

VIDENSDELING I RAMBØLL

En rapport om mulige indsatsområder

Af Thomas Poulsen

Maj 2017

Aalborg Universitet ◊ HDO-2015 (Aalborg)

Vejleder: Lone Broberg



RAMBØLL

INDHOLD

1	Indledning	4
1.1	Problemformulering	4
1.2	Opgavens udgangspunkt	5
2	Metode og videnskabsteori	6
2.1	Rapportens opbygning	6
2.2	Det videnskabsteoretiske udgangspunkt	6
2.3	Kritik af metode	7
3	Empiri	8
3.1	Interviews	8
3.2	Kilder	8
3.3	Kritik af empiri	8
4	Afgrænsning	10
4.1	Organisatorisk afgrænsning	10
4.2	Teoretisk afgrænsning	10
5	Teori	12
5.1	Organisationskultur, Schein	12
5.2	Motivationsteori	13
6	Indledning til analyse	15
6.1	Rambøll 15	
6.2	Rambøll Energy	16
6.3	Intern organisering – afdeling 1207	16
7	Analyse	18
7.1	Vidensdeling i Rambøll	18
7.2	Kultur som driver for vidensdeling	26
7.3	Motivation som middel	31
8	Indsatsområder	34
8.1	Skabe en synlig berettigelse	34
8.2	Skab tid til dygtiggørelse og vidensdeling	35
8.3	Optimering af kompetenceteams	35
8.4	Den geografiske barriere	36
8.5	Nye ansættelser	36
9	Konklusion	38
10	Diskussion	40
11	Litteraturliste	42
11.1	Internetsider	42
11.2	Faglitteratur	42
11.3	Publikationer	42

1 INDLEDNING

I 1945 grundlagde ingeniørerne Børge Rambøll og Johan Hannemann en tegnestue, der med tiden har vokset sig til at være en af Nordeuropas førende rådgivende virksomheder. (Historie, 2005)

En rådgivende virksomhed som Rambøll lever i sagens natur af at sælge rådgivning. Rambøll genererer ikke merværdi ved at købe og forarbejde råstoffer, tjener ikke penge ved et håndværk, men lever ene og alene af medarbejdernes viden og kompetencer. Det var tidligt tydeligt for grundlæggerne, at virksomhedens succes afhang af dygtige medarbejdere. Dette blev meget tydeligt da en ny strategi i 1986 blev fremlagt under navnet "En R&H- filosofi" (En Rambøll-filosofi, red.).

Med filosofien formulerede ledelsen at det vigtigste i Rambøll var og er tilfredse medarbejdere. Det blev endvidere formuleret at *"alle andre målsætninger i virkeligheden betragtes som midler, nødvendige eller praktiske betoned, til at nå målet"*. Rambøll satte ikke alene medarbejderen frem for virksomhedens overskud, men tog skridtet videre og formulerede at virksomhedens overskud skulle bruges til at styrke og udvikle den enkelte medarbejders kvalifikationer. Dette skulle direkte afspejle sig i virksomhedens kvalifikationer og forbedre konkurrenceevnen, samtidig med at det skulle styrke medarbejderens tilfredshedsfølelse. (Rambøll, 1986)

Man forstod at Rambølls udvikling og trivsel afhang direkte af den enkelte medarbejders udvikling og fokus.

I filosofien blev vigtigheden af medarbejdernes gode kompetencer formuleret således *"Firmaet skal ikke hige efter at være det største, men det er et ædelt mål at stræbe efter at blive det bedste."* (Rambøll, 1986). Det var altså grundlæggende vigtigt at medarbejdernes kompetencer, og virksomhedens akkumulerede viden, blev bedst mulige. Et middel til at udvikle og styrke den enkelte medarbejders kvalifikationer, samtidig med at den viden organisationen har opbygget fastholdes og udvikles, er vidensdeling. Vidensdeling kan i en vidensvirksomhed, som Rambøll, ses som virksomhedsudvikling eller beskyttelse af aktiverne.

Ovenstående har ført til følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering

Hvordan kan ledelsen i Rambøll påvirke og skabe en organisation med effektiv vidensdeling?

1.2 Opgavens udgangspunkt

Anledningen for dette projekt er vidensdelings vedvarende relevans for vidensvirksomheder. I en dynamisk hverdag er det vigtigt at vurdere effekten af vidensdelingsaktiviteterne i hverdagen.

De i projektet anbefalede indsatsområder kan opfattes som et ideoplæg til videre forarbejdning af afdelingsleder i de enkelte afdelinger i Rambøll. De enkelte anbefalinger vil have forskellig tidsmæssig horisont og organisatorisk tyngde, og er udarbejdet med udgangspunkt i afd. 1207.

2 METODE OG VIDENSKABSTEORI

Dette afsnit har til formål at fastsætte rammerne for opgaven. Dette indebærer, at det videnskabsteoretiske ståsted klarlægges, hvilke metoder der anvendes for at skaffe empiri og hvilken slutningsform, der anvendes i projektet.

2.1 Rapportens opbygning

Rapporten opbygges af et indledende afsnit, der indeholder; indledning, problemstilling, metode og empiriafsnit. Denne inddeling har til formål at introducere læseren til, hvad der ønskes behandlet i rapporten og hvilken fremgangsmåde, der vil blive benyttet. Altså en rammesætning af projektet.

Det efterfølgende afsnit består af en kombination af teori og analyseafsnit. Teori afsnittet vil indeholde en kort beskrivelse af de valgte hovedteorier indenfor organisationskultur og motivation. Der er i alt valgt 3 hovedteorier, en indenfor organisationskultur og to motivationsteorier. Det ønskes så vidt muligt, at den anvendte teori integreres løbende, da dette sikrer at sammenhængskraften i projektet bliver stærkere, samtidig med at der skabes en naturlig rød tråd, efterhånden som problemformuleringen bliver behandlet.

2.2 Det videnskabsteoretiske udgangspunkt

For at klarlægge opgavens videnskabsteoretiske udgangspunkt er det nødvendigt først at definere det ontologiske og epistemologiske ståsted.

Ontologien er de første spæde skridt mod at få indkredset, hvordan opgaven ønskes grebet an. For at blive sporet ind kan man stille det ontologiske spørgsmål: "Hvilke dele af virkeligheden skal der udvælges og undersøges for at få den viden der ønskes?". Altså hjælper det ontologiske spørgsmål med at spore undersøgeren ind på, hvilken type af viden, der skal indsamles. (Darmer, 2010)

Da det både ønskes at kortlægge, hvordan vidensdelingen foregår og optimalt bør foregå, samt udforme mulige indsatsområder, er der flere typer af viden, der skal indsamles.

Den første type af viden er det der er nedfældet på skrift – det være sig den strategi, de retningslinjer og politikker, som Rambøll agerer efter og som er almindelig tilgængelig for Rambølls ansatte. Denne type af viden, er dog ikke nok til at svare på problemformuleringen – den virkelighed der eksisterer mellem mennesker vil derfor blive undersøgt. Dette betyder, at der skal undersøges udvalgte personers forståelse af virkeligheden og hvordan de opfatter vidensdeling i Rambøll.

Der arbejdes altså med to genstandsfelter, hvor det ene er objektivt og målbart og det andet er subjektivt og fortolkende.

Epistemologien tager udgangspunkt i, hvordan genstandsfelterne kan undersøges og hvad der ønskes opnået med undersøgelsen. Det ønskes at belyse, om genstandsfelterne bliver opfattet på samme måde uanset respondentens arbejdsmæssige ståsted, samt om der er kausale sammenhænge mellem dette. Der ønskes at opnå et overblik over potentielle indsatsområder i forbindelse med vidensdeling i Rambøll.

Opgavens videnskabsteoretiske udgangspunkt vil således være en kombination af både det realistiske og det konstruktivistiske paradigme. Dog med hovedvægt inden for det realistiske paradigme. Dette skal ses i sammenhæng med at undersøgelsen vil bestå af objektive beskrivelser af forholdene i Rambøll. Disse beskrivelser skal dernæst bruges til at forudsige hændelser og give vejledning. Man kan dog ikke komme udenom at qua den ontologiske og epistemologiske tilgang undersøger respondenternes subjektivitet og derfor både udsætter og bliver udsat for forsøg på nykonstruktioner, der kontinuerligt ændrer på forståelsen og på den måde, opgavens genstandsfelt anskues.

De metodiske overvejelser i forbindelse med udarbejdelse af dette projekt baserer sig på, hvordan den viden, der skal svare på problemformuleringen, fremskaffes. Projektets primære datagenerering vil være baseret på kvalitative data; såsom interviews og observationer. Derudover vil kilder fra Rambøll, såsom gældende strategier og retningslinjer, benyttes.

Opgavens slutningsform er induktiv, da det ønskes at nå frem til en generel viden ved at sammenfatte observationer og hændelser. Årsagen til at den induktive slutningsform er valgt, er at der ud fra konkrete observationer søges at finde en sammenhæng, der kan danne baggrund for teori.

2.3 Kritik af metode

Da der vælges at arbejde med to forskellige paradigmer, skal der i projektets analyse være stringente i forhold til, hvornår hvilket paradigme benyttes, da disse definerer den grunddrømme, der arbejdes inden for. Da grundantagelserne kan skifte, skal der være opmærksomhed på, hvad det betyder for valg af teori, datagenerering og begreber.

I forbindelse med udarbejdelse af projektet skal der ligeledes være opmærksomhed på om en abduktiv slutningsform benyttes, hvilket bedst kan betegnes som et "kvalificeret gæt".

3 EMPIRI

For at skabe et så nuanceret billede af vidensdelingen i Rambøll ønskes det at benytte forskellige former for empiri. Empiri vil primært bestå af kvalitativt datamateriale, da vi ikke søger at måle noget, men ønsker at få belyst og analyseret på politikker, opfattelser og holdninger, for derved at søge at skabe et samlet billede. Kvalitative data vil kun i ringe grad blive benyttet i dette projekt.

3.1 Interviews

Der ønskes at benytte interviews, hvor der systematisk søges at frembringe respondentens opfattelse og holdninger. Da det er forskellige interessenter med forskellige anciennitet, jobtitler og jobfunktioner, vil det semistrukturerede interview benyttes. Dette er valgt for at kunne have en rød tråd i interviewets skelet, men det ønskes at have den option at kunne følge en bestemt retning, hvis respondenter har et interessant og anderledes synspunkt. Dette giver det strukturerede interview ikke de samme muligheder for, hvorfor dette er fravalgt.

Da det ønskes at have en datamasse med det samme udgangspunkt, er det ustrukturerede interview fravalgt, da det frygtes at miste strukturen og måske ikke får stillet de spørgsmål, der kan hjælpe med at svare på problemformuleringen.

En konsekvens ved kun at benytte sig af interviews er, at repræsentativitet i opgaven kan mistes. I og med at der laves personnedslag bliver det kun de udvalgte respondenters virkelighed fremlagt. Selvom man søger at interviewe repræsentative interessenter, der kan have forskellige tilgange til vidensdeling, er det ikke givet at man får udvalgte respondenter, der er repræsentative for hele Rambøll. Dette er noget man skal holde sig for øje, når vi analyserer på den genererede datamasse.

3.2 Kilder

Rambøll har grundet organisationens størrelse en overordnet strategi for virksomheden som helhed, men de enkelte divisioner og afdelinger har ligeledes udarbejdet strategier og retningslinjer gældende for netop deres arbejdsområde. Disse strategier og retningslinjer bruges til at få en forståelse for Rambøll som virksomhed.

3.3 Kritik af empiri

Når der træffes valg, vil der altid være fravalg. Denne rapportes empiriske grundlag har den svaghed at det er begrænset til én udvalgt afdeling. Fravalget af de øvrige virksomheder skal findes i, at det rent praktisk ikke er muligt at inddrage alle 13.000 medarbejdere. Empirien er derved farvet af "rigets tilstand" i den udvalgte afdeling. Uanset hvor

repræsentativ denne afdeling er, vil resultatet ikke nødvendigvis være oversætteligt til andre afdelinger.

Gruppeinterviews er ligeledes en datagenereringsmetode der er fravalgt. Det interessante ved gruppeinterviews er, at de er dynamiske og der kan komme modsatrettede holdninger frem. Det er dog fravalgt, da det kan være svært at styre netop dynamikken og man kan opleve respondenter, der holder igen. Altså vil disse personers virkelighedsopfattelse ikke komme så tydeligt frem, som det vil under et almindeligt interview.

Der blev valgt ikke at fremsende spørgerammen til respondenterne forud for interviewet. Den eneste forberedelsesmulighed respondenterne blev givet, var oplysning om at interviewet omhandlede vidensdeling. Dette blev valgt ud fra en betragtning om, at der ikke ønskedes indlærte svar, men ønskede respondenternes umiddelbare mening og svar til spørgsmålet. Det er opfattelsen, at dette giver et mere nuanceret og umiddelbart billede af hverdagen for respondenterne.

Der skal gøres opmærksom på at forfatteren qua ansættelsesforhold i virksomheden ikke kan forholde sig objektivt til alle aspekter, hvorfor rapporten kan være farvet heraf.

Slutteligt skal opmærksomheden henledes til, at empirien er begrænset til det relativt beskeden antal af respondenter. Det er dog vurderet at de udvalgte respondenter repræsenterer et bredt billede af den typiske afdeling i Rambøll og derfor vil kunne levere både ordentlig og valide data.

4 AFGRÆNSNING

Dette afsnit vil have fokus på hvordan projektet tones og hvilke overvejelser der har været i forbindelse med valg og fravalg.

4.1 Organisatorisk afgrænsning

Projektet vil have sit sigte på afdeling 1207 i Rambøll Danmark. Det vurderes at afdeling 1207 med sin tværfaglighed og geografiske adspredelse er repræsentativ for Rambøll Danmark. Øvrige afdelinger vil ikke blive behandlet i projektet.

4.2 Teoretisk afgrænsning

4.2.1 Afgrænsning fra viden og læring

Da projektets overordnede emne er vidensdeling, vil viden og læring i organisationer være en naturlig forlængelse af projektet. I alle virksomheder kan det være svært at gøre alt implicit viden eksplicit. Når viden gøres eksplicit falder risikoen for misforståelser og dermed risikoen for alvorlige problemer i projektet. Det er dog problematisk, da det let bliver bureaukratisk, at tilgå tung eksplicit viden. Det vil dog komme virksomheden til gode på langt sigt, at viden ikke går tabt når medarbejdere forlader arbejdspladsen.

Det er dog fravalgt at behandle viden og læring på andet end et overfladisk niveau, ligesom det løbende rullende generationsskifte ej heller behandles, da disse emner falder uden for projektets egentlige emne, der kredser om organisationskultur og motivation.

4.2.2 Afgrænsning fra organisationsteori

Rambøll er organisationsteoretisk opbygget som et fagbureaukrati, hvilket betyder at den enkelte medarbejder oplever stor frihed uden stor indblanding fra ledelsen. Fagbureaukratiet er ofte kendetegnet ved dets ringe evne til at foretage grundlæggende ændringer. Fagbureaukratiet rammesætter mulighederne for at vidensdele i organisationen, men denne problemstilling vil ikke blive behandlet yderligere i opgaven.

4.2.3 Afgrænsning fra magt og autoritet

Vendes blikket mod organisationens struktur, kan distribueringen af magt og autoritet gennem hierarkiet ses. Årsagen til at der er hierarki i en organisation, er at tilsikre den bedst mulige informationsdeling og beslutningstagning. Dette gør altså hierarkiet har en todelt funktion der koordinere adfærd og viser kommandovejen ved uoverensstemmelser. (Galbraith, 2014).

Denne opgave vil ikke behandle anvendelse af magt som et særskilt emne, da det ønskes at opnå resultater igennem motiverede medarbejdere og ikke ved magtanvendelse.

4.2.4 Afgrænsning af motivationsteorier

Det er vigtigt, at der i forbindelse med udarbejdelse af eventuelle nye tiltag i Rambøll, tænkes på medarbejdernes motivation, og her er det vigtigt at have for øje at de forskellige medarbejdere har forskellig behov. Motivationsteorierne deles typisk op i to dele; indholdsteorierne der beskriver hvad der motiverer os, og procesteorierne der beskriver hvordan og med hvilke midler vi motiveres.

En procesteori der ofte benyttes er, at motivere medarbejdere til at nå givne målsætninger, ved at igennem målstyringsteorier eller målsætningsteori. Indenfor målstyring er Edwin Locke, en ofte anvendt teoretiker. Han mener at man skal måle alt, da han mener at mennesker gør det de bliver målt på, specielt hvis dette knytter sig til en belønning. Det er altså ikke målene i sig selv der motiverer, men udsigten til udbytte.

Det er dog fravalgt at arbejde med procesteorierne, da det ønskes at fokuseres på den indre motivation igennem indholdsteorierne.

Blandt de bredest kendte motivationsteoretikere, indenfor indholdsteorierne, finder man Abraham Maslow og Frederick Herzberg. Umiddelbart ligner Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktorteori hinanden meget, men hvor Maslows behovspyramide dækker den hele dagen, fokuserer Herzberg to-faktorteori på medarbejderen i en jobsituation. Det er svært som virksomhed at tage stilling til, den enkelte medarbejders liv uden for arbejdspladsen. Man kan derfor som virksomhed mene, at man har opfyldt vedligeholdelsesfaktorerne, men hvis medarbejderen udenfor jobsituationen savner social kontakt, kan man som virksomhed ikke bruge motivationsfaktorerne. I opgaven ønskes det udelukkende at fokuserer på motivationen i arbejdssituationen, hvorfor Maslows behovspyramide er fravalgt som motivationsteori.

5 TEORI

Som nævnt i afsnit 2.1 *Rapportens opbygning* ønskes det at integrere den anvendte teori løbende for derved at skabe en større sammenhængskraft i projektet. Dog vil dette teori-afsnit kort redegøre for de tre valgte hovedteorier, herunder deres styrker og deres svagheder.

5.1 Organisationskultur, Schein

Som teoretiker for organisationskultur er valgt Edgar H. Schein og hans kulturanalyse, populært kaldet isbjergsmodellen. Denne teori skal være grundlag for en kulturanalyse af Rambøll.

I følge Schein præger kulturen alle dele af en organisation, herunder medarbejdernes måde at tænke, tale og opfatte.

Ved hjælp af Scheins kulturanalyse kan man analysere forskellige lag af organisationen ind til man når til kernen. Schein opererer med at en organisation har tre niveauer; Artefakter, Værdier og Grundlæggende antagelser. Modellen er forsøgt illustreret herunder.



Lavet med inspiration i (Schein, 2004)

Kulturanalysen starter med at artefakterne, altså det synlige niveau, i organisationen undersøges. Derefter arbejder man sig ned i værdilaget, for til sidst at prøve at nå frem til det nederste niveau, de grundlæggende antagelser.

I kulturanalysen ønsker man at komme frem til, et integreret sæt af grundlæggende antagelser for virksomheden. Medarbejdere der deler det samme sæt af antagelser, vil føle sig yderst veltilpasse sammen.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at de tre niveauer er gensidig afhængige af hinanden og skaber komplekse mønstre niveauerne imellem for den enkelte organisation. Dette betyder, at hvis der er inkonsistens mellem de tre niveauer, kan det være tegn på at der svagheit i kulturen. Det er vigtigt at identificere, hvad inkonsistensen består af og hvordan man kan sætte ind over for denne, for at skabe en konsistent kultur, der er modstandsdygtig over påvirkninger. (Shein, 2004)

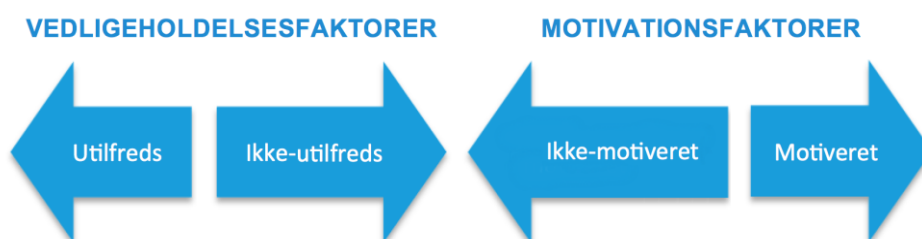
5.2 Motivationsteori

Inden for motivationsteori er der valgt at benytte Frederik Herzberg og hans to-faktorteori og Daniel H. Pinks Motivation 3.0. De to teorier supplere hinanden godt, og fælles for dem vil være, at fokus særligt vil ligge ved motivationsfaktorerne, da denne del af teorien kan forklare hvilke faktorer en ledelse skal fokusere på, for at skabe motivation.

5.2.1 To-faktorteorien, Herzberg

To-faktorteorien skelner mellem de faktorer i jobbet der skaber tilfredshed, motivationsfaktorerne, og de faktorer der kan skabe utilfredshed, vedligeholdelsesfaktorerne. (Herzberg, 1959)

Hvis vedligeholdelsesfaktorerne ikke er tilstrækkeligt dækket, vil disse skabe utilfredshed, men modsat vil der ikke automatisk skabes tilfredshed hvis vedligeholdelsesfaktorerne dækkes. Vedligeholdelsesfaktorerne er en forudsætning for tilfredshed, men bidrager i sig selv ikke til tilfredshed. Det gør i midlertidig motivationsfaktorerne. Hvis disse forbedres øges tilfredsheden og dermed motivationen. Utilstrækkelige motivationsfaktorer medfører dog ikke automatisk utilfredshed. (Herzberg, 1959)



Herzbergs to-faktorteori (Herzberg, 1959)

Indholdet i henholdsvis vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer kan variere fra faggruppe til faggruppe og fra person til person. Overordnet set kan vedligeholdelsesfaktorerne for en ansat ved Rambøll være faktorer som; løn, arbejdstid, sociale forhold, fysiske forhold, sikkerhed i jobbet, osv.

Motivationsfaktorerne kan ved Rambøll indeholde faktorer som; jobbet indhold, præstationsmuligheder, ansvar, indflydelse, anerkendelse, personlige udviklingsmuligheder, osv.

5.2.2 Motivation 3.0, Pink

Daniel H. Pinks Motivation 3.0 supplerer to-faktorteorien fint, og langt hen af vejen ligner de hinanden. Begge teorier er enige om at jobtilfredsheden for de enkelte medarbejdere består af en basisdel (vedligeholdelsesfaktorer) og en række motivationsfaktorer. Men hvor to-faktorteorien handler om nogle mere eller mindre fastsatte motivationsfaktorer, behandler Motivation 3.0 i høj grad de indre elementer, der ifølge Pink skaber motivation. Også i Motivation 3.0 gælder det at motivationsdelen ikke kan opfyldes, hvis ikke basisdelen er opfyldt. (Pink, 2009)

I basisdelen ligger alt det grundlæggende for at jobtilfredshed; god tilfredsstillende løn (gerne lidt over markeds gennemsnittet), jobsikkerhed, godt kollegaskab, god feedback fra chefer og ros, fornuftige arbejdstider osv.. Hvis ikke medarbejderen er tilfreds med basisdelen, bliver han aldrig rigtig motiveret for jobbet.

Hvis der er tilfredshed med basisvilkårene i ansættelsen, kan man arbejde videre med motivationsfaktorerne for medarbejderen. Disse er delt i 3 dele, Autonomi, Mestring og Formål. (Pink, 2009)

Ved autonomi søger medarbejderen mod at have selvindflydelse og selvbestemmelse over med hvad og hvordan han arbejder.

Ved mestring søger medarbejderen at dygtiggøre sig i et forsøg på at opnå perfektion. Mestring er en asymptote, hvor man hele tiden kommer tættere på, men aldrig opnår fuldt mestring. For medarbejderen handler det om at skabe flow. Flow opstår, når der er balance mellem det man kan og det man skal. Mestring kan eksempelvis forekomme i forbindelse med efteruddannelse eller læring internt i organisationen, herunder vidensdeling. Den sidste del handler om formål, her forstået som opgaverne skal give mening for medarbejderen. Hvis en medarbejder ikke ser formålet med en arbejdsopgave forsvinder motivationen herfor.

6 INDLEDNING TIL ANALYSE

Dette afsnit har til hensigt at give læseren et indblik i hvordan afdeling 1207 organisatorisk er placeret i Rambøll, samt at redegøre for afdelingens repræsentativitet for Rambøll som helhed. Som en lille brik i en stor international virksomhed, er det væsentlig med rammesætning af grundvilkårene.

6.1 Rambøll

Rambøll er som tidligere beskrevet en rådgivende virksomhed. Fra et teknisk udgangspunkt, har virksomheden udviklet sig til at rådgive indenfor stort set alle brancher. Virksomheden har i dag 13.000 ansatte fordelt på 300 kontorer i 35 lande. Rambøll er ledende rådgivende virksomhed i norden og den fjerde største i Europa, ligesom man er en stor spiller på markederne i Nordamerika, Mellemøsten og Asien.

Rambøll er fondsejet af Rambøll-fonden hvis eneste formål er at drive Rambøll, hvorfor der ikke skal udbetales dividende til ejerne. Det gør virksomheden mere robust og tillader at man takker nej til opgaver, der ikke er forenlig med visionen for virksomheden. I mange år afviste man alle opgaver der havde det mindste tilknytning til militæret, *“... firmaet har taget det standpunkt, at det ikke vil tjene penge på våbenindustrien – taget i den videste betragtning”* (Rambøll, 1986). Denne stillingstagen blev taget seriøst – man sagde bl.a. nej til rådgivningsopgave ifm. opførelse af en idrætshal på en kasse.

I 2017 har Rambøll offentliggjort en ny strategi under navnet *“Winning together”*.

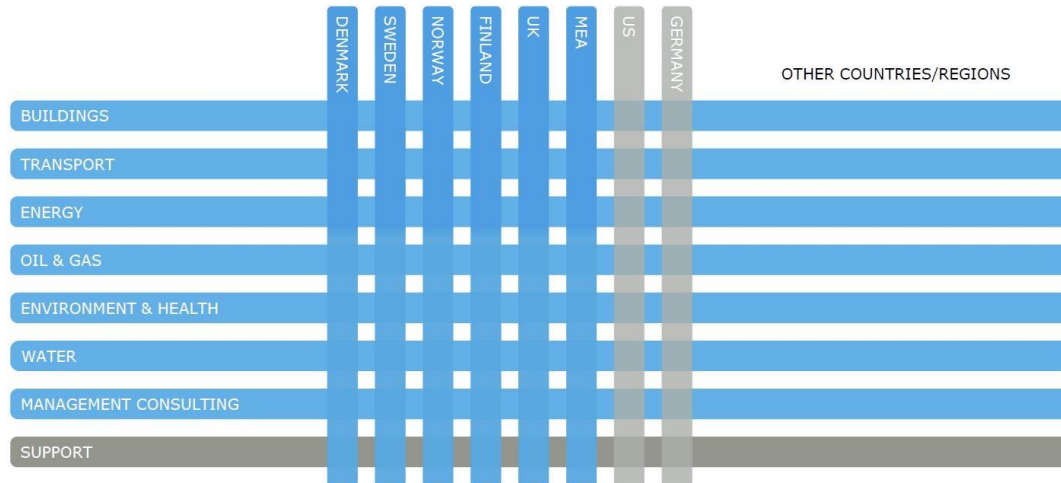
Strategien har til formål at sikre at Rambøll, efter en kraftig vækstperiode, forbliver Rambøll. Derfor er missionen formuleret således; *Skabe bæredygtige samfund hvor mennesker og natur blomstre.*

For at udleve missionen, er der blevet formuleret en vision der udtrykker at Rambøll skal være; Et globalt ledende konsulentfirma, der leverer integrerede og bæredygtige løsninger, der former i dag og i morgen.

Den humanistiske tilgang har altså sat klare aftegninger i såvel missionen som visionen. Rambøll skal selvfølgelig også tjene penge, men dette ligger altså udelukkende som underliggende forudsætning for at efterleve visionen og missionen.

Rambølls 13.000 medarbejdere er delt som forsøgt illustreret på figuren herunder. Som det ses, er alle aktiviteter indenfor byggeri, transport, energi, olie & gas, miljø & sundhed, vand og management consulting på tværs af landegrænser og markeder.

Tidligere var byggeri og transport organiseret nationalt, men i et forsøg på at skabe synergieffekter på tværs af geografi, er disse nu organiseret i internationale divisioner som de øvrige divisioner.



Organisationsdiagram for Rambøll

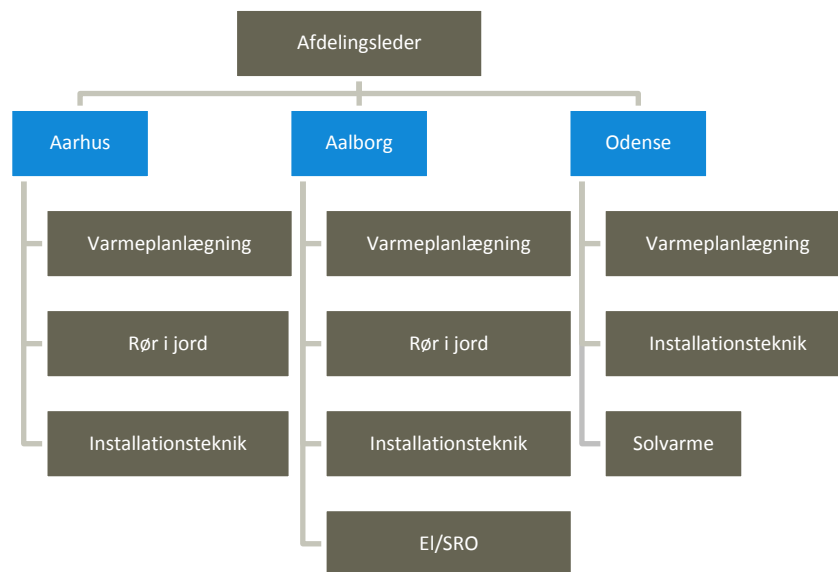
Nærværende opgave vil have sit fokus på en afdeling i divisionen Rambøll Energy.

6.2 Rambøll Energy

Rambøll Energy arbejder som navnet antyder med energi i alle afskygninger; forsynings-sikkerhed, klimaændringer, energioptimering, knappe ressourcer og vedvarende energi. Rambøll Energy er delt i 4 divisioner der hver i sær arbejder på tværs af landegrænser. Afdeling 1207 som den efterfølgende analyse har sit udgangspunkt i, er beliggende i divisionen Energy Systems, hvis brede opgaveportefølje dækker alt fra forundersøgelser over projektering og udbud af energianlæg til tilsyn og bygherrerådgivning. Afdelingen har det formelle navn Energy and District Heating West DK.

6.3 Intern organisering – afdeling 1207

Afdeling 1207 arbejder med fjernvarmerelaterede opgaver i bred forstand, afdelingen kan dække alle opgaver et almindelig dansk varmeværk kan stille. Afdelingens 23 medarbejdere fordeler sig på 3 kontorer. Som forsøgt illustreret på figuren herunder fordeler flere af faglighederne sig på tværs af kontorerne.



Organisationsdiagram for afd. 1207

Denne organisering betyder, at medarbejderne i afdelingen ikke kun skal vidensdele med kollegaerne på kontoret, men også med kollegaer, på andre kontorer. Herved har afdeling 1207 samme udfordringer som Rambøll i helhed, når det kommer til vidensdeling på tværs af kontorer.

Jævnfør den årlige medarbejderundersøgelse afviger afd. 1207 kun marginalt fra det øvrige Rambøll. På spørgsmålet *"I Rambøll Energy er vi gode til at dele viden og erfaringer"* afviger afd. 1207 kun 0,1 point på en 5 point-skala. Undersøgelsesrapporten siger dog intet om hvor højt på skalaen hverken afdelingen eller Rambøll som helhed ligger. (ESES, 2016)

7 ANALYSE

Analyseafsnittet er opbygget af tre delanalyser, der tilsammen beskriver vidensdelingen i Rambøll. Hver delanalyse afsluttes med en delkonklusion, der opsummerer den foregående delanalyse. Første delanalyse vil behandle vidensdelingen i Rambøll, for at identificere, adskille og vurdere vigtigheden af de enkelte processorer. Anden delanalyse vil behandle kulturen i Rambøll, og tredje delanalyse vil behandle motivationen for medarbejderne i Rambøll. Samlet vil analysen bidrage til at identificere mulighederne for bedre vidensdeling i Rambøll.

7.1 Vidensdeling i Rambøll

Vidensdeling burde være uhyre simpelt – del din viden med kollegaerne og oplev hvordan fællesskabet er stærkere end individet. Men så simpelt er det ikke. En væsentlig del af udfordringen er, at identificere hvilken viden der er værdifuld for andre og hvor den eventuelt kan deles. Det følgende afsnit vil bl.a. omhandle disse problematikker omkring vidensdeling i Rambøll. I analysen benyttes Peter Holdt Christensens opfattelse af vidensdeling.

Peter Holdt Christensen har valgt at definere vidensdeling således:

"Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuel lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst." (Christensen, 2004)

Vidensdeling kan altså umiddelbart opdeles i tre delprocessor; identifikation, overførslen og anvendelse af viden. Tillige nødvendiggør vidensdeling som minimum to aktører, en afsender og en modtager, der kan have forskellige hensigter med hhv. at dele/tilbageholde viden og modtage/søge viden.

Indledningsvist er det vigtigt, at analysere hvilken type vidensdeling der er behov for i den enkelte situation.

7.1.1 Forskellige typer vidensdeling

Viden kan deles op i 4 typer som beskrevet i tabellen herunder. Disse typer er nyttige at kende, for at bestemme hvilken viden man søger, eller hvilken viden man kan dele. Som beskrevet ovenfor, er det væsentligt først at identificere hvilken viden der er værdifuld, såvel for en selv, som for kollegaerne, før disse bør deles.

Helt overordnet kan man ikke dele de forskellige videns typer ind i vigtige og mindre vigtige typer. De er hver især vigtige og er afledt af hinanden.

Faglig viden	Den viden erhvervet igennem uddannelsen, oplæring eller praktik og knytter sig til en specifik faglighed.
Koordinerende viden	Den koordinerende viden beskriver hvem der burde gøre hvad og hvornår, men også hvad der rent faktisk gøres. Den beskriver hvordan enkeltaktiviteter er tænkt at bidrage, men også hvordan de rent faktisk bidrager. Den koordinerende viden sikre at den faglige viden koordineres til en samlet indsats.
Objektbaserede viden	Denne viden beskriver anvendelsen af viden på et bestemt objekt.
Relationsbaserede viden	Relationsbaseret viden er viden om viden. Den beskriver hvem der ved hvad.

Tabel udarbejdet med inspiration i (Christensen, 2004)

I Rambøll er det en forudsætning for ansættelse, at man besidder en vis mængde faglig viden, da denne er selve grundlaget for arbejdet i virksomheden. Det er vigtigt at personer i organisationen har evner og mindset, der er på linje med organisationens strategi (Galbraith, 2014).

I sidste ende er det den faglige viden der kanaliseres videre til kunderne. Derved ikke sagt at den faglige viden ikke bliver eller bør vidensdeles med kollegaerne. Når der i de enkelte fagligheder bliver introduceret nye regler eller normer for et bestemt arbejde, er det faglig viden. Hvis der udvikles nye metoder til udførelse af et bestemt arbejde, er det faglig viden, ligesom også ny forskning kan ligge under faglig viden. Det er derfor vigtigt for en virksomhed som Rambøll løbende, at sikre at den faglige viden opdateres og vedligeholdes ved alle medarbejderne.

For at kunne udnytte den faglige viden bedst muligt, benyttes koordinerende viden, der beskriver hvem der gør hvad – men lige så vigtigt, hvad der burde gøres. Den koordinerende viden er vigtig for projektlederen af de enkelte projekter. Det er med den koordinerende viden, der sikres at den rette indsats bliver lagt, på det rette tidspunkt. Uden den koordinerende viden, vil der måske benyttes den rette faglige viden, men det er ikke givet at den benyttes på det rette tidspunkt. (Christensen, 2004)

Den objektbaserede viden er specifik viden, for et konkret objekt.(Christensen, 2004) Det er eksempelvis viden om planerne ved en bestemt kunde eller hvilken type brændsel et bestemt varmekværk benytter. Denne type viden kan være enormt værdifuld når man skal rådgive kunderne i en omskiftelig og ofte politisk påvirket branche.

Relationsbaseret viden er groft sagt viden om viden, det er altså viden om hvor man kan søge informationer. Den relationsbaserede viden er måske den vigtigste viden som rådgiver. Selvom man ønsker at kunne svare på alle spørgsmål som rådgiver, så er det typisk

ikke muligt for den enkelte at have alle svarene. Med den relationsbaserede viden kan den enkelte medarbejder søge den viden der mangler.

Som tidligere nævnt, er der ingen af de beskrevne videnstyper der er vigtigere end andre, men man kan dog sige, at den faglige viden er en forudsætning for jobbet. Men den relationsbaserede viden er mindst lige så vigtig for en medarbejder i en rådgivende virksomhed. Det er den almindelige betragtning som Rambøll medarbejder at uanset hvilken problemstilling man sættes overfor, så findes der mindst en i Rambøll som kan svare på det. Kunsten er blot at finde frem til den kollega der kan hjælpe. Som den ene af respondenterne i interviewene formulere det *"... har man et problem så skal man helst skulle kunne løse det i Rambøll ved at ringe to - maks. tre - inden man har fundet en der ved væsentlig mere end dig selv omkring tingene"* (Bilag C).

Når den faglige og relationsbaserede viden fremhæves, er det ikke for at negligere hverken den koordinerende viden eller den objektbaserede viden. I alle projekter der det vigtigt at den rette faglige viden bruges på det rette tidspunkt. Hvis det ikke er tilfældet, kan det være et udtryk for manglende objektbaseret viden. Med andre ord kan den enkelte medarbejder godt bruge den rette faglige viden på det rette tidspunkt, ud fra den objektbaserede viden der er vedkomne tilgængelig, men hvis den objektbaserede viden ikke er korrekt, kan den faglige viden både være forkert, men også benyttet forkert. Det er derfor tydeligt, at god vidensdeling er vigtig i organisationer bestående af flere medarbejdere der skal samarbejde, og hvor man samtidig ønsker at sælge viden.

7.1.2 Hvorfor vidensdelers den enkelte

Vi har altså slået fast, at vidensdeling er vigtig i virksomheder, men dermed ikke sagt at vidensdeling automatisk vil foregå. I en travl hverdag bliver vidensdelingen dog hurtigt negligeret, som en af respondenterne udtrykker det *"... man har så mange opgaver som projektleder at det (lesson learned efter hvert projekt, red.) bliver lidt ned prioriteret, det er det der sker, man har så travlt med alt muligt andet..."* (Bilag B). Der er altså ikke uvilje for at vidensdele.

Overordnet set kan motivationen for vidensdeling deles op i tre overordnet motiver; økonomiske, organisatoriske og sociale motiver. (Christensen, 2004)

Den økonomiske motivation er rettet mod markeder hvor der købes og sælges viden. Det er her Rambøll sælger viden til dennes kunder. Både kunden og sælgeren af viden, vil søge maksimering af udbyttet, kunden ved at få så meget viden som muligt, og sælgeren ved at maksimere den økonomi der er resultatet af viden. Ved vidensdeling med økonomisk motivation, er det udelukkende kunden der får et udbytte af vidensdelingen. Sælge-

rens organisation får altså udelukkende økonomisk gevinst af denne vidensdeling. (Christensen, 2004)

Motiver	Formål	Regulering	Udbytte
Økonomisk	Maksimering	Markedskræfter	Ekstern fordel
Organisatorisk	Koordinering	Direkte eller indirekte magtanvendelse	Effektivitet Formel anerkendelse Tilhørsforhold
Socialt	Hjælpsomhed	Gensidighed	Intern fordel Social forpligtigelse Uformel anerkendelse

Tabel udarbejdet med inspiration i (Christensen, 2004)

Den organisatoriske motivation for vidensdeling har til formål, at sikre den bedst mulige udnyttelse af virksomhedens viden. Dette gøres ved at opstille en række regler eller normer for de enkelte processor, hermed koordineres og ensrettes processerne efter den ønskede skabelon.

Denne motivation er ikke frivillig, men praktiseres igennem mere eller mindre synlig magtanvendelse. Det kan eksempelvis være igennem krav, eller ved at insinuere at det vil give en karrieremæssig fordel.

Koordineringen der foregår via den organisatorisk motiverede vidensdeling er med til at sikre at virksomheden effektivt udnytter ressourcerne. For den enkelte medarbejder kan det være en forventning eller forhåbning om anerkendelse for medarbejdere, indfries denne kan det føre et større tilhørsforhold med sig.

I Rambøll findes naturligvis også organisatorisk styret vidensdeling. Det fremgår af strategien for virksomheden at "vidensdeling foregår i projekter" (Strategi, 2017). Med denne formulering menes det at projektgrupperne skal søge at vidensdele internt i grupperne, men egentlig også med kollegaer der kunne have interesse. Det med at vidensdele til kollegaer, der ligger uden for projektgruppen kan være besværligt, som den ene respondent svarer på spørgsmålet om der vidensdeles i hverdagen *"Ikke til hele afdelingen, nej. Det gør jeg ikke, men til gruppen som jeg arbejder sammen med på projekter, der vil jeg tro at jeg gør det. Ved den almindelige snak, ikke formaliseret vidensdeling, med rapporter og notater eller et eller andet. Det er den der snak frem og tilbage."* (Bilag D). Selvom denne struktur er temmelig uformel, overholder den de gældende regler for vidensdeling i Rambøll.

Der findes dog andre regler for vidensdeling. Der skal på alle projekter, inden kontraktindgåelse, laves en risikovurdering, denne risikovurdering resulterer i en projektgruppe, der så igen henviser til et regelsæt angående blandt andet vidensdeling.

Projekt klasserne løber fra A til E (Skrappeste krav ved A), og de tilhørende krav til vidensdeling ses i tabellen herunder.

E+D	Projektlederen <u>skal</u> kommunikere relevant viden til andre projektledere i Rambøll. Projektlederen bør overveje vidensdelingsaktiviteter så som artikler, deltagelse ved konferencer, gå hjem møder (internt i business unit) Det er kun obligatorisk at lave en "lessons learnt rapport" hvis projektet indeholder ekstraordinære elementer af innovation eller betydelig faglig / organisatorisk kompleksitet
C+B+A	Der skal laves "lessons learnt rapport"

Tabel viser krav til vidensdeling jf. projektkategorisering.

Da langt størstedelen af projekterne ligger i klasse E, giver det ikke anledning til nogen skrappe organisatoriske krav i forhold til vidensdeling i løbet af projekterne. Der er dog stadig procedurer, der skal følges ved projekternes afslutning. Relevant viden skal kommunikeres videre til andre projektledere, samtidig med at det skal vurderes i hvad omfang projektet indeholder elementer der kan være relevant for andre. Når en opgave ligges ud som en frivillig ordning, bliver denne typisk henlagt i en travl hverdag.

"... man har så mange opgaver som projektleder at det (lesson learned efter hvert projekt, red.) bliver lidt nedprioriteret, det er det der sker, man har så travlt med alt muligt andet..." (Bilag B). Dette bakkes op af en anden respondent der udtaler *"Værktøjerne har jeg ingen problemer med at forstå, men de passer bare ikke ind i tingene som vi gør."* (Bilag C)

Det er altså ikke via de formelle formulerede vidensdelingskrav, der vidensdeles struktureret. I stedet for at tvinge medarbejderne til at vidensdele via organisatoriske krav, har man oprettet tværgående fagnetværk, såkaldte kompetencenetværk, hvor enkeltpersoner kan deltage i diskussioner indenfor specielt udvalgte emner. Nøglepersoner på tværs af kontorer og landegrænser inviteres til at deltage inden for et givent emne, og emnet er det eneste der er givet på forhånd. Hvad kompetencenetværket skal bruges til og hvor ofte møder skal holdes, må gruppen selv formulere. Nogle netværk udvikler arbejdsværktøjer og skabeloner, mens andre vidensdeler. Det er som udgangspunkt ikke alle medarbejdere, der bliver inviteret til disse kompetencenetværk, men det er tanken, at de der deltager skal overbringe mødernes indhold til de nærmeste kollegaer. Disse kompetenceteams afhænger dog i stor grad af den disciplin og det engagement deltagerne

lægger for dagen. Som den ene respondent udtrykker det; *"Det kræver virkelig at ledelsen siger det her vil vi, det skal vi gøre, for at dem der er mindre engageret, de engagerer sig."* (Bilag C)

Ud over ledelsens opbakning, og den enkeltes interesse for emnet, kræver det også af medarbejderne at de har tid og overskud til at deltage helhjertet uden at tankerne kredser om opgaver for kunderne, for at kompetenceteamet bliver succesfuldt.

Disse kompetenceteams har blandet succes i Rambøll, og står og falder ved engagementet fra deltagerne; *"... der var 2-3 der bød ind og snakkede også andre sad bare og var med til mødet. Det får man ikke rigtig noget ud af."* (Bilag D).

Selvom kompetenceteams er en blandet succes, er der generelt stor opbakning om dem, som den ene respondent siger *"Jeg synes egentlig at tanken er god, med det at have de her kompetenceteams."* (Bilag E), dette bakkes op af en anden respondent som udtaler *"Det fungerer sådan set godt nok, udover at undertegnede og andre ikke har tid nok til"* (Bilag B). Udfordringen for ledelsen er altså at få de kompetenceteams der ikke fungerer til at fungere. Herudover tyder udtalelserne på at det kan være en udfordring for deltagerne at finde det nødvendige overskud til at deltage helhjertet i kompetenceteamene.

Det kan derved konstateres, at størstedelen af vidensdelingen i Rambøll ikke sker afledt af de formelle organisatoriske systemer og motivation. De regler der findes er medarbejderne ikke opmærksom på, og nedprioriterer disse i hverdagen. Kompetenceteamene fungerer generelt efter hensigten, men er meget sårbare overfor manglende engagement og commitment fra deltagerne. Herudover har de den svaghed, at emnerne fra møderne efterfølgende skal udbredes, til de medarbejder der ikke deltager. Den organisatoriske motivation for vidensdeling er altså ikke tilstrækkelig i sig selv, for at sikre at vidensdelingen opnår sit fulde potentiale.

Den sidste motivation for vidensdeling er den sociale motivation. Det er her de gode kollegiale bånd træder frem. Den sociale motivation har mere karakter af at være kammeratlig og bygger på gensidige bånd mellem mennesker. Det er her individets hjælpsomhed træder frem. De fleste mennesker holder af at gøre tjenester for andre, også uden en umiddelbar forventning om at få andet end taknemmelighed retur. Når modtageren af hjælp viser sin taknemmelighed, som en form for social anerkendelse, giver det afsenderen en glædesfølelse der forstærker ønsket om at hjælpe fremover. (Christensen, 2004), I Rambøll må en temmelig stor del af vidensdeling antages at være socialt motiveret og foregår ved kaffemaskinen, i kantinen osv. Størstedelen af vidensdelingen sker via de relationer man i løbet af tiden får, denne påstand bakkes op af den ene respondent der udtaler *"Så vi lærer de mennesker at kende der kommer på projekterne. For så kommer vidensdelingen helt automatisk, når mennesker snakker sammen"* (Bilag D) og fortsætter

"... jeg ret hurtigt fik et netværk derovre, og gjorde at jeg vidste hvem der laver hvad og hvem jeg kan ringe og snakke med" (Bilag D). Den tætte relation social motiveret vidensdeling fordrer, er relativ ukompliceret ved kollegaer man til hverdag sidder på kontor med, hvorimod det kan være kompliceret at få tætte relationer med kollegaer på andre kontorer.

Som tidligere nævnt bygger social motiveret vidensdeling på et gensidigt og kammeratlig bånd, hvilket kan være kompliceret at få over telefonen. Hvis man søger viden ved en kollega der sidder på andet kontor, kan man opleve det problem at vedkomne har andre og tættere kollegaer, de vil foretrække at vidensdele med. Gensidigheden i bytteforholdet mellem de to vil derved være skævt, da den ene part ikke forventer fremadrettet at skulle vidensdele meget med den anden. Som den ene respondent udtaler det, *"Det er nemmere i København hvor man har 50 erfarte man bare kan gå hen og spørge."* (Bilag B). Den geografiske barriere er altså en hæmsko for den socialt motiverede vidensdeling. Den geografiske barriere er naturligvis et større problem, for de medarbejdere der ikke sidder i hvad man kan betegne som et videnscentrum, altså med mindre gode muligheder for at vidensdele lokalt.

I et forsøg på at styrke de sociale bånd, bliver der hvert andet år arrangeret en studietur, eller teknisk ekskursion, med deltagelse af hele afdelingen. Den har tidligere gået til byer som Barcelona, London og Milano. Selvom turen officielt skal have et fagligt indhold, så er det i høj grad de sociale relationer der, i løbet af turens 3-4 dage, bliver prioriteret højst. Det viser sig dog at, på trods af, at snakken gives frit, så kredser samtalerne sig mange gange om hverdagens udfordringer. Luftforandringen og det faktum at der er tid, gør at man får vendt problemstillingerne på en mere uformel og afslappet måde. Når det er sagt går samtalerne dog også på andet end faglige snakke, man har i løbet af studieturen rig mulighed for at tale med kollegaer som man ikke har meget med i hverdagen, og man lærer hinanden bedre at kende. På den vis, er en studietur rigtig værdifuld i forbindelse med vidensdeling, da den knytter tættere bånd mellem kollegaer, hvilket styrker den socialt motiverede vidensdeling.

At der er behov for at styrke de sociale relationer er tydeligt når der ses på medarbejdersammensætningen. Over 60% af Rambølls medarbejdere er kommet til siden 2012. (Børsen, 2017)

Man kan argumentere for at vidensdeling måske ikke har et behov for at blive ledet, da det langt hen af vejen burde regulere sig selv. Men i virksomheder der lever af den viden der findes i organisationen, er det vigtigt at den rette viden fremtræder på det rette tidspunkt. Når den sociale motivation for vidensdeling fejler, som følge af geografien, fokus eller manglende gensidige relationer, bør vidensdelingen drives af den organisatoriske motivation. Men som tidligere beskrevet var den organisatoriske motivation ikke tilstræk-

kelig, og de systemer der er forsøgt integreret i virksomheden bliver kun sporadisk anvendt.

Vidensdelingen er, naturligt nok, vigtigst for de som mangler viden. Især den ene respondent udtrykte ønske om, at viden blev delt mellem yngre og erfarne medarbejdere. *"Jeg kunne egentlig også godt tænke mig at man havde en mere erfaren, at man kører sådan en body/makker-ordning med. Hvor man ligesom havde en mere erfaren, som man havde nogle sparringssessioner med."* (Bilag E)

Ledelsen skal sørge for, at alle medarbejderne kan se det fornuftige i at vidensdele. Dette er ikke kun vigtigt for de yngre medarbejdere, men også for virksomheden som helhed. Det minimerer risikoen for, at viden går tabt i forbindelse med arbejdsophør, såvel som ved fratrædelser.

Hvorvidt det er manglende motivation, organisatorisk eller social, eller det er kulturen i virksomheden der begrænser vidensdelingen vil blive behandlet i de følgende afsnit.

7.1.3 Delkonklusion

Peter Holdt Christensen opfattelse af vidensdeling, og sammenfatning og sammensætning af teorier herom er skræddersyet til det danske arbejdsmarked. En stor del af dataindsamlingen i forbindelse med hans værker er da også indhentet i danske konsulentvirksomheder, hvorfor hans konklusioner umiddelbart, med stor succes, kan tilpasses Rambøll.

Det står klart at Rambøll er udfordret af medarbejdernes manglende overskud til systematisk vidensdeling i hverdagen, hvilket er problematisk da størstedelen af vidensdelingen i Rambøll ikke sker ved de formelle organisatoriske systemer og motivation.

Kompetenceteamene er meget sårbare overfor manglende engagement og commitment fra deltagerne. Den organisatoriske motivation for vidensdeling er altså ikke tilstrækkelig i sig selv for at sikre at vidensdelingen opnår sit fulde potentiale.

I forhold til den socialt motiverede vidensdeling er den geografiske barriere en alvorlig hæmsko der skal bekæmpes, især for at sikre at de der opholder sig langt fra et videnscentrum får den nødvendige sparring.

7.2 Kultur som driver for vidensdeling

Denne delanalyse har til formål, at afdække og analysere kulturen i Rambøll ud fra Scheins kulturanalyse. Det ønskes analyseret hvorvidt kulturen underbygger muligheden for god vidensdeling i organisationen. Den anvendte teori blev beskrevet i afsnit 5.

7.2.1 Artefakter ved Rambøll

Alle Rambølls kontorer er beliggende i nyere, lyse, indbydende lokaler. I lokalerne findes primært åbne kontorlandskaber, men enkelte medarbejdere har fået egne kontorer. På alle kontorer findes receptioner, med fast bemanning af receptionister i kontorernes officielle åbningstid. Møbleringen er i overvejende grad moderne, ikke mindst i de åbne arealer hvor gæster i huset ofte opholder sig. I mødelokalerne står der altid chokolade eller andet sødt, ligesom receptionisten sørger for kaffe og the ved møderne. På alle kontorerne er der kantineordninger med fastansatte kokke og et koncept om sundhed og ordentlig mad. De fysiske rammer signalerer en stor grad af professionalisme og orden. Man ønsker at signalere eksklusivitet og skille sig ud fra konkurrenterne på denne vis.

Da langt de fleste medarbejdere sidder på storrumskontorer, er der ingen barrierer for vidensdeling her. Man føler ikke på samme vis at man forstyrrer, når man kan snakke hen over computerskærmen, som hvis man skulle forstyrre en medarbejder der sidder på enmandskontor. Der skulle altså ikke være noget ved kontorindretningen der hindre vidensdelingen og interaktionen mellem de enkelte medarbejdere.

Storrumskontorerne har dog den ulempe, at der kan være en del støj hvilket kan give udfordringer ved fordybelse. Dette løser flere medarbejdere ved at tage høretelefoner på hovedet. Det løser måske nogle af udfordringerne ved fordybelse, men besværliggør den umiddelbare vidensdeling.

Man kunne forestille sig en situation, hvor to kollegaer diskuterer en problemstilling. En tredje kollega der sidder med høretelefoner på ved naboskrivebordet, har præcis den viden de to andre mangler. Men da hovedtelefonerne afskærer den tredje kollega, opfatter han ikke situationen og vidensdelingen fejler. De to første kan naturligvis henvende sig til den tredje, men denne handling kræver et aktivt tilvalg, og der er en risiko for at dette ikke sker. Alt i alt besværliggør det vidensdelingsprocessen.

Langt de fleste medarbejderne ved Rambøll har flekstid. Enkelte medarbejdere som receptionister og kantineansatte har dog faste arbejdstider. På trods af flekstid er det dog almindeligt at arbejdet hovedsagligt foregår mellem kl. 08:00 og 16:00. Dette er praktisk, ikke kun for vidensdeling mellem kollegaer, men også i forbindelse med interaktion med kunder. Der bliver dog ikke ført nogen kontrol med de ansattes mødetider, hvorfor medarbejderne oplever stor frihed.

Den interne omgangstone beskrives af respondenterne som uformel og rimelig fri, samtidig med at der bruges en vis mængde humor (Bilag C). Det beskrives at der hersker en særlig Rambøll ånd, der i bund og grund henleder til tankerne bag Rambøll-filosofien. Børge Rambølls mantra om, at de ansatte skal "opføre sig ordentlig" hersker i bedste velgående, bevidst eller ubevidst (Politiken, 1994).

Som tidligere beskrevet er Rambøll fordelt på flere forskellige kontorer. Dette besværliggør kommunikation, og dermed vidensdeling. *"Når vi sidder delt på tre destinationer, så får vi ikke puljet kræfterne godt nok. Vi kan jo godt sidde og snakke sammen i Aarhus, men vi har jo ikke meget at gøre med Odense folkene."* (Bilag C). Der er derfor indført nogle værktøjer, der skal minimere generne, som opstår på grund af de store afstande der findes mellem medarbejderne. Der er indrettet videolokaler, således at kollegaer på tværs af kontorer kan holde møder, og se hinanden undervejs. Herudover er alle medarbejdere forsynet med et computerprogram der giver muligheden for at afholde online møder, samtidig med at man deler computerskærmen, med andre mødedeltagere. Disse værktøjer bliver flittigt brugt, med interne såvel som med eksterne deltagere, i forbindelse med projektarbejde. Uden disse værktøjer var man henvist til at al kommunikation på tværs af geografi skulle foregå via mails og telefon.

Udfordringen med, at medarbejderne er geografiske spredte, er at ud over den fysiske afstand, kommer også den psykiske afstand. Dette betyder at ledelsen skal være opmærksom på, at bekæmpe den "dem og os"-mentalitet der kan opstå internt i virksomheden. For at kunne arbejde som en enhed, er det vigtigt at alle, fra ledelse til medarbejdere, ser sig som en samlet enhed, der alle arbejder mod samme mål. Hvis der ikke er opmærksomhed herom, vil der bygge sig en mental barriere op mellem de forskellige enheder, der svækker den sammenhængskraft der er vigtig for en velfungerende organisation, og som tidligere beskrevet er vigtig for god vidensdeling.

7.2.2 Værdier ved Rambøll

Når man spørger ind til værdierne ved Rambøll bliver Rambøll-ånden nævnt, med henvisning til Rambøll-filosofien. Selvom Rambøll-filosofien har passeret de 30 år, er det fortsat netop denne der gennemsyrrer hele virksomheden.

Igennem tiderne har man forsøgt at omskrive filosofien, for at give den et mere moderne og internationalt udtryk. I dag har man omskrevet filosofien til et "how we act" det har resulteret i nedenstående værdisæt.

INSIGHT & EXCELLENCE

INTEGRITY & EMPATHY

EMPOWERMENT & COLLABORATION

ENJOYMENT & PASSION

Rambølls værdier.

Langt hen af vejen, er det gammel vin på nye flasker, da Rambøll-filosofien også havde indsigt, integritet, enjoyment og empowerment som grundelementer. Især empati er særligt i en virksomhed der udspringer af teknisk rådgivning, da denne type virksomheder har traditionelt været mere "stive" i formuleringen af værdierne.

Samlet set underbygger værdierne Rambølls vision, om at være en holistisk humanistisk virksomhed, der skal skabe langvarige og inspirerende løsninger for mennesker og natur. Empowerment er en værdi, der måske ikke er særlig for Rambøll, men ikke desto mindre bliver italesat ofte i hverdagen. Ved at italesætte dette, bliver det en kendt værdi i organisationen og noget den enkelte medarbejder kan identificere sig med, det gælder for så vidt for alle værdierne.

At "empowerment og samarbejde"-værdisættet tages seriøst, ses i ved måden beslutningerne tages i organisationen. Langt de fleste beslutninger i forhold til planlægning af arbejdsopgaverne og de problemstillinger der relaterer hertil varetager den enkelte selv, eller i samarbejde med de nærmeste kollegaer. Kun større beslutninger skal vendes med en leder. Der er derfor store frihedsgrader forbundet med arbejdet i Rambøll.

Den humanistiske tilgang til tingene sættes ofte i fokus via storytelling. En historie der går igen, og fortæller meget om grundlæggernes værdisæt, handler om en stillingtagen til våbenindustrien. Indtil for ganske få år siden, tog man klar afstand til alt der på det mindste relaterede til våbenindustrien. Man sagde nej til opgaver for virksomheder der producerede småkomponenter til forsvarssystemer, man sagde nej til at projektere en gymnastiksal på en kaserne. Da man besluttede at Rambøll skulle købe sig til større markedsandele i Sverige, afslog man, at overtage en virksomhed der traditionelt havde arbejdet meget i den svenske våbenindustri. I dag tager man lidt løsere på opgaver som disse og andre lignende opgaver af fredsbevarende karakter. Man tager dog stadig stor afstand fra opgaver tæt relateret til krig.

En anden historie der relaterer sig mere til indsigt og enjoyment, er fortællingen om Børge Rambølls kontorbesøg. Det siges, at han kunne navnene på samtlige ansatte – på det tidspunkt op imod 250 mand. Han spurgte nysgerrigt ind til den enkeltes projekter og hans passion, gjorde at han ikke kunne lade være med at diskutere konkrete tekniske løsninger.

Disse historier, og værdierne specielt, er med til at gøre det let og håndgribeligt for de mange nye medarbejdere, hurtigt at forstå hvordan virksomheden er indrettet og hvordan medarbejderne ønskes at arbejde. Historierne er med til at forstærke og underbygge de nedskrevne værdier ved Rambøll.

Udover de formulerede værdier har Rambøll formuleret en række forpligtelser for organisationens virke overfor; kunder, mennesker, samfundet og Rambøll selv. Forpligtelserne er en række løfter Rambøll har givet sig selv og dets medarbejdere.

Disse forpligtelser handler om at være en betroet partner for kunderne, samtidig med at man ønsker at udvikle medarbejderne via ledelse og investeringer i mennesker og deres lige muligheder. Dette samtidig med, at man har forpligtet sig overfor samfundet hvor man løbende vil bidrage til samfundets fortsatte udvikling. Man har formuleret, at man ikke ønsker at tage opgaver der på nogen måde skader samfund eller natur. Alt dette samtidig med at Rambølls arv og historie varetages.

Forpligtelserne underbygger altså værdierne og de historier der til varighed fortælles i organisationen.

7.2.3 Grundlæggende antagelser Rambøll

De grundlæggende antagelser er langt mindre tydelige ved gennemgang af virksomheden, og kan være vanskelig at afdække. Under interviewene med respondenterne, gives der udtryk for, at man gør, som man altid har gjort, da det har fungeret fint før og nok også vil gøre det nu. Dette er uagtet at man måske er klar over, at man burde gøre andet. Empowerment er altså en værdi der er dybt forankret i organisationen. Dette bakkes op af den ene respondent der udtaler *"Beslutninger træffes af den enkelte på egne sager"* (Bilag C).

Det er derfor vigtigt for lederen, at være opmærksom på den store grad af selvbestemmelse der ligger indprintet i organisationen, både i den daglige ledelse og ved nyansættelser. Det er derfor også vigtigere, at give medarbejderne mulighed for at udføre en opgave, fremfor med magt, at tvinge dem til at udføre en opgave.

Det samme glæder vidensdeling. Medarbejderne skal gives rammerne for vidensdeling, det kunne være de før omtalte kompetenceteams eller lignende seancer, herefter vil medarbejderens evne til at handle selvstændigt træde i karakter. Dette fordrer dog, som tidligere beskrevet, at de enkelte medarbejder har overskud til at deltage helhjertet, uden tankerne kredser om opgaver for kunderne.

Når man spørger ind til hverdagen i Rambøll, bliver den særlige Rambøll-ånd nævnt, som tidligere nævnt udspringer denne formentlig af Rambøll-filosofien. Hvorvidt dette reelt er

specielt for Rambøll eller er generelt for hele branchen er uklart, men et er sikkert, man er i Rambøll dygtig, til at få medarbejderen til at føle at man er del af noget større.

Rambøll er en formålsdrevet virksomhed med fokus på virksomhedens værdier, og da Rambøll er ejet af Rambøll-fonden, hvis eneste formål er at drive Rambøll, er der ikke samme krav om afkast til ejerne. Rambøll skal selvfølgelig give overskud, men der er fin sammenhæng mellem værdierne og hvordan virksomheden drives til hverdag. Man har altså formuleret forpligtelser overfor samfundet og kunderne, for at cementere værdiernes betydning for virksomheden

7.2.4 Delkonklusion

Kulturen i Rambøll består altså af mange aspekter, nogle er til organisationens fordel og er del af dens styrker, mens andre dele potentielt kan true organisationen. Ledelsen er derfor nødt til at være bevidst om dette, således at der ikke skabes inkonsistens i organisationen.

Der er altså fin sammenhængskraft mellem de forskellige niveauer i Sheins kulturanalyse, hvilket vidner om en stærk kultur i Rambøll. Samtidig tegner der sig et billede af en kultur der er designet ud fra grundlæggernes holdninger til mennesker og samfund. Dette billede bliver ført videre i dag, da virksomheden drives som formålsbaseret virksomhed med klare holdninger til dens placering i samfundet.

For medarbejderne betyder det, at den enkelte oplever en stor grad af frihed under ansvar, dette gælder også i forbindelse med vidensdeling .

7.3 Motivation som middel

Denne delanalyse har til formål, ved hjælp af Herzbergs to-faktorteori og Pinks Motivation 3.0, at belyse hvordan ledelsen kan fastholde den stærke og konsistente organisationskultur.

For Rambøll gælder det at alle vedligeholdsfaktorerne er tilfredsstillende i Herzbergs to-faktorteori. De fysiske forhold er som tidligere beskrevet rigtig fine i Rambøll, samtidig med at Rambøll også gør en del for de sociale forhold igennem diverse sociale udvalg. Som tidligere beskrevet arrangeres studieture for at styrke de sociale bånd. Herudover arrangeres der jævnligt sociale arrangementer, så som vinsmagning, kunstaftner og diverse sportsarrangementer. Deltagere ved disse arrangementer, er dog begrænset til de enkelte kontorer.

En af styrkerne ved en virksomhed som Rambøll, er diversiteten i faglighederne og positiviteten i disses performance. Når en forretningsenhed performer mindre godt, er der en fin chance for at andre forretningsenheder klarer sig godt. De enkelte forretningsenheder kan være med til at holde hånden under hinanden. Det er en stor styrke for Rambøll som virksomhed, at man har råd til at fastholde medarbejder på trods af kriser, for så at have kapacitet når tiderne vender. Et eksempel på dette bytteforhold forretningsområderne imellem, findes mellem olie og byggeri. Rambøll Oil & Gas har med oliekrisen oplevet svære tider efter en årrække med profitable forretninger. Mens olie klarede sig bedst, havde byggeri svære tider, men de har efterhånden fået vendt skuden.

Medarbejderne oplever altså en fin sikkerhed i ansættelsen, samtidig med at de kan være temmelig sikker på at få udbetalt løn hver måned. Alt i alt er der ikke noget at sætte en finger på omkring vedligeholdelsesfaktorerne for medarbejderne i Rambøll.

Det var indtrykket igennem interviewene at alle medarbejderne var meget motiverede og dedikerede omkring dennes job. Dette kan antageligt forklares med Herzbergs motivationsfaktorer. Respondenterne talte om gode udviklingsmuligheder i jobbet, stort ansvar og gode muligheder for indflydelse på eget arbejde.

Det vil derfor fremadrettet være fordelagtigt for ledelsen at dyrke de allerede herskende motivationsfaktorer som eksempelvis de gode muligheder for selv at have indflydelse på udviklingen af jobbet og blive ved med at dyrke de gode personlige udviklingsmuligheder, med både interne og eksterne kurser og uddannelser. På den måde kan ledelsen aktivt udnytte motivationsfaktorerne til at skabe en stærk kultur.

En anden teoretiker der arbejder med indre motivation er som tidligere nævnt, teoretikeren Daniel H. Pink. Pink har den grundholdning at arbejde i dag skal beriges med auto-

nomi, mestring og formål - samlet under begrebet Motivation 3.0. Han mener at hele mindsettet omkring "pisk og gulerod" er forældet og skal forkastes, herunder også bonusordninger. Han mener, at en tilbagevendende bonus, det kunne eventuelt være ved afslutningen af en opgave eller ved årets afslutning, udvikler sig til en forventning, og bliver ubevidst regnet med som del af den almindelige løn. Udeblivelsen af bonussen vil herefter have langt større negativ effekt end den indledelsesvist positive effekt. Samtidig vil der være behov for, at efterfølgende belønninger skal være endnu større end den første for at have samme motiverende effekt. Pink skriver, at det skal være glæden og stoltheden ved at levere et godt produkt til aftalt tid og penge der skal motivere medarbejderen.

Som tidligere beskrevet deler Pink motivationsfaktorerne op i tre grunddele; autonomi, mestring og formål. Autonomi/selvstyre er den mest betydningsfulde af de tre grundlæggende behov. Ved autonomi søger medarbejderen mod at have selvindflydelse og selvbestemmelse over hvad og hvordan personen arbejder. Selvbestemmelse over opgaver er et af de væsentligste aspekter af Motivation 3.0's holdning til arbejdet. (Pink, 2009) Dette er interessant i forhold til den profil respondenterne tegner i forbindelse med interviews. Den ene respondent beskriver afdelingen som *"Meget selvstyrende afdeling, hvor afdelingsleder mest fungerer som sparring"* (Bilag D). Det oplyses herudover at langt de fleste beslutninger i forbindelse med projekterne tages af de enkelte medarbejdere i projektorganisationen. Ledelsen sørger altså for at skabe rammerne for medarbejderne og give dem nødvendig sparring, der skal til, mens medarbejderne så selv fylder rammerne ud.

Dette fører os videre til engagement – og engagement fører til mestring. Ved mestring søger medarbejderen at dygtiggøre sig selv, ved at forsøge at opnå perfektion. Mestring er en asymptote, hvor man hele tiden kommer tættere på, men aldrig opnår fuld mestring. Mestring begynder med "flow". De optimale oplevelser vi får, når de udfordringer vi står over for, på den mest optimale måde passer til vores evner. (Pink, 2009)

For at opnå flow, er det en forudsætning, at den enkelte medarbejder har mulighed for at vidensdele. Som tidligere beskrevet vidensdeler Rambøll primært igennem projekter og kompetencenetværk. Det er derfor vigtig for ledelsen at fastholde, og om muligt forbedre, de muligheder den enkelte medarbejder har for at reflektere og fordybe sig løbende.

Ud over at give plads til vidensdeling og refleksion er det vigtigt at arbejdsopgaverne tilpasses den enkeltes kompetencer. Dette betyder, at den enkelte medarbejder skal have "Guldlok-opgaver" – opgaver der hverken er for svære eller lette. Ved at give sådanne afstemte opgaver, muliggøre man at medarbejderne kan komme i flow. Dette er dog en administrativ udfordring for Rambøll, da medarbejderne i takt med at de dygtiggøre sig

kan varetage mere komplekse opgaver. Ledelsen skal altså løbende have fokus på den enkeltes opgaver.

Ledelsen skal dog være opmærksom på, at selvom flow er vigtigt for at opnå mestring, er der ingen garanti for at mestring opnås ved flow. Dette skal ses i relation til at flow har en kort tidshorisont, mens mestring har en tidshorisont der typisk strækker sig over længere tid. (Pink, 2009)

Medarbejderne skal altså have tid til at udvikle sig, men som det tidligere er beskrevet, er det en udfordring i en travl hverdag. Hvis ikke den enkelte medarbejder kan søge mestring, vil denne ikke komme i flow, hvilket igen vil gå ud over motivationen.

Det ligger i menneskets natur at lede efter formål, her forstået som opgaverne skal give mening for medarbejderen. Hvis en medarbejder ikke ser formålet med en arbejdsopgave mister han motivationen herfor. (Pink, 2009)

Med Rambølls vision om at hjælpe med at skabe inspirerende og langvarige løsninger, der gør det muligt for mennesker og natur at blomstre. Forsøger topledelsen at formulere et formål for medarbejdernes arbejde. Det er samtidig et forsøg på fra ledelsen side om at "formålsmaksimering" frem for "profitmaksimering".

For ledelsen handler det altså om løbende, at sikre at alle medarbejdernes basis-behov er opfyldt samtidig med at ledelsen muliggør motivationsfaktorernes tilstedeværelse. I vid udstrækning kan dette gøres gennem løbende samtaler med medarbejderne, hvor den enkeltes ønsker og behov synliggøres.

Til dette kan medarbejder udviklingssamtaler være et godt værktøj. Ved Rambøll afholdes halvårslige samtaler (én medarbejderudviklingssamtale og én opfølgningssamtale). Hvis disse samtaler følges op med handlinger, vil det give medarbejderne følelsen af en ledelse der var der for deres skyld ikke omvendt.

7.3.1 Delkonklusion

For at sikre at alle medarbejdere er motiveret, skal ledelsen for det første sikre at medarbejdernes vedligeholdelsesfaktorer er dækket. I Rambøll er dette dog intet problem. Medarbejderne kan blandt andet opleve stor tryghed i ansættelsen, og bliver givet gode muligheder for social interaktion.

I en virksomhed hvor en af grundværdierne er empowerment, må det siges at der er basis for at medarbejderne oplevere autonomi. Generelt vil medarbejderne opleve at motivationsfaktorerne er dækket, hvorfor de kan føle sig motiveret for arbejdet. Det er dog vigtigt af ledelsen løbende har fokus på den enkeltes behov, da disse over tid vil ændre sig.

Medarbejderne skal have mulighed for mestring, igennem vidensdelig og kurser, og efterfølgende skal medarbejderen have mulighed for at benytte denne viden, for ikke at føle sig overkvalificeret til en opgave.

8 INDSATSOMRÅDER

I det følgende afsnit vil der på baggrund af analysen opstilles en række indsatsområder der vil gavne vidensdelingen i Rambøll, umiddelbart og på langt sigt.

8.1 Skabe en synlig berettigelse

Som beskrevet i afsnit 7.1.2 er det ledelsens opgave at sikre at alle medarbejderne kan se det væsentlige i at vidensdele. Ud over at vidensdeling udvikler medarbejderne og gør dem i stand til, at varetage mere komplekse opgaver, minimerer det risikoen for at viden går tabt, i forbindelse med arbejdsophør såvel som ved fratrædelser.

En måde at rammesætte vidensdeling, og skabe en synlig berettigelse, er ved at italesætte denne i hverdagen. Ved løbende samtaler omkring vidensdeling bliver det en naturlig del af hverdagen.

Et stykke hen af vejen er vidensdeling allerede naturlig del af hverdagen for medarbejderne i Rambøll, denne foregik dog primært via den socialt motiverede vidensdeling. Analysen viste at manglende overskud til systematisk vidensdeling i hverdagen. Dette betyder at den socialt motiverede vidensdeling, der i Rambøll er den primære vidensdeling, er presset da medarbejderne ikke har overskuddet til at tage sig tid til vidensdeling. Det foreslås derfor at indføre nogle formaliserede organisatoriske værktøjer der for det første skal hjælpe medarbejderne med vidensdeling, men også skabe større synlighed omkring vidensdeling.

Udbyttet af kompetenceteamene kan bredes ud til et bredere publikum. Dette vil blive behandlet i særskilt indsatsområde.

Et område hvor der med en relativ lille indsats, kan skabes større synlighed omkring vidensdeling er på afdelingsmøderne. Vidensdeling er allerede en naturlig del af møderne, men ved at synliggøre emnet vil det skabe mere fokus om opmærksomhed omkring vidensdeling. Det sker jævnligt at enkelte medarbejdere har indlæg om projekter, lovgivning eller lignende på møderne. Ved at ligge disse i en fast blok der er navngivet "Vidensdeling", vil det skabe en forventning om at vidensdeling er naturligt, når afdelingerne mødes. Der er selvfølgelig en risiko for, at ikke alle medarbejdere finder de fremlagte emner interessante. Der ligger derfor en opgave for ledelsen i udvælgelsesarbejdet.

En helt anden måde at strukturere vidensdeling er ved, at indføre mentorordninger for yngre medarbejder. Ved at lave en mentorordning mellem en ung og erfaren medarbejder, og systematisere denne, kan man hurtigere dygtiggøre de yngre medarbejdere. Dette vil bringe dem i stand til at varetage mere komplekse opgaver på egen hånd.

8.2 Skab tid til dygtiggørelse og vidensdeling

I en travl hverdag kan medarbejderne i Rambøll blive fastholdt i faglige opgaver for kunder. I udgangspunktet er det godt, da dette skaber opsætning i forretningen, men travlheden besværliggør, som skrevet i analysen, vidensdelingen.

Ved at allokere tid til den enkelte kan den enkelt alene eller sammen med kollegaer fordybe sig og løse problemstillinger fra hverdagen. Det er vigtigt at bemærke, at for denne løsning kan lykkedes og give en målbar effekt, skal den faste og obligatoriske tid udnyttes til udelukkende at fremme viden i organisationen via vidensdeling eller udvikling af nye skabeloner, metoder eller lignende. Hvorvidt tiden skal bruges i kompetenceteams eller i andre vidensdeling- og udviklingssammenhænge skal være åben for den enkelte. Alt i alt, vil dette betyde et forbedret tidsmiljø og derved også arbejdsmiljø.

Det er klart at dette på kort sigt vil være dyrt for Rambøll, dels i lønkroner, men ligeledes i "ikke udført arbejde", men på den lange bane, vil det være med til at styrke og forbedre arbejdsgangene, samtidig skulle det gerne minimere de fejl der bliver lavet i projekterne. Alt i alt vil det resultere i mere effektive medarbejdere, bedre projekter med færre fejl og i sidste ende bedre sagsøkonomi.

Den allokerede tid kan også bruges, til den før omtalte mentorordning for yngre medarbejdere.

8.3 Optimering af kompetenceteams

Kompetenceteamene kan forbedres på indtil flere måder. Forbedringsmulighederne ligger både i kompetenceteamene og hvordan disse driver, men også omkring dem og hvordan resultaterne af kompetenceteamene bringes ud til et bredere publikum.

Hvis man starter med at kigge på hvordan kompetenceteamene fungerer, så er det første man skal gøre sig klart, er hvad produktet skal være. Er det generel erfaringsudveksling, udvikling af skabeloner eller forretningsgange, skal gruppen stå for salg og markedsudvikling. Kompetenceteamet skal selvfølgelig sammensættes af de rette medarbejdere alt efter hvad formålet med gruppen er. Det er vigtigt at kun reelt interesserede medarbejdere deltager i kompetenceteamene, på den måde undgår man umotiverede medarbejdere der i grupperne kan fungere som drivankre for fremdrift.

Det vil være en fordel for kompetenceteamene, hvis deres målsætninger og arbejdsopgaver fremadrettet udarbejdes med SMART-princippet for øje, da det gør arbejdet tilgængeligt, målbart og overskueligt, alt sammen til gavn for medarbejderens overordnede tilfredshed og motivation for arbejdet i gruppen.

Målsætninger skal være iht. SMART-princippet:

- Specifikt (konkret, positivt mål)
- Målbart (hvad er beviset for at målet er nået)
- Attainable / Attraktivt (realistisk, opnåeligt, økologisk)
- Resultat orienteret / Realistisk (fokus på slutmål, kontrol, indflydelse)
- Tidsbestemt (start, slut)

I sin udformning ligner SMART-princippet meget David Maisters Fast-track strategi. Der i sin enkelthed handler om at komme frem til resultaterne hurtigst og bedst. (Maister, 2012)

Resultaterne af de velfungerende kompetenceteams skal selvfølgelig forsøges at bredes ud til så mange interesseret som muligt, på den måde vil værdien af resultaterne øges. Her kan man igen udnytte allerede kendte værktøjer, her tænkes især på tidligere omtalte afdelingsmøder. Herudover kan der arrangeres gå-hjem-møder eller lignende møder. Hvis et team bliver meget aktivt kan nyhedsbreve være et medie til at nå bredt ud.

8.4 Den geografiske barriere

Som analysen viser, er den geografiske barriere hæmmende for god vidensdeling. Dette skal især ses i lyset af, at en markant del af vidensdelingen er socialt motiverede vidensdeling. Som tidligere beskrevet er problemet størst, for de medarbejdere der arbejder på kontorer i yderområderne. For at løse disse udfordringer, er det vigtigt at skabe personlige relationer mellem medarbejderne. Den enkelte medarbejder og dennes sociale evner har altså stor indflydelse på dette, men ledelsen kan påvirke processen positivt. Rambøll gør allerede en del for at skabe relationer mellem medarbejderne på tværs af kontorerne. Dette gøres fint på tidligere omtalte studieture, afdelingsmøder eller lignende. Ledelsen bør udnytte hver en mulighed for at skabe relationer mellem medarbejderne. Især taget den store andel af nye eller nyere medarbejdere i betragtning.

8.5 Nye ansættelser

I forbindelse med ny ansættelser i fremtiden, skal man fra ledelsens side gøre sig klart hvilken type kandidat man ønsker. Ledelsen har i forbindelse med ansættelser flere interesser der skal varetages. Man har i organisationen en stærkt forankret kultur der også fremadrettet skal plejes for af vedstå, her kan man ikke uden konsekvenser ansætte medarbejdere der ikke passer ind i kulturen. Herudover skal eventuelle nye medarbejdere være fagligt kvalificerede. Som det beskrives i analysen, så bliver medarbejder ikke ansat uden at have nogen form for faglig viden. Der er altså groft sagt to måder at ansætte på. Man kan "Hire hard – manage easy" eller "Hire for fit – train for skills". Det handler om man

ønsker en personlighed der passer til kulturen i organisationen uden skelen til fagrelevante evner eller om man ønsker gode fagrelevante evner med risiko for at skulle have flere ledelsesmæssige opgaver.

Reelt er det formentlig aldrig sort eller hvidt, men man kigger som regel både på personlighed og kompetencer. I ansættelsessituationen er det dog en anbefaling herfra, at man altid ansætter en personlighed der passer ind i organisationen. Det forudsætter dog at det rigtige efteruddannelses program er til stede i virksomheden. Hvis man ansætter en der ikke passer ind i organisationen risikerer man, at vedkomne ødelægger harmonien og motivationen i gruppen.

9 KONKLUSION

Dette projekt har haft til hensigt at undersøge, hvordan ledelsen i Rambøll kan påvirke og skabe en organisation med effektiv vidensdeling. Derudover har projektet på baggrund af undersøgelsen, udarbejdet en række indsatsområder som ledelsen ved Rambøll bør fokusere på med hensyn til effektiv vidensdeling.

Den første delanalyse viste at medarbejderne ved Rambøll er udfordret af manglende overskud til systematisk vidensdeling i hverdagen, hvilket er problematisk da kun en mindre del af vidensdelingen i Rambøll sker afledt af de formelle organisatoriske systemer og motivation. Dette er på trods af, at der findes gode værktøjer til vidensdeling, så som kompetenceteamene. Analysen viste dog også at disse kompetenceteams er meget sårbare overfor manglende engagement og commitment fra deltagerne.

Alt i alt viste analysen, at den organisatoriske motivation for vidensdeling er altså ikke tilstrækkelig i sig selv for at sikre at vidensdelingen opnår sit fulde potentiale.

I forhold til den socialt motiverede vidensdeling, er den geografiske barriere en alvorlig hæmsko der skal bekæmpes.

Anden delanalyse viste at Rambøll har en stærk kultur, der langt hen af vejen er designet ud fra grundlæggernes holdninger til mennesker og samfund. Dette billede bliver ført videre i dag, hvor virksomheden drives som formålsbaseret virksomhed med klare holdninger til dens placering i samfundet. Kulturen underbygger den, i første delanalyse opbyggede, opfattelse af at medarbejdernes relationer og sociale evner er væsentlige for vidensdeling. Frihed under ansvar og empowerment er grundelementer i virksomheden.

Tredje delanalyse viste dog, et behov for at medarbejderne blev givet mulighed for at udvikle sig og søge mestring for at være motiverede i ansættelsen. Ledelsen skal derfor søge at give den enkelte medarbejder mulighed for mestring, igennem vidensdeling og kurser, og efterfølgende skal medarbejderen have mulighed for at benytte denne viden for ikke at føle sig overkvalificeret til en opgave.

Ledelsen skal løbende gøre vidensdeling synlig, samtidig med vigtigheden formidles. Dette er en løbende og vedvarende opgave. Selv når vidensdelingen fungerer, er det vigtigt at fastholde dette ved at italesætte vidensdeling.

Konceptet bag kompetenceteamene kan forbedres, både måde de fungerer og hvordan viden herfra bliver bragt videre.

Da det viste sig at størstedelen af vidensdelingen sker ved socialt motiveret vidensdeling, er det vigtigt at relationerne mellem kollegaere dyrkes. Som tidligere beskrevet gør Rambøll gør allerede en del for at skabe gode relationer mellem medarbejderne på tværs af

kontorerne. For ledelsen gælder det om at udnytte hver en mulighed for at skabe relationer mellem medarbejderne.

Rambøll har altså et godt grundlag for vidensdeling, og dette giver ledelsen gode muligheder for at udvikle vidensdelingen i Rambøll i en positiv retning.

10 DISKUSSION

Rapportens diskussion bygger på de løbende valg, der er foretaget og som har ført til rapportens resultat. En alternativ vinkling eller andre valg, havde givet rapporten andet perspektiv. Derfor belyses der med dette afsnit de væsentlige aspekter, som kunne have ændret opgavens toning.

10.1 Tid

Rapporten har sit udspring i foråret 2017. Samtidig med rapportens udarbejdelse blev der fra Rambølls topledelse præcenteret en ny strategi for koncernen. Værdierne i denne rapport er fra den nye strategi, men da strategien har haft relativ kort tid til, at blive indarbejdet, kan resultatet af rapporten være tonet heraf. Der kan derfor være en varians mellem rapportens empiri og virkeligheden inden for en overskuelig fremtid.

Det skal retfærdigvis siges at ændringerne i den nye strategi i forhold til den gamle, er af overfladisk karakter, hvorfor det formentlig kun vil være nuancer der vil være ændret.

10.2 Organisationens opbygning og magtforhold

Rambølls opbygning som et fagbureaukrati og dets betydning for vidensdeling er i denne opgave ikke blevet behandlet. I et fagbureaukrati har den enkelte medarbejder en stor grad af selvbestemmelse – som analysen også viste var tilfældet for medarbejderne i Rambøll. I et fagbureaukrati kan ledelsen have store udfordringer med at foretage grundlæggende ændringer. Disse overvejelser er ikke taget med i betragtning ved udarbejdelse af denne opgave.

Magtforholdene i organisationen er ej heller medtaget i rapporten. Ledelsens autoritet og gennemslagskraft over for selvstændige, selvstyrende medarbejdere er ikke vurderet i forbindelse med analysen.

Det er muligt, at indsatsområderne havde haft anden karakter, havde fagbureaukratiet og magtforholdene været medregnet i ligningen.

10.3 Organisationens størrelse

Igennem hele projektet omtales geografiske udfordringer som barriere eller hæmsko for vidensdeling. På intet tidspunkt redegøres for de positive aspekter ved, at have en stor organisation der er til stede i mange lokalområder.

Mange opgaver bliver skabt igennem et lokalkontor, men kan løses fra andre kontorer. De enkelte medarbejdere kan altså få glæde af organisationens størrelse, når opgavernes indhold betragtes.

Samtidig vil virksomheden opleve en række synergieffekter ved, at have så stor og bred en organisation. Dette afspejler sig blandt andet i nogle økonomiske muskler der gør, at

medarbejderne har stor jobsikkerhed, arbejde i flotte lokaler, kan efteruddanne sig, og så videre.

Herudover gør organisationens størrelse det muligt, at ansætte nogle specialister indenfor udvalgte områder. Disse specialisters viden kan bidrage positivt eksempelvis i forbindelse med vidensdeling i kompetenceteams.

Havde disse betragtninger været inddraget i analysen, ville toningen af problemstillingen formentlig have været en anden.

11 LITTERATURLISTE

11.1 Internetsider

- (Historien, 2005) Rambøll – Historien om, hvordan Nordens største tekniske rådgivende virksomhed blev til.
<https://issuu.com/ramboll/docs/ramb__lls_historie?e=4162991/10374247> [16.04.2017]

11.2 Faglitteratur

- (Christensen, 2004) Christensen, Peter Holdt. 2004. Videndeling – Perspektiver, problemer og praksis. Handelshøjskolens Forlag, København.
- (Galbraith, 2014) Galbraith, Jay R., 2014. Designing organizations. Strategy, structure and process at the business unit and enterprise level. Jossey-Bass, San Francisco.
- (Darmer, 2010) Darmer, P. m.fl. 2010, Paradigmer I praksis, Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser. Handelshøjskolens Forlag, København.
- (Maister, 2012) Maister, David, 2012, Managing the Professional Service Firm, Free Press Business
- (Shein, 2004) Shein, Edgar H., 2004, Organizational Culture and Leadership, 3. Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint
- (Pink, 2009) Pink, Daniel H., Motivation – Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os, 2009, L&R Business, Lindhardt og Ringhof A/S, Danmark
- (Herzberg, 1959) Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B.. 1959. The Motivation to Work, 2. Edition, John Wiley, New York.

11.3 Publikationer

- (Rambøll, 1986) Rambøll, B. J. 1986, En R&H-filosofi, Udgivet af R&H (nuværende Rambøll)
- (ESES, 2016) Rambøll, ESES Enhedsrapport, Energy and District Heating West DK, 2016
- (Politiken, 1994) Politiken, d. 28. Marts 1994, *"Opfør jer ordentlig"*
- (Børsen, 2017) Børsen Executive, d. 4. Maj 2017, *"mit liv blev forandret fundamentalt på ti timer"*
- (Strategi , 2017) Strategi for Rambøll Energi, Udgivet på Rambøll intranet.