er der en mere realistisk mulighed for at få en god proces. Det er således også vigtigt at holde fokus på ikke at forcere processen mere end højst nødvendigt<sup>78</sup>.

Baseret på bestyrelsens ønske om at reducere udgifterne for beredskaberne, herunder at reducere i personalet, samt mulighederne for at give det mest konkrete bud på en fusionsproces, forudsættes det, at den kommende klyngeleder findes ved intern rekruttering, ligesom lederen vil få muligheden for at tiltræde i ledergruppen efter sommerferien, cirka august måned. Den nye leder forventes derfor i rimelig tid før sammenlægningen at kunne påbegynde sit arbejde med organisationen.

De rent praktiske opgaver i forhold til den nye klynge og arbejdsopgaverne for denne, er behandlet i det tidligere kapitel. I afsnittet er der dog ikke taget særlig stilling til hvordan opgavefordelingen og ideerne bag skal eller kan forankres blandt medarbejderne. I tråd med kombinationen af teorierne E og O, så kan det kapitel bruges som et billede på de tanker som lederen skal gøre sig i forhold til fremtiden. Disse tanker kan så efterfølgende bruges som en rettesnor i forhold til den ledelse som skal tages på forandringsprocessen<sup>79</sup>.

### **Kotter og forandringsledelse**

De udfordringer som er beskrevet tidligere i dette kapitel omkring medarbejdernes motivation, behov og bekymringer er til gengæld noget af det vigtigste i forandringsprocessen, som lederen skal styre det nye hold igennem.

---

<sup>78</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, s. 651

<sup>79</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, tabel 16.1 "leadership" i kombinationen O/E s. 654

Som beskrevet vil der formentlig være størst gevinst ved at lade alle fire klynge bruge den samme tilgang til fusionen og som rettesnor kan ledelsen vælge at basere sig på Kotters 8-trins model for forandring. Her kommer forfatteren med 8 konkrete vilkår som skal håndteres for at gennemføre en velfunderet forandringsproces<sup>80</sup>.

### *Processen er allerede i gang*

Dele af det som Kotter peger på er allerede foregået eller i fuld gang med at blive løst. Der er således skabt en nødvendighed gennem den krævede sammenlægning af kommunerne. Selvom tvang ikke nødvendigvis er det bedste grundlag for en forandring, så kommer beslutningen derfra og det må være ledelsens opgave at sikre sig at kommunikationen omkring nødvendigheden giver et tilstrækkeligt positivt billede.

Derudover, så bør den nye ledergruppe skal udgøre den styrende coalition for det overordnede fusionsarbejde i hele selskabet. Dermed kan direktøren holde fingeren på pulsen og klyngelederne hjælpe og støtte hinanden i processen.

Medarbejdersiden kan derimod argumentere imod, da de i så fald ikke vil være repræsenteret, som der ellers i mange kommuner gennem mange år har været en god tradition for.

Dette kan ledelsen modvirke ved samtidig at nedsætte en lokal styrende coalition, som også indeholder medarbejdere. Ved at inddrage medarbejdere kan fordelene være at den organisatoriske uro blive væsentlig mindre, samtidig med at medarbejdersiden tager et større ejerskab.

Ulempen kan til gengæld være at medarbejderne ikke kender hinanden godt nok endnu, til at der vil være tillid til og blandt de medarbejdere som indgår i styregruppen. Der skal således arbejdes med at skabe denne tillid før arbejdet bliver helt godt.

### *Visionen*

Der kan ikke være meget tvivl om, at det er ledelsen i det nye selskab som skal stå for udarbejdelse af den nye vision. Visionen bør favne beredt og være nemt omsæt-

---

<sup>80</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, tabel 16.2 s. 657

telig i de enkelte klynger. Dermed bør den også være relativt nem for klyngelederen at oversætte for personalet.

Samtidig er det visionen, som sætter retningen på det lokale arbejde i klyngerne og understøtter de initiativer som sættes i gang i forhold til fusionen. Det er vigtigt at medarbejderne kan forstå og se den retning og de principper som den nye bestyrelse og ledelse ønsker at have for selskabet. Det burde også kunne medvirke til at nedsætte fusionssymptomernes påvirkning på organisationen<sup>81</sup>.

I forhold til indholdet i visionen, så er det nærliggende at ledelsen skaber en tilpas luftig, men alligevel konkret, vision, som nemt kan adapteres lokalt i klyngerne.

Vælger ledelsen at der skal være en ansvarsfordeling mellem klyngerne som beskrevet i det andet analyseafsnit, bør visionen på en eller anden måde afspejle dette. Dermed vil de enkelte klynger kunne skabe en vision som også indeholder noget om det specifikke ansvarsområde de har.

Endnu bedre vil det være, hvis ledelsen kan lykkes med at skabe en kort og præcis vision, som på en gang afspejler alle klyngernes ansvarsområder.

Et simpelt eksempel, visionen kunne være ”Vi vil skabe et trygt og sikkert samfund”. Trygt og sikkert er begge ord, som indeholder mange forskellige definitioner og derfor rammer klyngerne bredt. Forebyggelsesområdet skaber det trygge ved at forhindre brand opstår og det operative skaber det trygge ved at være der når uheldet er ude.

### *Kommunikation af visionen*

Selvom der ovenfor er argumenteret for både en central og en decentral fusionsproces, så vil der netop i dette punkt være en krydsning mellem de to processer.

Ledelsen bør, jf. Kotter, lave en plan for kommunikationen af den nye vision<sup>82</sup>. Da denne nye vision bliver skabt præcist samtidig med at der i klyngerne også skal arbejdes med visionerne, skal den lokale vision blive en forlængelse/fortolkning af visionen.

---

<sup>81</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 332

<sup>82</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, tabel 16.2 s. 657

Det vil sige at klyngerne som en del af deres kommunikation vil komme til også at kommunikere noget af det indhold som ledelsen vil kommunikere omkring deres vision.

Det vil forhåbentlig betyde at der opleves en sammenhæng på tværs af selskabet, både hos medarbejderne og hos interessenterne. I forhold til medarbejderne fordi de grundlæggende arbejder ud fra den samme vision, når de skaber deres egen og i forhold til interessenterne, fordi de støder på "den samme" fortælling, uafhængig af hvem i selskabet de får den fra.

### Opsamling

En af de punkter i Kotters model, som kunne forventes at give anledning til de største udfordringer i forhold til klyngen er at skabe det brede grundlag for handling. I klyngen er der tale om sammenføring af mange forskellige medarbejdere og kulturer.

Dermed er der også forskellige udgangspunkter i varetagelsen af de samme opgaver på tværs af de eksisterende kommuner. Forskellighederne er ikke kun nogen som kan formodes. Gennem en årrække har der i både Frederikshavn og Hjørring kommuner været afholdt fodboldturneringen Dana Cup.

På trods af at grundlaget for de to arrangementer er det samme, unge mødes for at spille fodbold og indkvarteres på kommunens skoler og institutioner, så har sagsbehandlingen og kravene til arrangementerne være vidt forskellige. Med gode elementer i sagsbehandlingen i begge kommuner, men uden at kommunerne har kunnet blive enige i at samordne sagsbehandlingen.

Årsagerne kan være mange, men en af dem har været en historisk modstand mellem medarbejdere i de to kommuner mod at samarbejde og samordne.

I forhold til både medarbejdernes motivation og bekymringer som beskrives ovenfor, har den nye klyngeleder en stor opgave i at lytte sig frem til nogen af de barrierer der kan være internt i klyngen.

Det er vigtigt at lederen fra starten prøver at forstå hvordan medarbejderne står i forhold til hele forandringen. Den bedste måde bør være gennem dialog med medarbejderne. Både i fællesskabet og på tomandshånd. Gennem samtalerne bør lederen

både søge at få en forståelse for bekymringerne og samtidig forsøge at nedbryde dem<sup>83</sup>.

For at hente inspiration til at forstå samtalerne endnu bedre, kan lederen med fordel forsøge at sætte sig ind i tankerne omkring det narrative perspektiv, som beskrives overordnet i "Fusioner, ledelse og fortællinger"<sup>84</sup>.

Det narrative perspektiv handler om vigtigheden af samtaler og de mekanismer der her er på spil. I samtalen kan lederen derudover også inspiration i de 11 anbefalinger til hvad lederen, jævnfør Petjursson, bør sætte fokus på i kommunikationen.

Sidst med ikke mindst, så vil det være vigtigt at lederen ofte bringer medarbejderne sammen og har dialogen i fællesskab, således at alle hører den samme historie og får de samme oplevelser og fortællinger.

Anvendes den model som angives i Når ledelse er kommunikation, hvor der begynder med slutningen<sup>85</sup>, så kommer den nye klynge også til at arbejde ud fra en række delmål. Når disse delmål indfries, så kan det at de indfries, sidestilles med kortsigtede gevinster der forholdsvis hurtigt skal høstes i organisationen. At klyngen sammen opnår fælles mål<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 331 - 334

<sup>84</sup> Borum & Pedersen, Fusioner, ledelse og fortællinger, Kap. IV s. 79

<sup>85</sup> Pjetursson, Når ledelse er kommunikation, s. 424

<sup>86</sup> Buelens m. fl., Organizational behaviour, tabel 16.2 step 6 s. 657

## Konklusion

Den kommende strukturændring for redningsberedskabet i Nordjylland giver mange muligheder for forbedringer og nytænkning, men indeholder også nogle faldgruber som det er vigtigt at styre uden om.

I forhold til de røde brandbiler i det operative beredskab, så rummer strukturændringen mulighed for at tænke opgaven varetaget på en helt ny måde. Inddragelse af de(n) eksterne leverandør(er) i en meget større grad end i dag, kan betyde besparelser, både på den korte bane i forhold til reduktionen af ressourceforbruget og på den lange bane ved en bedre sammenhæng på det operative område på tværs af kommunegrænser.

Samtidig med ændringen kan klynge Nord fokusere sin energi på de administrative kerneopgaver, som vil være i fokus i perioden efter sammenlægningen.

Ved hjælp af en matrix-organisering, med prioritering af fagligheden og fokus på geografiske sammenhænge, kan klyngen højne det faglige niveau. De faglige forbedringer som følger heraf burde på sigt også kunne understøtte besparelser, gennem reducerede udgifter til medarbejdere.

Sidst men ikke mindst, så er ledelsen en meget vigtig faktor i den kommende strukturændring. Det kræver ledelsesfokus at udvikle et stærkt netværk og samtidig sikre klyngens ejerskab på opgaven.

At sammenbringe medarbejderne og udvikle potentialerne ved sammenlægning vil ligeledes kræve en stor ledelsesmæssig indsats. Kommunikation vil være nøglen på mange af de forskellige udfordringer, men tager samtidig tid at lykkes med.

De enkelte medarbejder skal i fokus og de fremtidige teams som de skal indgå i, skal bruge tid både på hinanden og på at finde hinanden.

## *Perspektivering*

En strukturreform som den der skal gennemføres på beredskabsområdet indeholder mange forskellige aspekter som skal tages i betragtning.

Dette projekt indeholder nogle af de få, kortsigtede muligheder, som kan hentes i løbet af selskabets første leveår. På den lange bane opstår med garanti nye muligheder og retninger på arbejdet, efterhånden som personalet tilpasses og organisationen finder sin rette form.

Udover personalet har også omverdenen indflydelse på selskabet. 30. April gik statsministeren på talestolen hos Dansk Industri, at den kommunale byggesagsbehandling skal privatiseres, for at sikre en bedre kvalitet og mere ensartet sagsbehandling. En sådan ændring vil få stor betydning for kommunerne og direkte indflydelse på selskabet og klyngen.

En anden vinkel som ikke var mulig at afsøge i dette projekt, er den mere personaleorienterede del af den kommende ændring. Som leder har jeg lige nu et rimeligt indtryk af mine medarbejderes tanker om ændringerne.

Men hvordan både de og de øvrige medarbejdere i klyngen stiller sig i forhold til ændringerne har en stor betydning for den proces som den kommende ledelse står overfor.

I februar gennemførte Hjørring kommune en trivselsmåling for hele organisationen. Denne trivselsmåling handlede blandt andet om deres motivation i arbejdet, herunder indhold, tryghed og selvopfattelse. Som studerende på HDO kunne denne vinkel ligeledes have været interessant at undersøge nærmere.



## Bilag og litteratur

Bilag 1) Beskrivelse af empiri

Bilag 2) Datamateriale indsamlet af KKR i Nordjylland

Bilag 3) Kommissorium fra styregruppen under KKR

Bilag 4) Afrapportering fra Arbejdsgruppe Myndighed

Bilag 5) Referat af møde i KKR fra 12. September 2014

Bilag 6) Stillingsopslag ”Direktør til beredskab Nordjylland”

Hjemmesider

[www.beredskabsinfo.dk/indland/debat-drop-udbud-af-ambulancer-falck-vinder-alligevel/](http://www.beredskabsinfo.dk/indland/debat-drop-udbud-af-ambulancer-falck-vinder-alligevel/)

[www.bygningsreglementet.dk](http://www.bygningsreglementet.dk)

[www.borger.dk/Sider/Fleksjob.aspx](http://www.borger.dk/Sider/Fleksjob.aspx)

Litteratur

**Corporate networking**, 1. Udgave / 1. Oplag 2009

*Christian Stadil & Christian Waldstrøm,*

**Designing organizations**, 3. Udgave 2014

*Jay R. Galbraith*

**Fusioner, ledelse og fortællinger**, 1. Udgave / 1. Oplag 2008

*Finn Borum, Anne Reff Pedersen*

**Ledelse af netværk**, 1. Udgave / 2. Oplag 2008

*Christian Waldstrøm, med Bent Engelbrecht*

**Lederen som teamcoach**, 1. Udgave / 6. Oplag 2012

*Thorkil Molly-Søholm, Andreas Juhl, Jakob Nørlem, Jacob Storch, Asbjørn Molly-Søholm*

**Mintzberg om ledelse**, 1. Udgave / 4. Oplag 2012

*Henry Mintzberg*

**Når ledelse er kommunikation**, 2005

*Leif Pjetursson*

**Organizational Behaviour**, 4. Udgave 2011

*Marc Buelens, Knud Sinding, Christian Waldstrøm, Robert Kreitner, Angelo Kinicki*