

Organisationskultur og forandring

Et casestudie af organisationskulturs påvirkning på forandring

Af Rasmus Brinkmann
(Studie nr. 20172905)

Vejleder: Marie Østergaard Møller

10. Semester

Institut for Politik & Samfund
Politik & Administration

Antal anslag: 174.811

Antal ord: 72,8 sider

Abstract

The world is becoming increasingly more and more globalized, and the world is changing in an increasing speed. This has forced organizations to become more innovative and have to change in an increasing speed. This is challenge for organizations as change is not easy. The purpose of this candidate thesis is to try to understand how organizations change and how organizational culture is affecting change. This is done by examine a specific change about organizational structure in a Danish municipality. The specific change was about making organizational changes which were intended to increase the effectiveness of the organization through a loose structure, trust to the employee and increase transverse-collaboration between departments in the organization.

This has led to the following research question: *How is the organizational culture in Holbæk municipality, and what impact do the culture have on the implementation of the vision plan 'courage on the core task'?*

This is done by a qualitative single-case study, where 2 departments in the municipality have been examined by interviewing employees and leader in the departments. This is done by using theories of organizational culture, to determine the culture. However, the thesis had an abductive approach, which meant the finding which were beyond the used theory, where also included. There have also been used theories about the physical environment and budget theory. The analysis in conducted in a two-phase-model, where the organizational culture was first determined and then the affect on the change case were determined. The result found in this thesis is that the culture consists of a couple of categories which made the implementation of the vision plan easier, and some categories that made it harder. It was found that a lack of transverse-collaboration was hampering the changes, however a loose organizational structure made employee-controlled changes easier. However, due to lack of formal strategies, it was tiresome for the employee due to too many changes. Also, a lack of clear work procedures about changes made the process of changes a long and tiresome process for the employees, which where demotivating, and made a culture where employee reluctant about making changes. Therefore, it was concluded that the organizational culture has aspect which were increasing the possibilities of making changes, but a lack of structure and unclear processes were hampering it.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
Indledning.....	6
Den offentlige sektor	7
Holbæk – En kommune med udfordringer.....	7
Visionsplan – ‘Mod på kerneopgaven’	8
Problemformulering	9
Case	10
Case - Byggeri	10
Definition af drift og anlæg	10
Forandringscase.....	11
Teori.....	12
Litteraturgennemgang.....	12
Organisationskultur	13
Organisationskulturens styrke.....	15
Forandring af organisationskultur	15
Ekstern tilpasning og intern integration	15
Artefakter	16
Værdier	17
Grundlæggende antagelser	18
Operationalisering af organisationskultur.....	18
Fysiske Forhold	19
Fysisk geografi	19
Kontor Layout.....	19
Operationalisering af fysiske forhold	20
Budgetteori.....	21
Operationalisering af budget teori.....	22
Operationalisering af teori	22
Middel-niveau Bureaukrati.....	22
Metode	24
Kvalitativ metode.....	24
Videnskabsteoretisk position	25
Forskningsdesign	26
Case design	26

Interviews	27
Interviewguide.....	28
Udvælgelse af respondenter	28
Transkription	29
Analysestrategi	30
Kodning.....	31
Forskningskriterier.....	31
Analyse	32
Organisationskultur	32
Struktur.....	32
Ledelse.....	35
Hastighed.....	36
Samarbejde.....	37
Fysiske rammer.....	40
Geografi	43
Opsummering.....	43
Budget	44
Arbejdsprocesser.....	46
Forandring	50
Indledning.....	50
Opbakning.....	51
Træt- og træghed	52
Proces	54
Frihed til forandring.....	55
Samarbejde.....	56
Styrke og homogenitet	58
Diskussion	60
Diskussion af resultater	60
Homogenitet eller mangel på samme	60
<i>Budget</i>	60
Diskussion af metode	61
Etnografi	61
Diskussion af teori	62
Samarbejde.....	62

Konklusion	62
Litteraturliste	65

Indledning

I takt med at verden bliver mere globaliseret, og nye teknologiske innovationer forekommer hyppigere, øges forandringshastigheden: *“the problem for us today is that stability is no longer the norm (...) the business environment will become only more volatile”* (Kotter 2012, 16). Forandring bliver i højere grad standardarden og stabiliteten bliver sjældnere. Dette sætter højere krav til organisationer om at kunne omstille sig, og udføre succesfuld forandring, i højere tempo og oftere. Forandringerne bliver i mindre grad om at skabe merprofit, vækste og udkonkurrere konkurrenter, og i højere grad om blot at kunne konkurrere og overleve (Kotter 2012, 21). Det forventes at organisationer der ikke formår at omstille sig gennem forandringer, vil visne og forsvinde. Men forandring er svær og forandring går sjældent som forventet:

“(.) litteraturen viser talrige eksempler på, at organisatoriske forandringer ikke altid går som intenderet” (Kristensen 2019, 14).

På samme tid, har forandring den udfordring, at den bryder med det allerede-eksisterende, forudsigelige og stabilitet i en organisation. Forandring medbringer en høj grad af usikkerhed og tvivl hos dem forandringen påvirker. Forandringer kan have omfattende konsekvenser: *“(.) In too many situations the improvements have been disappointing, and the carnage has been appalling, with wasted resources and burned-out, scared, or frustrated employees”* (Kotter 2012, 4). Forandringer har dermed en risikobetonet natur som ikke kun har konsekvenser for medarbejderne, men også organisationen selv og dets brugere (Kristensen 2019, 14).

Det er problematisk ift. at brugere er kilden til omsætning, eller legitimitet i offentlige organisationer, og en forringelse af deres oplevelse med en organisation er derfor problematisk. En af årsagerne til at forandring er svær, er at forandring ikke er lige så lineær som ønsket: *“Some experts portray the change process as a linear progression through successive stages (...) The process, however, rarely unfolds in such a simple linear fashion”* (Fernandez & Rainey 2006, 169). Forandring kan dermed ikke forventes at kunne implementeres efter en tilrettelagt, rationel, lineære fase model, men må i højere grad anskues som mere uforudsigelig og kontekstafhængig. Desuden kan organisationskultur have en stor betydning da: *“change sticks only when it becomes “the way we do things around here””* (Kotter 2012, 14). Forandringer har dermed en udfordring i, at de først rigtigt er implementeret når de bliver en del af kulturen, og den dermed tages for givet. Det er ikke ligetil at skabe organisationsforandringer, og det kan ses som en kompleks udfordring, hvor forandringer varierer i både indhold, omfang og hastighed (Kristensen 2019, 16). Det betyder at forandring kan være meget omfattende, hvor fx ændrede arbejdsprocesser, eller det kan være småt, fx ændrede frokosttider. Dette kan så også variere i implementeringshastigheden, da ændrede frokosttider kan ændres fra dag-til-dag, hvorimod en ændring i arbejdsproces kan tage flere måneder eller år.

Den offentlige sektor

En sektor som er under fortsat stigende pres, er den offentlige sektor, som mødes med krav om bla. demokrati, sikkerhed, kvalitet, økonomisk effektivitet og lydhørhed, hvorfor den offentlige sektor mange faktorer at tage højde for (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 15). Økonomiske kriser har også medført at: *"færre ressourcer, flere krav, usikkerhed og eksterne chok gør sit til, at kompleksiteten i styringsopgaver stiger"* (ibid., 15), som gør at den offentlige sektors opgaver er blevet sværere med tiden. Dette medfører at der stilles store krav til at den offentlige sektor er omstillingsparat, og kan lave forandring, jf. ovenstående afsnit. Lykkedes den offentlige sektor ikke med det, står samfundet med et stort problem, da sektoren har en stor betydning for samfundet. Dette er fordi at den offentlige sektor udgør en del af den samlede økonomi, beskæftiger en stor andel af samfundet, og generelt har en stor påvirkning på den enkeltes liv, da de er ansvarlige for mange aspekter, såsom veje, sygehuse, uddannelse mv., som samfundet ikke kan undvære (ibid., 13). Den offentlige sektor er derfor for vigtigt til at fejle.

Dette sætter dermed krav til at den offentlige sektor må forandre sig, og blive mere effektive. Dette stiller krav til hvordan forandringer bliver gjort, for at lykkedes, for som det blev beskrevet ovenfor, er forandring ikke enkel, og specielt ikke inden for den offentlige sektor, som står overfor en lang række krav.

Det er dermed relevant at undersøge den offentlige sektor, og forstå hvilke faktorer der påvirker den.

Til dette er der valgt Holbæk Kommune, som har været i en økonomisk vanskelig situation, og nu forsøger at skabe forandring: *"De seneste år har stået i krisestyringens tegn. (...) Vi har sagt farvel til flere hundrede kolleger (...) Med et mere stabilt økonomisk fundament er vi nu i stand til at se længere ud i fremtiden"* (Holbæk 2019, 3-4). Holbæk Kommune er dermed en relevant case, da den har været stærk økonomisk presset og derfor tvunget til forandring, for ikke at fejle.

Holbæk – En kommune med udfordringer

Som nævnt, var Holbæk Kommune i økonomiske vanskeligheder, da de i 2017 (Tv2 Øst, 2020), havde så store økonomiske udfordringer, at der blev indført en stram økonomisk styring, der medvirkede til at der i 2017 blev: *"reduceret adgang til ansættelse, der i 2017 har ført til 386 færre årsværk svarende til et fald på 9,13% (...) stop for ikke kontraktbundne anlægsopgaver, hvilket har ført til, at kommunens bygninger ikke er renoveret og nye anlæg ikke er igangsat i det omfang, som det oprindeligt var forventet."* (Holbæk Kommune 2017, 7). Desuden blev kommuneskatten øget fra 24,9 til 25,2 pct¹. Dette har haft en positiv effekt på kommunens økonomi, som har øget deres likviditet fra 978 kr. per indbygger i 2017, til 5632 kr. i 2021, svarende til en stigning på 575% fra 2017 til 2021². Likviditet er et udtryk for hvor mange penge kommunerne har på 'kistebunden', og en typisk indikator for kommunens økonomiske sundhed (Visma E-conomic 2022). Dette indikerer at Holbæk kommune har fået en sundere økonomi.

Men til trods for at Holbæk Kommune har fået styr på økonomien, er der stadig stram økonomistyring i kommunen. Det betyder at Holbæk kommune har haft fokus på at reducere kommunens budget. Det blev gjort med *"Effektiviserings- og besparelsesstrategi 2019-2021"*, som

¹ Baseret på *'beskatningsniveau (pct.) (fra 2007)'* fra <https://www.noegletal.dk/noegletal/ntStart.html>

² Baseret på *'Likviditet efter kassekreditreglen pr. indb.'* fra <https://www.noegletal.dk/noegletal/ntStart.html>

skulle være med til at reducere budgettet med 84 mio. kr. i perioden 2019-2021 (Holbæk 2018, 1). Men et fokus var at det ikke skulle ske gennem besparelser, men ved effektiviseringer: *"Med en effektivisering forstås et forbedret serviceniveau med et uændret ressourceforbrug eller et uændret serviceniveau med et lavere ressourceforbrug. En effektivisering adskiller sig derved fra en besparelse, der indebærer et lavere serviceniveau og et lavere ressourceforbrug"* (Holbæk Kommune 2018, 2).

Holbæk Kommune, som organisation, fik dermed opgaven at lave forandringer for 84. mio. kr. (Holbæk Kommune 2018, 1). Samtidig blev der i strategien afsat 5 mio. kr. til organisatorisk arbejde med effektivisering. Her var det kommunalbestyrelsen ønske:

"(..) at en flerårig strategi skal understøtte et struktureret arbejde, der giver mulighed for at agere proaktivt med fokus på langsigtede forandringer og tid til forberedelse af realistiske og gennemførlige effektiviseringer og besparelser." (Holbæk Kommune 2018, 1)

Året efter udkom chefgruppen med en visionsplan, som skulle lægge rammerne for hvordan udviklingen skulle være for fremtiden, hvilket lagde op til langsigtede forandringer. Denne visionsplan er ikke nødvendig et direkte svar på besparelserne, men visionsplanen lægger op til at kommunen skal lave forandringer inden for de begrænsede midler der er til rådighed, og med fokus på at Holbæk kommune har været økonomisk trængt (Holbæk Kommune 2019, 3).

Visionsplan – 'Mod på kerneopgaven'

Denne visions-plan hedder *"Mod på kerneopgaven"*, og med denne visionsplan ligger chefgruppen op til en række organisatoriske ambitioner, som skal være styrende for organisationens udvikling for fremtiden (Holbæk Kommune 2019).

Den første ambition i visions-planen ligger op til er at der skal være bedre samarbejde, ud fra en tese om at der er afgørende for udviklingen: *"I chefgruppen ved vi, at vi kun kan lykkes med vores ambition om at udvikle kerneopgaven og organisationen, hvis det sker i et tæt samspil med medarbejdere og ledere."* (Holbæk Kommune 2019, 2). Visions-planen fremsætter at der i udviklingen af kommunen skal blive bedre samarbejde på tværs af kerneområderne i organisationen. Det betyder at de enkelte afdelinger i organisationen skal blive bedre til at arbejde sammen. Samme fokus på tværgående samarbejde ligger der også op til i *"Effektiviserings- og besparelsesstrategi 2019-2021"* (Holbæk Kommune, 2018) hvor en af tematikkerne er *"Bedre sammenhæng i indsatsen på tværs af enheder"* (Holbæk Kommune, 2018). Holbæk Kommune har dermed en klar intention om at samarbejde skal være med til at skabe udvikling og forandring. Visions-planens anden ambition lægger op til at der i højere grad skal gives frihed til medarbejderne, og at der skal gives tillid og ansvar til medarbejderne med henblik på at det skal forbedre udvikling og samarbejde i organisationen (Holbæk Kommune 2019, 6). Det skal bla. ske ved at reducere mængden af regler og retningslinjer (ibid.)

I forlængelse af dette er den tredje ambition at lederne skal bruge mere tid på kerneopgaven. Det skal forstås som at ledernes opgave primært skal bruge tid på at lede 'nedad' og være i tæt samarbejde med dets medarbejdere. Dette påpeges også i *"Effektiviserings- og besparelsesstrategi*

2019-2021”, hvor der lægges op til at det netop er lederne der er ansvarlige for at få forandring gennemført (Holbæk Kommune 2018, 3).

Med dette har chefgruppen til hensigt at skabe en kultur hvor: ” (...) medarbejder og ledere skal have handlefrihed og træffe beslutninger uden frygt for at begå fejl” (Holbæk Kommune 2019, 6) og samtidig ” (...) har modet til at tænke nyt og bringe hinandens fagligheder i spil” (Holbæk Kommune 2019, 6). Dette udtrykker at der ønskes en organisation hvor forandringer kommer fra medarbejdere, og hvor samarbejde skal være en del af udviklingen. Desuden ønskes der at det er netop medarbejderne og deres fagprofessionalisme der er med i forandringerne.

En fjerde ambition som visionsplanen fremsætter, er at der skal være gode rammer for organisationen, herunder de fysiske rammer, som skal være med til at udvikle organisationen. Herunder er der ambitioner om at der skal være målrettet rekruttering, et stærkt fællesskab og samarbejde. (Holbæk Kommune, 2019, 10). Der lægges dermed op til at de omkringliggende rammer skal være fordrende for den gode udvikling.

Den sidste ambition var, at forandringer i højere grad skulle være strategisk funderet, og det særligt er driften der skal strategisk. Der er dermed et ønske om at forandring skal være data, og evidens drevet, men samtidig også være suppleret af medarbejdernes fagprofessionalisme. (Holbæk Kommune, 2019, 7)

Der er dermed, med visionsplanen, lagt op til en organisatorisk forandring af Holbæk Kommune, men som det blev beskrevet, så er en af de store udfordringer, at få det til at blive en del af kulturen og blive måden tingene bare gøres på. Det er derfor interessant at undersøge hvilken organisationskultur der gør sig gældende i kommunen, og hvordan det påvirker implementeringen af visionsplanen.

Problemformulering

Dette leder hen til specialets problemformulering der er som følger:

Hvordan er organisationskulturen i Holbæk Kommune, og hvordan påvirker disse muligheden for at få implementeret visionsplanen 'Mod på kerneopgaven'?

Til at understøtte problemformuleringen er der udarbejdet 3 teser, på baggrund af visionsplanen, 'mod på kerneopgaven':

1. Fysisk opdeling af afdelingerne har en negativ effekt på forandringsvilligheden på tværs af afdelinger, fordi tværgående samarbejde skaber rum for vidensdeling

2. Mange, og små, budgetter i kommunen øger rigiditeten og deraf har en negativ effekt på forandringsvillighed, fordi det giver mindre råderum for forandring

3. U hensigtsmæssige arbejdsprocesser skaber uklarhed og langsommelighed, som besværliggør forandringsvilligheden, da det skaber frustration og træghed

Disse anvendes som supplement til problemformuleringen, ved at kategorierne visionsplanen, og identificere om det skaber muligheder eller hindrer forandringer, som kan bidrage til det samlede billede af organisationskulturen og dets effekt på forandringscasen.

Case

For at undersøge ovenstående problemformulering, er der blevet udvalgt en case, som er blevet vurderet egnet til at kunne besvare problemformuleringen. Valget er faldet på 2 afdelinger der beskæftiger sig med byggeri i kommunen. Det, som en del af kommunens organisation, forventes dermed at de kunne bidrage med information om den generelle organisationskultur og syn på forandringscasen.

Case - Byggeri

Specialet tager udgangspunkt i Holbæk Kommunes drift- og anlægs-afdelinger. Disse afdelinger er blevet valgt da drift-afdelingen, står for den løbende drift og vedligeholdelse af kommunens bygninger, og anlægs-afdelingen står for nybyggeri, større driftsopgaver og udvidelser, samt forbedringer af allerede eksisterende byggeri. Begge afdelinger har dermed byggeri som deres kerneopgave, dette er primært drift som var et fokuspunkt i visionsplanen. Desuden er der ledelsesmæssige fokus på at implementere visionsplanens tilgang i styringen af afdelingerne. Som det blev beskrevet i indledning, var der som konsekvens af de økonomiske problemer, et stop af anlægsopgaver, som har medført at reovering og igangsættelser af nye anlæg ikke har været igangsat. Der er derfor et markant efterslæb i begge afdelinger. Efterslæb er at det økonomiske råderum ikke har været tilstrækkeligt til at udføre de opgaver der er behov for, hvorfor der er opgaver der ikke er blevet udført.

Valget er ydermere baseret på at afdelingerne minder om hinanden på en række relevante parametre. Dette er at de fysisk er placeret tæt på hinanden, og er fysisk i samme relation til resten af kommunens administration, samt at der størrelsesmæssigt har omtrent lige mange medarbejdere. Ud fra undersøgeren egne observation, var der også en forventning om at afdelinger kulturelt mindede om hinanden.

Afdelingerne er dermed vurderet til at være relevante for opgaverne, grundet efterslæbet, den ledelsesmæssige tilgang, samt at de minder om hinanden.

Definition af drift og anlæg

Drift skal forstås som den løbende vedligeholde af bygninger, hvilket er reparationer af allerede værende elementer der er i henhold til bygninger. Dette gælder desuden skadesforebyggelse, hvor der laves løsninger der minimerer fremtidige risici for behov af reparationer. Det er dermed arbejde der ikke øger værdien udover det oprindelige, men sikrer sig at værdien den ikke falder for meget. Værdien skal forstås som den værdi en bygning har ved etableringen (Jensen, Aagreen, Ullum & Simonsen 2018, 8). Dette falder over tid grundet slitage. Værdien udregnes som den omkostning bygningen havde da det blev bygget. Driften har ikke kun en betydning for værdien af de pågældende bygninger, men har også en betydning af kvaliteten af bygningen. Dette skelnes fra nybygget til ruiner. Dette har betydning for funktionaliteten af bygningen og dets brugere, hvor

bygninger i dårligere stand får reduceret dets funktionalitet og har en lavere bruger-tilfredshed. Modsat dækker anlæg over etablering af nye bygninger og udvidelser af allerede eksisterende bygninger. Det kan desuden være forbedringer der øger værdien af bygningen. Det kan være alt fra etablering af en ny skole, udvidelse af en nuværende skole, eller modernisering af et skolekøkken. Alle former for anlægsarbejde som øger værdien. Dermed er det arbejde hvor der tilføjes værdi til bygninger udover udgangspunktet. Anlægsarbejde øger dermed mængden af bygning der skal vedligeholdelse, og øger dem samlende værdi.

Anlæg- og drift afdelingerne er dermed blev valgt, da de er blevet vurderet til at minde meget om hinanden på centrale parametre, hvorfor de er blevet vurderet som kunne ansues som enhed, set i casemæssige-øjemed. Ydermere er der en praktisk årsag, i at et valg af kun én af afdelingerne, ville have medført en for lille samplings-størrelse, hvorfor der var risiko for ikke at kunne få nok interviewpersoner.

For at kunne undersøge problemformuleringens anden del, er der valgt en forandringscase. Denne er valgt på baggrund af at værre en større og omfattende forandring af organisationen, og dermed involvere alle interviewpersonerne. Den kan dermed anvendes til at undersøge hvordan organisationskultur påvirker forandring.

Forandringscase

Som beskrevet i indledning, anvender dette speciale en forandringscase, visionsplanen 'Mod på kerneopgaven', til at belyse hvordan forandring bliver påvirket af organisationskulturen.

Denne forandringscase har 5 ambitioner, den vil indføre. Disse 5 ambitioner i analysen anden del, hvor den bliver anvendt til at undersøge hvordan organisation kulturen hæmmer og fremmer forandring. Da ambitionerne allerede er beskrevet i indledningen, vil de blot blive kort opridset her.

Først ambition var det at organisationen i højere grad skulle samarbejde, da chefgruppens anskuer det som værende godt for udvikling af organisationen.

Anden ambition var at der i højere grad skulle gives frihed til medarbejderne. Her var chefgruppen ønske at ledere i højere grad skulle give medarbejdere tillid og ansvar, som skulle være med til af udvikle organisationen, med udgangspunkt i medarbejderen fagprofessionalisme. Dette skulle ske gennem reduktion af regler og retningslinjer.

Tredje ambition var at lederne i højere grad skulle lede 'nedad' og i højere grad skulle fokusere på medarbejderne, samt at de var ansvarlig for at få gennemført forandringer.

Fjerde ambition er at rammerne for organisationen skulle være med til at udvikle organisationen, med fokus på fællesskab og samarbejde.

Sidste ambition var at forandringer i højere grad skulle være strategisk funderet, og specielt at drift opgaver skulle være strategisk styret, med supplement fra fagprofessionelle.

Disse 5 kategorier anvendes dermed som forandringscase, ved at undersøge hvordan interviewpersonerne oplever forandring og derpå hvordan det påvirker de 5 ambitioner.

I det følgende vil der blive beskrevet den udvalgte teori, som er organisationskulturs teori, teori om fysiske rammer og budgetteori. Hernæst vil der være en gennemgang af specialets metodiske tilgang, med udgangspunkt i et kritisk realistisk kvalitativt case design, der tager udgangspunkt i en abduktiv analysestrategi, med udgangspunkt i interviews der er analyseret på baggrund af åben kodning og hernæst lukket kodning. Hernæst vil analysen blive gennemgået i 2 faser. Først vil organisationskulturen blive analyseret, for dernæst at blive anvendt til at analysere hvordan det påvirker forandringen, og hvordan det påvirker forandringscasen.

På baggrund af dette vil der forekomme en diskussion af relevante emner der viser sig i analysen, som er homogenitet, budget, etnografi og afslutningsvis samarbejde.

Afslutningsvis vil der blive konkluderet, hvor hovedkonklusionerne er at der er en organisationskultur der er kendetegnet ved frihed, tillid og en løs struktur. Det konkluderes at det har den påvirkning på visions-planen, at organisationskulturen er åben for forandring, men at for meget forandring og mangel på strategi er med til at skabe forandringstræghed.

Teori

I dette afsnit vil der blive introduceret til den anvendte teori i specialet. Der er valgt teori om hhv. organisationskultur, fysiske rammer og budget. Valget af teorien bygger på at det er kultur der vil undersøges, hvorfor organisationskultur' teori er det oplagte valg. Teori om de fysiske rammer blev valgt fordi at de fysiske rammer blev nævnt i visions-planen 'mod på kerneopgaven', hvor det skulle være med til at skabe rammer for forandring. Slutteligt er budgetteori valgt, da specialet tager udgangspunkt i en økonomisk udfordring, hvorfor det forventes at have en betydning for forandringen.

Før det introduceres til det teoretiske udgangspunkt, vil der kort vil litteratursøgning kort blive gennemgået, ift. allerede eksisterende forskning

Litteraturgennemgang

Hensigten med dette speciale er at undersøge en organisationskultur og dets påvirkning på en konkret forandring. Forud for undersøgelsen er der dermed blev undersøgt om andre undersøgelser har undersøgt dette. Derfor er der udført en litteratursøgning på det samfundsvidenskabelige område.

Litteratursøgningen anvendte en tilgang, hvor relevante søgeord blev udvalgt. Disse søgeord var centrale ord for dette speciale, med udgangspunkt i specialets problemfelt. Herefter blev den fundne litteratur gennemgået og relevant litteratur blev udvalgt til nærmere gennemlæsning, for at undersøge hvad der var på området ift. deres metodiske- og teoretiske tilgange.

På baggrund af dette blev der udvalgt 3 undersøgelser, af speciale niveau, som vil blive gennemgået. Generelt viste det sig at en række undersøgelser var udført med henblik på at undersøge organisationskultur og forandringer. Metodisk og teoretisk havde de andre tilgange end denne undersøgelse, samt ingen havde arbejdet med samme case, Holbæk Kommune.

En af disse undersøgelser var *"Fra mislykkede forandringer, til løbende forbedringer"* (Borregaard, 2019), som undersøgte borgerservice i Thisted kommune, med henblik på at undersøge kultur og dets påvirkning på forandring. Denne undersøgelse adskilte sig i sit teoretiske udgangspunkt, da

den anvendte 3 perspektiver som supplement til organisationskultur-teori. Desuden anvendte den både observationer og interview som metodisk tilgang. Denne undersøgelse havde endvidere et mere generelt syn på kultur, og anvendte ikke i samme grad kategorisering af grundlæggende antagelser.

”*Barrierer for organisatorisk forandring – Jobcenter Hjørring*” (Bertelsen, 2008), undersøgte også forandring og organisationskultur. Denne havde dog et modsat rettet fokus og undersøgte hvordan forandring påvirkede organisationskultur. Ligesom dette speciale anvendte disse også en større, og konkret forandring som forandringscase.

Sidste er ”*organisationskultur i Falck – et casestudie*” (Hummelsberger & Andersen, 2007), som undersøgte organisationskultur og dets påvirkning på dets medlemmer. Teoretisk anvendt dette, ligesom dette speciale Edgar H. Schein’ organisationskulturs teori, og havde en metodisk tilgang med interview og dokument.

Dette er blot et indskrænket udtræk af undersøgelser på området, men viser at der er forskning på området, men at netop dette speciales metodiske- og teoretisk tilgang, samt case, adskiller sig på en række centrale parametre.

Organisationskultur

Dette speciale anvender teori om organisationskultur, til at undersøge hvilke kulturelle faktorer der gør sig gældende og hvordan de påvirker mulighederne for forandring.

Der tages udgangspunkt i Edgar H. Scheins definition af organisationskultur. Organisationskultur eksisterer, ifølge Schein, på 3 kulturniveauer alt efter hvor muligt det er at observere; *artefakter*, *værdier*³ og *grundlæggende, underliggende antagelser*⁴ (Schein & Schein 2017; Schein 1994). Disse begreber beskrives senere i afsnittet.

Ved at undersøge artefakter, samt værdier i en organisation, kan der analyseres frem til de grundlæggende antagelser. Disse antagelser kan anvendes til at analysere hvordan det påvirker mulighederne for den valgte forandring. Der vil ydermere blive undersøgt styrken af kulturen og dets homogenitet (Gordon & DiTomaso 1992).

Kultur, og organisationskultur, er et bredt term, som dækker over de ikke-fysiske, uformelle aspekter af en organisationer, som kan anskues som dets: ”..*holdninger, normer og værdier, der skaber rammer for handling og meningstilskrivning*” (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 133). Kultur er bagvedliggende forståelser af hvordan man bør handle og danne mening. Årsagen til at kultur eksisterer, og specielt inden for organisationer, er at det er med til at reducere usikkerhed, samt gøre processer overskuelige og stabile (ibid., 136). Dette skyldes, at ved at organisationer har en kultur ved individet altid hvad den passende handling er, da de har nogle grundlæggende normer og værdier at agere ud fra. Når individet står overfor udfordringer og problemer kan det trække på disse normer, værdier og antagelser, og tage et valg ud fra dette, som individet ved at organisationen vil være enig i, og anskue som passende. Det betyder også at det der oftest bliver

³ Omtales også som skueværdier

⁴ Omtales blot som ’grundlæggende antagelser’

påvirket af kulturen, er processer (ibid., 137).

Specialet anvender Edgar H. Schein' funktionalistiske forståelse af organisationskultur, som defineres således:

"(..)the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems." (Schein & Schein 2017, 6)

Definitionen indeholder en række centrale elementer som er relevant at uddybe.

Først og fremmest defineres området for kulturen som en gruppe, da det er *shared learning*. Kultur eksisterer dermed ikke udelukket i et enkelt individ, men er delt blandt en gruppe af individer, her en organisation. Organisationskultur eksisterer som en konsekvens af at flere individer deler den samme kultur. At kulturen er delt, er afgørende for definitionen, da det er nødvendigt for organisationskulturen at have en relativ høj grad af homogenitet, altså at individerne i organisationen deler grundlæggende normer og værdier, for at kunne defineres som en kultur. Deler individer inden for en organisation ikke kultur, vil organisationens kulturen være svag og i højere grad et udtryk for en række af individuelle værdier og normer. Dette medfører ofte konflikt og kommunikationsudfordringer.

Definitionen påpeger også at der er tale om akkumuleret læring, hvilket viser at en tidvariabel er nødvendig for at der kan etableres en homogen organisationskultur. Organisationskulturen eksisterer ikke fra starten af organisationens tilblivelse, men udvikles over tid. Denne tidsdimension fordrer at organisationskulturen typisk baserer sig på kultur, der er blevet etableret i de tidligere stadier af en organisations tilblivelse. Dette skyldes at læring beror sig på valg der er taget og den erfaring det har givet. Dermed bliver tidlige valg typisk grundlag for den læring organisationen opnår, og dermed definerende for organisationens kultur (Schein 1994, 26-27) Dette udmønter sig i nogle fælles måder at opfatte, tænke, føle og opføre sig på. Dermed er grundessensen i organisationskultur at individer der indgår i en fælles organisationskultur, i høj grad vil opfatte verden på samme måde, tænke problemløsning på samme måde, og opføre sig på samme måde. Afslutningsvis påpeger Schein i sin definition at dette skal nye medlemmer en gruppe lære, for at forstå den fælles måde at opfatte, tænke, føle og opføre sig på. De nye medlemmer bliver dermed en del af organisationen, og bliver assimileret i ind i organisationskulturen, også kendt som en intern integration. Formålet med at få en fælles forståelsesramme er at sikre handlekraft og overlevelse for organisationen (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 137).

Alt dette udspringer af en fælles problemløsning af ekstern adaptation og intern integration, disse begreber defineres senere. Løsninger der viser sig at være valide og virker, bliver dermed grundstenen for den fælles kultur, og bliver styrende for hvordan problemløsningen i organisationen bliver udført i fremtiden. Dermed har kultur skabelse, altså problemløsningen, i de tidlige stadier af en organisation en stor betydning for organisationskulturen.

Organisationskulturens styrke

Som nævnt tidligere, er der forskel på hvor stærke organisationskulturer er. Dette varierer med alt fra professions-homogeniteten af organisationen, alder på organisationen mv., som er med til at påvirke styrken og homogeniteten. Styrken af organisationen er med til at afgøre hvor let eller svært det er at ændre en organisationskultur, da stærkere kulturer har stærkere grundlæggende antagelser. Typisk vil styrken af en organisationskultur kunne blive målt på ensartetheden af en survey, da det indikerer at der er en høj konsensus i organisationen (Gordon & DiTomaso 1992, 787). I dette speciale vurderes det ud fra for ens informanter besvarer interviewspørgsmålene.

Forandring af organisationskultur

Selvom stærke kulturer kan være svære at forandre eller fremme, grundet deres stærkt forankret grundlæggende antagelser, findes der styringsværktøjer ledere kan anvende. Den første er en målrettet rekruttering hvor lederen rekrutterer nye medarbejdere der matcher organisationens værdier eller de værdier lederen ønsker der skal være i organisationen. Det andet er en aktiv socialisering og læring hvor lederen investerer omfattende i at gøre opmærksomme på værdier og normer som vedkommende ønsker der skal være i organisationen. Dette er dog ressource- og tidsmæssigt omfattende. Sidste er at belønne de ønskede værdier. Ved at belønne de ønskede adfærd og normer, vil belønningen blive opfattet som succes og derfor vil det over tid kunne gå fra en skueværdi til en grundlæggende antagelse. (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 138)

Dette undersøges i dette speciale, ved at analysere på, hvordan bla. on-boarding, belønning af arbejde mv. kommer til udtryk. Dette kan vise både at det aktivt bliver gjort, ved værdierne kommer til udtryk, og det kan vise at det ikke bliver gjort, hvis det ikke kommer til udtryk i interviewene.

Ekstern tilpasning og intern integration

Intern integration er etableringen af et 'fælles sprog' (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 136). Dette sprog er det der definerer de normer og værdier der er indlejret i organisationen, herunder magt, status, normer, belønning og straf mv. (ibid., 136). Det er derfor styrende for om individer bliver en del af organisationen eller ej. Kan individer ikke indordne sig efter kulturen, vil integrationen fejle, og individet vil ikke blive en del af organisationskulturen. Er individet stadig ikke en del af organisationen, vil det formentlig føre til konflikter og frustrationen mellem individet og organisationen.

Dette bliver analyseret ved at kigge på om der er homogenitet i besvarelserne, og som den anvendte sprog er det samme, som indikerer at nyere medlemmer af organisationen er blevet integreret. Sidstnævnte kan være ift. brug af samme metaforer, udtryk og lignende.

Ekstern tilpasning vedrører hvordan organisationen tilpasser sig efter det omkringliggende miljø (Schein 1994, 55-70)

Dette gøres bl.a. at organisationens får en fælles forståelse af dets mål og midler, samt kriterier og målesystemer der anvendes ift. at medarbejderne kan sikre dets overlevelse (Howard, Hansen & Kristiansen 2014, 137). Første nævnte handler om at have en klar forståelse af hvad

organisationens kerneopgave er, altså hvad der gør den eksistensberettiget (Schein 1994, 56). Da der er at gøre med en kommune, handler det kerneopgave om at levere ydelser til borgere. De undersøgte afdelinger har med bygningsvedligehold, hvorfor deres kerneopgave kan ansues som at sikre de fysiske rammer for brugerne af kommunens bygninger. Kriterier og målesystemer vedrører en konsensus i organisationen om hvilke mål der skal være ift. at opfylde eksistensberettigelsen, samt hvilke midler det kræver (ibid., 59-64). Ved at medarbejdere i en organisation får en fælles forståelse mv., sikrer det at de ved hvordan de skal agere ift. udefrakommende påvirkninger, såsom politiske beslutninger og økonomiske forandringer.

Som nævnt tidligere, vil der i følgende blive redegjort for de 3 kulturniveauer, som er opdelt efter hvor muligt det er at observere, startende med artefakter som er mest observerbare.

Artefakter

Artefakter er mest observerbare, da det er 'synlige' objekter, som kan observeres med sanserne, altså det som kan ses, høres og føles (Schein 1994, 25). Artefakter spænder over mange aspekter såsom:

"(..) de fysiske omgivers arkitektur, gruppens sprog, teknologi, produkter og kunstneriske frembringelser. (..) gruppens sti (..) påklædning, tiltaleformer, følelsesmæssige udfoldelser, myter og historier om organisationen, offentliggjorte værditilkendegengivelser, observerbare ritualer, ceremonier osv." (Schein 1994, 25).

I studier af organisationskultur, er der dermed mange artefakter der kan undersøges og som kan fortælle noget om organisationens grundlæggende antagelser. I dette speciale undersøges det bla. ved hjælp af de fysiske rammer, budgetstrukturen og arbejdsprocesser og hvordan de som artefakt udtrykker organisationskulturen, gennem interviewpersonernes fortolkning. Dette kan anvendes til at fortælle noget om organisationens grundlæggende antagelser.

Udfordringen ved at undersøge artefakter er at de er lette at observere, da de har et fysisk element, men det kan være svært at tolke den korrekte betydning af artefakter. Problemet ligger i at undersøgeren kan risikere at pådutte artefakterne dets egen fortolkning. Artefakterne kan dermed blive fejlfortolket i forhold til deres værdi for organisationen og hvilken grundlæggende antagelse den faktisk udtrykker. Schein (1994), påpeger at for at kunne fortolke artefakter bedst muligt, er det nødvendigt at have observeret organisationens værdier (Schein 1994, 25). Ved at have observeret det 'dybere' niveau, er det nemmere at tillægge artefakterne den korrekte fortolkning, da undersøgeren dermed har en bedre forståelse af organisation og dets grundlæggende antagelser. Dette speciale undersøger dermed både artefakterne og værdierne, for at sikre en korrekt fortolkning artefakter.

Værdier

Det næste niveau er værdier⁵ (Schein 1994, 26). Værdier er *normer* som defineres som en adfærd der er acceptabel, og *værdier* er indlejrede vurderinger af hvad der er 'rigtigt' og 'forkert' (Jacobsen 2019, 73). Disse normer og værdier kan anskues som passende-rationaler alt efter hvordan organisationen burde agere (ibid., 18). I dette lag ligger også organisationens mål, som ikke altid er formelt defineret, men hvor der er en fælles forståelse mellem organisationens aktører, om hvad succeskriterierne er. Det bliver dog omtalt som skueværdier, da det i højere grad vedrører hvad medlemmer af organisationen siger det bør være, fremfor hvordan det faktisk bliver gjort (ibid., 28). Den faktiske handling udspringer af grundlæggende antagelser, der uddybes senere. Der kan derfor godt være en mundtlig enighed om at der er visse normer og værdier der skal følges i en organisation, uden at det nødvendigvis er det der bliver gjort.

Værdier opstår, som tidligere nævnt, som en konsekvens af fælles læring i organisationen. Ved at der tages et valg, bliver der sat en retning for hvilke løsninger organisationen skal anvende. Opnår organisationen succes med valget, vil den fælles læring medføre at der vil blive etableret en fælles værdi (ibid., 27), som stadfæster sig i organisationen. Dette kan over tid blive en grundlæggende antagelse. Forskellen mellem en værdi og en grundlæggende antagelse, er at værdier ikke er fuldstændig indlejret, og '*taget-for-givet*' i organisationen. Det kan en værdi blive over tid, hvis den kontinuerligt bliver ved med at vise sig at være succesfuld, og det derfor bliver taget for givet at det er rigtigt. Hvis en værdi ikke klarer at være vedvarende succesfuld, vil andre løsningsforslag blive anvendt. En grundlæggende antagelse ville ikke umiddelbart blive kasseret selvom den over tid viste sig at være mangelfuld. Værdier er dermed nemmere at forandre end en grundlæggende antagelse, da de ikke i samme grad er indlejret i organisationen.

Værd at bemærke er at en organisationskultur oftest udspringer af én person oprindelige værdier og opfattelser, som blev etableret da organisationen blev grundlagt (Schein 1994, 26). Dette er relevant at være opmærksom på, da det oftest er de tidmæssige tidlige værdier og normer, og læringen ud fra dem, som er styrende for hvilken organisationskultur der bliver etableret. Der forekommer dog social validering, som betyder at normer og værdier bliver testet for om de er succesfulde eller ej. Bliver læringen af en norm eller værdi at den er god og succesfuld, kan det blive til en grundlæggende antagelse, der tages for givet. Dette kan eksempelvis være at der bliver udtrykt en værdi om god møde-disciplin, hvor medlemmer rækker hånden op når der skal siges noget. Viser det sig at denne mødeform er god, og skaber et godt møde-miljø, kan det blive det almene at møder bliver afholdt sådan i organisationen, og bliver dermed en grundlæggende antagelse, at sådan gøres det bare. Modsat hvis det bliver opfattet for formelt og stift, kan værdien blive afvist og vil derfor ikke blive en grundlæggende antagelse.

Et andet eksempel på en værdi, kan være borgerinddragelse. Bliver det bestemt at borgerinddragelse skal bruges som løsningsmetode, vil dette blive afprøvet. Viser det sig gentagne

⁵ Disse bliver i litteraturen omtalt som skueværdier (Schein, 1994) eller exposed values (Schein, 2017)

at være succesfuldt, vil det blive en norm for organisationen at anvende borgerinddragelse til at finde løsninger. Over tid vil succesgraden afgøre om borgerinddragelse vil blive en fast norm i organisationen, og dermed en grundlæggende antagelse at borgerinddragelse skal forekomme i alle arbejdsprocesser, eller om det viser sig ineffektivt og dette stoppes med at anvendes. Her vil normen så blive erstattet af en anden norm ift. løsningsstilgangen, f.eks. ved at anvende fagprofessionelles skøn.

Grundlæggende antagelser

Nederste niveau er de grundlæggende antagelser. Det er helt centrale værdier og normer, som er dybt indlejret i en organisation. Det kan anskues som organisationens 'DNA', da det er meget svært at forandre. Disse normer og værdier er så indlejret i organisationen og dets medlemmer, at al opførsel som bryder med dette, vil være uforståeligt (Schein 1994, 29). Dette skyldes at de grundlæggende værdier er en konsekvens af den samlede læringsproces og socialisering i organisationen (ibid., 18), og er dermed en fælles forståelsesramme, der afgør hvordan dets medlemmer opfatter, tænker og føler.

Grundlæggende antagelser kan anskues som det højeste niveau en løsning, som f.eks. borgerinddragelse, kan opnå, da løsningen dermed over tid, og i gentagne cases, har vist sig at være succesfuldt, og organisationen stopper med at overveje dets eksistens, men har den aktivt med i enhver løsning: *"Dét, der engang var en hypotese (..) bliver gradvist betragtet som en realitet"* (Schein 1994, 28-29)

Dette betyder at de grundlæggende antagelser der er i en organisationskultur, er det styrende for organisationen og dets handlemønstre. Det medfører at selvom en organisation forsøger at få en anden kultur, ved at lave formelle strukturforandringer, vil disse forandringer sjældent føre til at den måde der handles på inden for en organisation, vil forandre sig. Her vil de grundlæggende antagelser være definerende for hvordan den enkelte medarbejder agerer. Forandring af grundlæggende antagelse er svære at gennemføre da de: *"destabiliserer vor kognitive og interpersonelle verden, idet den udløser store mængder grundlæggende utryghed"* (Schein 1994, 29). Dette er grunden til at dette speciale undersøger organisationskulturs påvirkning på forandring, da det for det første er svært at ændre kulturen og for det andet har stor betydning for forandring.

Operationalisering af organisationskultur

Organisationskulturen vil blive undersøgt ved at undersøge interviewpersonernes fortolkning og forståelser af organisationen. I forhold til Schein' opdeling, er det værdier, der her bliver undersøgt, hvormed artefakter kan tillægges værdi, og afslutningsvis kan beskrive de grundlæggende antagelser. Dette sker gennem teserne, og andet uforudset, relevant information der fremkommer i interviewene.

Den første tese vedrører fysiske rammer, hvorfor teori om dette er valgt, hvilket uddybes i det følgende.

Fysiske Forhold

Som supplement til teorien om organisationskultur, er der teori om de fysiske forholds betydning for en organisation. Dette er relevant for at studere organisationskulturen, da de fysiske strukturer kan påvirke effektivitet og performance i en organisation, og heraf påvirke kulturen (Hatch 2013, 200). Fysiske artefakter kan desuden udtrykke noget om den gældende kultur. Disse artefakter kan være alt fra hvor kontoret er lokaliseret, hvordan det er indrettet, til hvilke blomster de enkelte afdelinger har. De fysiske strukturer spænder dermed over en bred vifte af kategorier, som kan anskues som kulturelle artefakter. I det følgende vil en række af disse kategorier blive beskrevet.

Fysisk geografi

Den første kategori er den *fysisk geografi* (Hatch 2013, 201). Dette har at gøre med hvor arbejdspladsen rent geografisk er placeret ift. om det er ude på landet, eller i centrum af en større by, hvilket kan have indflydelse på hvilke medarbejdere det tiltrækker, samt dets symbolske værdi. Det kan være om det er en organisations der har fart på og søger udvikling, eller en der søger stabilitet og ro.

Fysisk placering har en effekt på hvilke former for medarbejdere det tiltrækker, alt efter deres præference. Ønsker en medarbejder det hurtige, smarte storby-liv, vil de formentlig ikke søge mod en organisation der er lokaliseret ude i en stille skov og visa versa (ibid., 203). Fysisk geografi som kategori vedrører ydermere hvor medarbejderne udfører deres faktiske arbejde. Medarbejdere udfører ikke altid deres arbejde på deres arbejdsplads, men det kan også blive udført ude hos borgere og kunder som er geografisk lokaliseret andre steder. Dette er typisk på borgeren eller kundens arbejdsplads, såsom et kontor eller skole, men det kan også være i en park eller ved en byggeplads. Dette har en betydning for medarbejdernes arbejde, da de kan bruge varierende tid på at rejse mellem opgaver (ibid., 203). Rejsetid kan dermed også være et artefakt, da det kan beskrive medarbejderens til- og fravalg, som prioriteringer. Her kan medarbejdere vælge at prioritere megen transporttid for at se udført arbejde, eller danne relation med borgere og kunder. Modsat kan medarbejdere vælge at 'effektivisere' deres tid og fokusere mere på mængden af arbejde der udføres og reducere transporttid, på bekostning af relations-dannelse. Dette kan indirekte også fortælle noget om sammarbejdsvilligheden. Dette undersøges ved at spørge ind til interviewpersonernes valg af Holbæk Kommune som arbejdsplads.

Kontor Layout

Den anden kategori er *kontorlayout*, som undersøger hvordan kontoret, arbejdspladsen, er opbygget. Dette kan bruges som et kulturelt artefakt. Layout dækker alt fra plantegningerne, valget af møbler, udstyret mv. Her kan der også undersøges hvordan adgangen er mellem de enkelte afdelinger. Er der et layout der fordrer at afdelinger mødes hinanden ofte, eller er de isoleret? Desuden er det hvordan de er orienteret mod delte faciliteter, såsom kantine og spisesal. Dette kan have stor betydning for kulturen, da det kan være styrende for hvor ofte medarbejdere mødes hinanden, intentionelt og tilfældigt ift. relations-skabelse.

En underkategori til kontor layout er *proximity*, eller på dansk *nærhed* (Hatch 2013, 207). Dette er den fysiske distance der er mellem medarbejdere, som kan have en social effekt. Når medarbejdere er fysisk tæt på hinanden, og deler udstyr, fx sidder i samme storrums kontor, er der større chance for at medarbejderne indgår i spontan interaktion med hinanden. Dette er ikke kun inde i et storrums kontor, men også en effekt der kan forekomme ved fx kaffemaskinen, hvor medarbejdere mødes, og venter lidt mens kaffen bliver brygget. I denne ventetid, kan spontan interaktion forekomme. Denne spontane interaktion kan øge performance og samarbejde mellem medarbejderne (ibid., 206). Dette skyldes formentlig at den spontane interaktion oftest har arbejdsmæssig karakter, og der derved sker en sparring mellem medarbejdere.

Desuden vil der blive undersøgt kategorierne *åbenhed*, *synlighed*, *tilgængelighed* og *privatliv* (ibid., 206).

Åbenhed og synlighed har at gøre med hvor åben arbejdspladsen er. Dette vedrører om der er mange vægge, skillevægge og andre elementer der blokerer udsynet. Dette kan have en effekt på samarbejdet mellem medarbejdere, om de fysisk kan se hinanden, eller de aktivt er nødt til at opsøge hinanden. Det kan desuden have en symbolsk værdi ift. hierarki og opdeling af organisationen. Kan to afdelinger ikke fysisk se hinanden, vil det cementere sig som et artefakt om at de er 2 afdelinger. Modsat hvis de har udsyn til hinanden, ved f.eks. at sidde i samme storrums kontor, vil det ikke i samme grad være åbenlyst at de er 2 separate afdelinger. Det vil desuden for medarbejderne i mindre grad opleves som en opdeling af organisationen.

Tilgængelighed har at gøre med hvor let tilgængelig der er at have interaktion med andre medarbejdere. Er der store afstande, døre og vægge mellem medarbejdere vil tilgængeligheden være lavere, end hvis medarbejdere sidder overfor hinanden i et storrums kontor. En modsætning til dette er graden af privatliv. I et storrums kontor er privatlivet relativt begrænset, hvilket kan hindre medarbejderens privatliv, og mulighed for personfølsomme samtaler. Men kan også have en artefakt-værdi ift. professionalisering og vidensdeling i organisationen.

Dette undersøges ved at spørge ind til interviewpersonernes fortolkning af de fysiske rammer, og hvordan de oplever muligheden for fx uformel interaktion, at finde andre medarbejdere mv.

Afslutningsvis er der værd at bemærke at fysiske rammer kan fremstå som relativt lavpraktisk at undersøge, men at det faktisk har en stor betydning: *“Take the simple example of an organization that occupies low-rent facilities and furnishes its offices minimally and inexpensively. Such an organization may be communicating its commitment to a low-cost strategy”* (Hatch 2013, 209) Hvilket viser at et relativt enkelt element som valg af kontorbygning kan være et stærkt artefakt, der fortæller meget om organisationers værdier og grundlæggende antagelser.

Operationalisering af fysiske forhold

For at undersøge fysiske forhold er der udvalgt to centrale kategorier med en række underkategorier. Den første er geografien ift. placeringen af arbejdspladsen. Dette vedrører hvorfor Holbæk er tilvalgt, og ikke fx København. Den anden er layoutet af kontoret. Her

undersøges der for opdelingsgraden af kommunen, altså hvor samlet eller opdelt indretningen opfanges, samt i hvor høj grad uformel interaktion er til stede.

Budgetteori

For at kunne belyse den anden hypotese, vedrørende budgetstrukturen, bliver der inddraget teori om budgettering, og dets påvirkning på organisationer.

Dette speciale tager udgangspunkt i en inkrementel budgetteori, hvor der er en forventning om at de politiske beslutningstagere kun laver små, inkrementelle forandringer, på baggrund af forrige års budgetter. Dette er på baggrund af en forventning om at dette er mest 'behageligt' og skaber mindst mulige konflikter for de politiske organer, samt at det øger muligheden om at opnå konsensus.

Budgetter kan anskues som et politisk værktøj som det politiske organ anvender til at kunne planlægge fremtiden ift. byggerier, investeringer, drift mv. (Serritzlew 2006, 413). Dette er dog ikke mere gældende end hvis budgettet overskrides, så forsvinder troværdigheden til budgettet, og det politiske organ kan dermed ikke planlægge fremtiden. Det er derfor afgørende for organisationer, og specielt politiske organisationer, som en kommune, at opretholde troværdigheden til budgettet. Derfor skal budgettet overholdes.

Kommuner har en relativ høj autonomi ift. udarbejdelse af budget. Dette er givende ift. at undersøge organisationskulturen, da budgettet og strukturen rundt om dette, kan anskues som artefakter, der kan indikere organisationens værdier og grundlæggende antagelser.

Det er dog svært at overholde budgettet da der kan komme uforudsete omkostninger i vejen og ofte kan organisationen ikke gøre noget ved disse omkostninger da det er eksogene påvirkninger. Det kan være alt fra krigen i Ukraine der har fået gasprisen til at stige, til Corona-krisen der har skabt et babyboom i kommunen og deraf behov for flere daginstitutioner, til et sprængt vandværk på en skole der kræver en omfattende reovering. Uforudsete omkostninger forekommer hele tiden og svære at forudse. Ydermere er der perioder med økonomisk høj- og lavkonjunktur som også påvirker budgetterne, f.eks. hvor mange der er på overførelsesindkomster, som øger budgetbehovet for overførselsindkomster. Dette er interessant ift. dette speciale, da området er et område der er meget påvirket af eksogene påvirkninger, men ikke har et budget der automatisk tilpasser sig efterspørgslen (Serritzlew 2006).

Ifølge inkrementel budgetteori, vil disse overskridelser blive indlejret i nye budgetter, hvorfor budgettet over tid vil vokse inkrementelt (ibid., 416). Det er dog empirisk vist at visse områder er mere tilbøjelige til at have en overforbrug end andre. Områder med en stærk bruger interesse, såsom dagpleje, er der højere tilbøjelighed til at overskride budgetter, end områder med lav brugerinteresse, såsom veje (ibid., 416). Dette er interessant ift. dette speciale da der netop er at gøre med et område med en lav interesse og derfor også svært at få opbakning til overforbrug.

Et vigtigt aspekt ift. budget er at store besparelser, hvor budgettet bliver meget striks, med en høj grad af uforudsigelighed og usikkerhed, ift. at få budgettet til at stemme. Desuden kræver

besparelser forandring og innovationer, for at lykkes (ibid., 416). Dette er interessant ift. denne dette speciale, da det undersøger organisationskulturs påvirkning på forandring.

Operationalisering af budget teori

Ved budgetteori er der udvalgt to kategorier der undersøges. Rigiditeten af budgettet, hvilket betyder i hvor høj grad budgettet er fastlåst, og hvor stram økonomistyring der er. Slutteligt er det strukturen ift. størrelse, samt antal af budgetter. Dette er på baggrund af tesen om budget.

Operationalisering af teori

Ved operationalisering af teori tages der udgangspunkt i problemformuleringen og hypoteserne, og hvordan de anvender teorien. Operationalisering er delt op i 2 faser.

I 1. fase undersøges organisationskulturen, ved hjælp af den generelle teori om kultur, samt teori om fysiske rammer, og budgetteori. Alt dette skal udmønte sig i en forståelse af hvilken organisationskultur der gør sig gældende i casen. Den generelle organisationskultur undersøger i høj grad interviewpersonernes værdier, men anden viden der må forekomme i interviewene kan også anvendes som artefakter. Teori om fysiske rammer og budgetteori undersøger artefakter. Desuden undersøges hypotesen om arbejdsprocesser, som også anvendes som artefakt. Som også nævnt tidligere, er tilgangen valgt ud fra at det er nødvendigt at undersøge både værdier og artefakter, for at kunne forstå de grundlæggende værdier bedst muligt. Viden om værdier gør det desuden nemmere at fortolke artefaktens betydning.

I 2. fase anvendes den fundne viden om organisationens kultur til at undersøge hvordan organisationskulturen påvirker forandringen, ved hjælp af visionsplanen 'Mod på kerneopgaven', som anvendes som forandringscase. Ved at udspørge interviewpersonerne om forandringstiltag, kan dette kobles sammen med organisationskulturen, og dermed skabe en forståelse af organisationskulturens påvirkning på implementering af visionsplanen.

Som afslutning til teori-afsnittet, redegøres der for det teoretiske niveau af casen. Dette med henblik på at gøre opmærksom på hvad der er særligt gældende for dette niveau. Det vil blive beskrevet i det følgende.

Middel-niveau Bureaukrati

Specialet undersøger det bureaukratiske niveau der i litteraturen omtales som *mid-level bureaucrazy*⁶ (Cavalcante, Lotta & Yamada 2018).

Middel-niveau bureaukrati er kendetegnet ved at være mellemlaget mellem topledelsen, og herunder det politiske niveau, og frontlinjemedarbejderne (Libsky 1980). Middel-niveau bureaukrati ligger dermed mellem de to lag og er ansvarlig for at formulere de politiske interesser, fra topledelsen ud til frontlinjemedarbejderne. Dette sker ved at de regulerer den kommunikation og information der er mellem de to lag, og får sammenkoblet de politiske interesser med det reelle arbejde (Cavalcante, Lotta & Yamada 2018, 187). Det betyder at de er ansvarlig for at finde

⁶ Omtales i dette speciale som middel-niveau bureaukrati

en måde at implementere topledelsen ønsker på, som frontlinjemedarbejdere har mulighed for at udføre. Eksempelvis hvis topledelsen, og politikere, ønsker en pesticid-fri-kommune, så er det medarbejdere i Middel-niveau bureaukrati' ansvar at finde en praktisk måde at implementere dette. I dette tilfælde kan det være ved at fjerne gift fra frontlinjemedarbejderes arbejde, som anvendes til ukrudtsbekæmpelse, og komme med et alternativ, såsom bekæmpelse med varme. Medarbejdere i middel-niveau bureaukrati' opgave bliver dermed en: "(..) *translation between political and technical dimensions*" (Cavalcante, Lotta & Yamada 2018, 192)

Noget der kendetegner Middel-niveau bureaukratier er at de typisk er heterogene grupper (ibid., 187). Laget består typisk af medarbejdere med forskellige faglige, erfaringsmæssige og tilgangsbaggrunde. Dette betyder at det typisk består af grupper hvor medarbejderne kommer med forskellige uddannelsesbaggrunde og forskellige måder at tilgå en arbejdsopgave på. Litteraturen påpeger at denne heterogenitet er afgørende for laget da det er med til at definere: "(..) *who they are and how they perform, including internal or external interaction, degree of discretion, scope and technical nature of their decisions, isolation or exposure to political issues, etc.*" (ibid., 188). Vurderingen i dette speciale er dog at interviewpersoner baggrundsmæssigt er relativt homogene, men dette vil blive diskuteret yderligere i diskussionsafsnittet.

Det har desuden udmøntet sig i en række typologier af middel-niveau bureaukrati.

Dette er henholdsvis *administrativt bureaukrati*, *client-bureaukrati*, *parallelt bureaukrati*, og *meritokratis bureaukrati* (ibid., 198-199). Disse bureaukratier adskiller på deres grad af autonomi og kapacitet, hvor administrativt bureaukrati er kendetegnet ved lav kapacitet og høj autonomi og client-bureaukrati er kendetegnet ved lav autonomi og lav kapacitet. Parallelt bureaukrati har lav autonomi og høj kapacitet og slutteligt har meritokratis bureaukrati høj autonomi og høj kapacitet.

Afdelingerne i dette speciale vurderes til at være sidstnævnte, meritokratis bureaukrati. Dette skyldes at medarbejderne har en høj autonomi, da de træffer en høj andel af valgene i deres eget arbejde, og på vegne af deres eget fagprofessionelle skøn. Lederne har en lav indblanding i valgene, og er mere i en styrende og supplerende funktion. Desuden er medarbejderne ansat på baggrund af deres kompetencer, merit. En stor del af de ansatte har byggetekniske baggrunde og lignende, der gør at de har en høj faglig kompetence, der stemmer overens med områdets opgaver inden for bygnings drift og anlæg.

Metode

I følgende vil specialets metodiske tilgang blive gennemgået. Her vil den metodiske tilgang blive beskrevet, herunder den konkrete anvendelse i analysen.

Kvalitativ metode

Problemformulering tager udgangspunkt i at undersøge organisationskultur og dets påvirkning på en forandring. Det er dermed blevet vurderet at en kvalitativ metode er mest velegnet, da organisationskultur har en subjektiv værdi, som udspringer af individets fortolkning. Det er derfor nødvendigt at lave en kvalitativ undersøgelse hvor relevante aktørers forståelse og fortolkning af organisationskulturen bliver undersøgt.

Den kvalitative metode defineres som at der undersøges: *"(..) hvordan noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles."* (Brinkmann & Tanggaard 2015, 13) og handler om at *"(..) at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter"* (ibid., 13).

Det betyder at kvalitativ metode har fokus på at undersøge mennesket og dets forståelse af verden. Hensigten er dermed at undersøge menneskelige narrativer og den kontekst det er sat i, med hensigt på at *"(..) forstå konkrete personer og sociale processer (..)"* (ibid., 14). Derfor er specialets hensigt er at forstå hvordan individet fortolker den givne kultur. Det kan enten være på individuelt eller kollektivt niveau, som i dette speciale er kollektivt niveau, da der undersøges en organisationskultur.

Kvalitativ metode har dermed en høj grad af fortolkning, hvorfor det også er værd at være opmærksom på at undersøgerens subjektivitet er svær at undgå i specialet. Men grundet specialets videnskabsteoretiske position som kritiske realisme, er hensigten at reducere denne subjektivitet mest muligt. Dette gøres ved at specialet er stærk teoristyret. Dermed kan subjektiviteten reduceres, da analysen kan tage udgangspunkt i teorien. Det medfører at fortolkningen af empirien i højere grad er styret af teoriens fortolkning, frem for undersøgerens fortolkning.

Ved kvalitativ metode er der et ønske om en helhedsforståelse af genstandsfeltet, da undersøgelsen så vidt muligt forsøger at forstå så meget af organisationskulturen og dets påvirkning på forandring som muligt. Af denne grund er der valgt det semi-strukturelle interview. Dette som en erkendelse af at et rigtigt, struktureret interview, som er teoristyret, ville misse relevante aspekter, hvis dette ikke er indtænkt i den anvendte teori. Ved at bruge det semi-strukturelle, kan undersøgeren være fleksibel i interview-situationen og undersøge interessant aspekter der må fremkomme, og som ikke er en del af interviewguiden, men er relevante.

Videnskabsteoretisk går kvalitativ metode imod den kvantitative positivistiske videnskabsposition, med fokus på sikker- og plausibel viden. Kvantitativ metode har fokus på kausalitet og statistiske undersøgelser, hvor der undersøges *"(..) hvor meget der findes af noget (..)"* (Brinkmann & Tanggaard 2015, 13).

At kvalitativ metode ikke har samme rigide positivistiske tilgang som typisk kvantitativ metode har,

har betydning for generaliserbarheden, da det ikke kan bero på statistiske test (ibid., 14). Der fokuseres derimod på analytisk generalisering. Her undersøges det om resultaterne kan anvendes i andre kontekster, eller om det kan være med til at skabe nye begreber og teori.

Videnskabsteoretisk position

Specialet tager udgangspunkt i en videnskabsteoretisk position som er *kritisk realisme* (Fuglsang, Olsen & Rasborg 2014, 171). Positionen tager udgangspunkt i at verden eksisterer uafhængigt af observatøren. Dette forudsætter, at den antagelse, at det undersøgte, ikke eksisterer som konsekvens af undersøgeren, men eksisterer som en konsekvens af sig selv og dets omgivelser. Verden er desuden kompleks, og indeholder mange lag. Dette medfører også at kritisk realisme har fokus på der eksisterer multikausalitet (Ingemann 2017, 94), hvor kausalitet er kompleks og kontekst afhængige. Der er dermed ikke nogen forventning om at finde kausalitet, men mere sammenhæng og forståelse mellem organisationskulturs' kategorier og forandringsledelse. Den tredje erkendelse er at verden er kontekstuel, hvorfor specialet er stærk afhængig af en forståelse af genstandsfeltet og de historiske betingelser, der definerer den pågældende kontekst, hvilket skyldes at: "*Søgen efter evigtgyldige kontekst-uafhængige samfundsmæssige "love" er (..) alene af videnskabsteoretiske årsager dømt til at mislykkes*" (Fuglsang, Olsen & Rasborg 2014, 175)

Dette medfører at kritisk realisme påpeger at verden kan anskues gennem 3 niveauer, da mekanismer er abstrakte og ikke kan påvises direkte (ibid., 174).

Det øverste lag er det *empiriske niveau*, som er det der kan observeres, gennem bl.a. data og målinger. Det midterste lag er det *faktuelle niveau*, kan også forholdsvis observeres da det er bl.a. hændelser og tendenser. Det nederste lag er det *dybere niveau*, som ikke kan observeres og er bl.a. kausale mekanismer og magtstrukturer. (ibid., 174)

Dette stemmer overens med den anvendte teori om organisationskultur, som netop også arbejder med 3 niveauer af observerbarhed, i artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Dette fordrer netop at undersøgelsen i de 2 øverste stratum har empiri-indsamlingen, som via teoretisk ræsonnement, kan påvise det dybere niveau, i dette tilfælde de grundlæggende antagelser.

Grundet specialets design, og dets videnskabsteoretiske position, er der tale om en abduktiv analysestrategi (ibid., 181). Abduktion er en kombination af induktion og deduktion, hvor induktion er defineret ved at observere og derfra udlede teori, hvorimod deduktion er at opsætte teori og teste det empirisk. Den abduktive tilgang er valgt fordi hensigten med kritiske realisme er at "*(..) trænge ned under den umiddelbart observere overflade*" (ibid., 181), hvilket hverken induktion eller deduktion i sig selv kan.

I dette speciale anvendes den abduktive tilgang ved at der opsættes teser ud fra den beskrevne forandringscase. Empiriindsamlingen foregår gennem semi-struktureret interview, hvorfor det dermed ikke udelukkede er tesaerne der bliver undersøgt, men hvis anden information skulle vise sig at være central for at forstå organisationskulturen, vil dette også blive inddraget og analyseret. Dermed vil specialet både kunne finde frem til kategorier der udspringer af tesaerne, men også finde nye kategorier der ikke var indtænkt i det teoretisk grundlag. Dermed forventes

analysetilgangen at kunne give et bredere helhedsindtryk af organisationskulturen, og dets effekt på forandring.

Forskningsdesign

Som benævnt tidligere er der blevet valgt et case-design, for at kunne undersøge problemfeltet. I det følgende vil der blive redegjort for case-design og hvordan det anvendes.

Case design

Specialet gør brug af et case-design, som defineres som "*(..) den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel (..)*" (Brinkmann & Tanggaard 2015, 498). Det betyder at et case design tager udgangspunkt i et enkelt eksempel, som er relevant ift. problemformuleringen, og laver en gennemgående og detaljeret analyse af dette. En anerkendelse inden for samfundsvidenskaben er at alt stort set er kontekst afhængig, og det er svært at udvikle "*(..) kontekstafhængig og forudsigende teori (..)*" (ibid., 500). Her har case design en fordel da det netop er kontekstafhængigt og skaber en detaljeret forståelse i en bestemt kontekst.

Dette skyldes at ved at tage udgangspunkt i ét specifikt eksempel, kan case-designet komme relativt tæt på virkeligheden, og opfange en høj grad af detaljer (ibid., 501). Dette er fordelagtigt for netop dette speciale, da den tager udgangspunkt i en meget kontekst-afhængig problemformulering, da den vedrører en specifik organisation.

Ydermere er hensigten med specialet at få en forståelse af kultur og dets effekt på forandringer, hvorfor det er afgørende af undersøge relevante aktørers fortolkning af dette. Her er det afgørende at have 'eksperter' inden for området, som er individer der har "*(..) intimt kendskab til tusindvis af konkrete tilfælde inden for deres ekspertiseområde*" (ibid., 500). Her har case-designet en fordel, og herunder interviewmetoden, da specialet netop undersøger disse 'eksperter'. 'Eksperter' er i dette speciale individer der har sin daglige gang i organisationen, og dermed oplever organisationskulturen og forandring på daglig basis. Endvidere kan single-case skabe et mere nuanceret billede af undersøgelsen, da der arbejdes i dybden frem for bredden (ibid., 501).

Dette betyder også at undersøgelsen har til hensigt at få så meget information, og skabe så rig en fortolkning af problemfeltet som muligt. Det bliver påpeget at det er vigtigt at lave en så beskrivende fortælling af casen som muligt da: "*Det gælder ganske enkelt, at selve værdien i casestudiet (..) går tabt, når man forsøger at sammenfatte i generelle og gensidigt udelukkende begreber*" (ibid., 516). Det er dermed også hvorfor der er valgt en abduktion tilgang, for at få så meget information som muligt, og beskrive det så holistisk som det kan lade sig give. Derfor vil konklusionen, for nogen, også fremstå som bred og med mange del-konklusioner med alle undersøgelsens facetter. Dette er bevidst da hensigten er at skabe et nuanceret billede af de kontekstuelle faktorer, der er indgår i svaret.

Som konsekvens af dette er casen også udvalgt ud fra en informations-orienteret udvælgelses strategi, da der var en forventning om at den kunne maksimere mængden af relevant information ud fra det empiriske og teoretisk afsæt (ibid., 508). Dette grundet at casen anskues som en

repræsentativ case, som kan være med til at bidrage med kontekstafhængig viden der kan bidrage til at forstå organisationskulturs påvirkning på forandring.

Casestudiet er undersøgelsen af organisationskulturen i 2 afdelinger i Holbæk Kommune. Dette er et casestudie da det har til hensigt at fortælle om noget mere generelt om organisationskulturen i Holbæk Kommune.

Casen er blevet vurderet til at være en repræsentativ case. Casen er dermed brugbar ift. at undersøge organisationskultur og forandringsledelse, da det forventes at den kan repræsentere den generelle fortolkning af organisationskultur og dets påvirkning på forandring. Som det også blev beskrevet i indledningen, er casen 2 afdelinger som udgør én case da de minder om hinanden på de teoretiske kategorier der er opsat i teori afsnittet vedrørende, fysiske rammer og budget. Dette grundet at afdelingerne fysisk er lige ved siden af hinanden og dermed står i samme relation til den resterende organisation, samt at deres budgetstruktur, grundet at de er en del af den samme organisation, minder om hinanden, og på flere områder deler budgetter. Desuden at de størrelsesmæssigt er relativt lig hinanden.

For at kunne undersøge casen, er interview blevet udvalgt som tilgang til empiri-indsamlingen, hvilket vil blive gennemgået i det følgende.

Interviews

I dette speciale anvendes interview som den primære kilde til empiri-indsamlingen. Denne metode er udvalgt, da den kan give en dybdegående forståelse af specialets problemstilling. Desuden er det en fordel da interview kan være med til at undersøge komplekse problemer, som organisationskultur og forandringsledelse ansues som værende, grundet deres mange facetter (Brinkmann & Tanggaard 2015, 33-34). Interview metoden er valgt fordi specialet har til hensigt at forstå hvordan aktører tænker, føler og handler, for at kunne belyse organisationskulturen: *"I en interviewundersøgelse får man mulighed for at koncentrere sig om, hvordan specifikke individer forstår bestemte begivenheder (..) i deres eget liv. Det kan være oplevelsen af (..) at arbejde i en bestemt organisation (..)"* (ibid., 32). Tilgangen kan dermed påvise de kulturelle forhold der gør sig gældende i den specifikke kontekst, Holbæk Kommune. Desuden bruges interview i 2. fase af analysen for at forstå aktørernes tanker, følelser og adfærd ift. forandringscasen, hvor de kan belyse hvor medarbejderen ser begrænsninger og muligheder, samt hvor ledere vælger at handle og ikke handle. Ydermere kan interviews gøre det muligt at indfange beskrivelser og viden fra de interviewede, som kan bruges ift. at forstå hvilke værdier der er og hvordan de fortolker forskellige artefakter, som i udgangspunktet er de fysiske rammer og budgetstrukturen.

Dette speciale tager udgangspunkt i det semi-strukturerede interview (ibid., 37), hvor der forekommer en interaktion mellem interviewpersonen og interviewereren. Intervieweren har på forhånd udarbejdet en interviewguide⁷ (ibid.5, 38), som er styrende for interviewet. Da

⁷ Se bilag 2

interviewet er semi-struktureret, betyder det dog at hvis interviewerens finder noget interessant i samtalen, kan der afviges fra guiden, for at undersøge et emne i dybden. Det er derfor heller ikke påkrævet at spørgsmålene stilles i kronologisk rækkefølge efter guide. Tilgangen giver dermed mulighed for at teorien bliver styrende for interviewet, men samtidig giver interviewerens frihed til at være impulsiv i samtalen (ibid., 37-38). Dette stemmer godt overens med specialets abduktive tilgang, da undersøgeren dermed har mulighed for at undersøge interessante aspekter der må dukke op i interviewet, og som ikke er en del af det teoretiske grundlag.

Der vil forud for interviews blive foretaget en briefing til interviewpersonernes vedrørende deres rettigheder med bla. anonymitet, som kan ses som et informeret samtykke (Kvale 1997, 116). Det vedrører desuden undersøgelsens formål, og mulig for at trække samtykke tilbage, hvor data og information slettes, samt information om hvem der har adgang til transskriptionerne og analysen. (ibid., 116).

Interviewguide

Forud for interviewene er udarbejdet en interviewguide. Dette har til hensigt at sikre en struktur, så interviewene formår at blive teoristyret og får undersøgt alle ønskede teoretiske emner, i relation til specialets problemstilling. Interviewguiden tager udgangspunkt i en række basale spørgsmål om interview-personen, som kan anvendes som baggrundvariabler. Det er spørgsmål som hvilke profession interviewpersonen har, hvor mange år de har været ansat etc. Dette skal desuden anvendes til at skabe tryghed for interviewpersonen og skabe relation til interviewpersonen. Dernæst vil der være en række akademiske forskningsspørgsmål, som bruges til at undersøge problemstillingen. Forskningsspørgsmålene er udarbejdet på baggrund af specialets problemstilling og dertil teoretiske udgangspunkt. Dermed kan der sikres at de udvalgte kategorier, inden for de enkelte teorifelter, bliver undersøgt i selve interviewene. Disse forskningsspørgsmål omformuleres til interviewspørgsmål da: *"(..) et godt og relevant forskningsspørgsmål sjældent fungerer som et godt interviewspørgsmål"* (Brinkmann & Tanggaard 2015, 40), hvilket skyldes at forskningsspørgsmål søger efter forklaringer. Modsat søger interviewspørgsmål efter beskrivelser, hvilket er mere egnet til interview (ibid., 39-40). Se interviewguiden i bilag 2.

Det skal dog bemærkes at interviewguiden kun anvendes som en følgesnor, og undersøgeren tillader sig at fravige interviewguiden, hvis der kommer uventede, interessante aspekter i interviewene, som undersøgeren vurderer, er relevant ift. specialet.

Udvælgelse af respondenter

Da specialet er en kvalitativ undersøgelse, anvendes der en *generic purposive sampling*-strategi (Bryman 2016, 408-412). Denne står i modsætning til *probability-sampling*-strategien, der anvendes i kvantitative studier, hvor der er høj fokus på tilfældig udvælgelse og generaliserbarhed. Purposive sampling har derimod fokus på at lave en strategisk, og ikke-tilfældig, udvælgelse af respondenter. De udvalgte respondenter skal dermed have en årsag for at blive udvalgt, og ikke blot være en 'tilfældig' respondent. Denne årsag skal bero sig på specialets forskningsspørgsmål og

teoretiske udgangspunkt. Dette er modsat *convenience-samplings*-strategien, hvor det de udvalgte blot er de respondenter der er tilgængelige for undersøgeren. Derfor er det afgørende for udvælgelsen af respondenterne at fastsættelsen af forskningsspørgsmål og teori går forud, og aktivt bliver anvendt i udvælgelsen. I dette speciale er der at gøre med en single-case. Dette fordrer at der sker en naturlig udvælgelsen inden for disse afdelinger, da respondenter uden for afdelingerne ikke vil kunne besvare forskningsspørgsmål om afdelingernes kultur og om forandringer. Derfor vil respondenterne være valgt inden for afdelingerne, samt være ledere og chefer der styrer afdelingerne, da de også er med til at definere kulturen og de formelle rammer der gør sig gældende. Udvalgte interviewpersoner udmøntede sig i at der var 9 interviewpersoner. Dette var 4 medarbejdere fra denne afdeling og 3 medarbejdere fra den anden afdeling, samt 2 ledere. Dermed er den strategisk udvælgelse vurderet til at have fungeret, og at de repræsenterer casen.

At specialet også er generic medfører også at strategien er enten kan være sekventiel eller *fixed* og samt at den har mulighed for at være *priori* (Bryman 2016, 410). I dette speciale er den netop *fixed* og *priori*. At strategien er *fixed* og *priori* medfører at udvælgelsen af respondenter bliver udvalgt efter udarbejdelsen af forskningsspørgsmål og teori, og er derefter fastlagt. Specialet vil dermed ikke finde nye respondenter på baggrund af nye viden der må tilstedekomme ved endt dataindsamling, men vil udelukket udføre dets analyse på den fastlagte dataindsamling.

Et aspekt i specialet af afdelingernes organisationskultur, er styrken af kulturen. Har medarbejderne forholdsvis den samme kultur, eller er det forskellige grundlæggende antagelser? De udvalgte respondenter er forholdsvis homogene (ibid., 409), set ud fra et formelt og strukturelt synspunkt, hvorfor en uenighed om grundlæggende antagelser, vil kunne vidne om at der er kulturelle forskelle, altså heterogenitet, som vil blive beskrevet i analysen. En enighed om grundlæggende antagelser vil modsat vidne om homogenitet i kulturen.

Værd at bemærke er også at når de forekommer en strategisk, og aktiv udvælgelse af respondenter medfører dette også at specialet ikke kan generaliseres til en større population (Bryman 2016, 408). Specialets formål bliver dermed i højere grad at genere nye teoriske viden, om undersøgelsesfeltet.

Transkription

Efter endt empiri-indsamling, skal interviewene konverteres fra lydfiler til skrift, for at det efterfølgende kan anvendes i analysen. Dette gøres ved hjælp af Microsoft Word' tilføjelsesprogram 'Dikter'. Dette fungerer som en automatisk transskription, da programmet transskriberer ud fra lydfilen. Herefter gennemgås transskriptionerne af et menneske, for at sikre at den automatiske transskription er korrekt, og eventuelle fejl bliver tilrettet.

Transskriptionen bliver dermed en 'oversættelse' fra det talte sprog til det skrevne, hvor udfordringen er at: "*Det talte og det skrevne sprog er to meget forskellige sproglige medier (..)*" (Brinkmann & Tanggaard 2015, 43). Fokus i dette speciale er det indholdsmæssigt, hvorfor der er

mest fokus på at gengive det sagte ord, og ikke måden det bliver sagt (ibid., 43). Sidstnævnte kan dog få betydning for personen der udfører analysen, da det er samme individ, og vil dermed have en bagvedliggende viden om hvordan tingene er blevet sagt. Det kan fx være at undersøgeren har viden om at visse udtalelser er blevet sagt ironisk, og derfor ikke skal tolkes 1-til-1.

"Talesprog er en strøm, hvor vi ofte anvender ufuldendte sætninger, og hvor vi løbende vender tilbage til tidligere, uafsluttede sætninger (..)" (ibid., 43). Citatet viser at der skal tages nogle valg i transskriptionen, for at kunne udføre en god transskription, og sikre at det indholdsmæssige bliver bibeholdt. Valgene er som følger til de anvendte citater i analysen:

Fylde-ord som 'ja' og 'øh' bliver kun medtages hvis det har betydning for det indholdsmæssige, og der vil i højere grad fokuseres på en transskription der er forståelig og grammatisk korrekt. Dette er bla. at undersøgeren udtrykker anerkendende "ja", og "ja okay" i interviewpersonernes talestrøm, hvilket ikke bidrager med noget indholdsmæssigt, hvorfor disse er fjernet i citaterne.

Ufuldstændige sætninger afsluttes med '(..)' . '(..)' anvendes også hvis der er klippet i citaterne, med henblik på at gøre dem præcise, men der er opmærksomhed på ikke at ændre i det indholdsmæssige, men blot at forenkle formidlingen.

Er der i det talte sprog en mangel på et eller flere ord, som gør at transskriptionen er uforståelig, tilføjes det i parentes og et '*red.*'. Hvem der snakker, bliver desuden markeret i starten af sætningen med "I:" for interviewer og "M" for medarbejdere og "L" for ledere, samt nummeret på interviewpersonen, for at markere hvilken det er. Dette er gjort for at vise en distinktion mellem medarbejdere og ledere. Værd at bemærke er at nummeret er et udtryk for den kronologiske række interviewpersonerne er interviewet i. Det betyder at selvom en interviewperson refereres som 'L7' er det ikke lig med der er 7 ledere, men blot at interviewpersonen har været den 7. interviewperson der er blevet interviewet. Som nævnt tidligere, er det 7 medarbejdere og 2 ledere.

Dette vil selvfølgelig have den konsekvens at transskriptionen ikke bliver en 1-til-1 gengivelse af hvad der er blevet udtrykt, men da det er det indholdsmæssige der er det centrale i dette speciale, er tilgangen ikke vurderet til at påvirke dette speciale. Da der udføres automatisk transskription, gøres der opmærksom på at opstående 'regler' bliver anvendt i gennemgangen af transskriptionen hvor der fx bliver tilføjet "I:".

Analyselstrategi

Specialets hensigt er at undersøge de begrebslige strukturer som interviewpersonerne anvender til at forstå verdenen. Dette betyder at hensigten med analysen er at kategorisere den fortolkning og forståelse interviewpersonerne har om organisationskulturen og dets effekt på forandring (Brinkmann & Tanggaard 2015, 46).

Dette gøres ved først at dekonstruere det empiriske materiale, for så derefter at samle det i kategorier. Analysestrategien er dermed først at udføre en åben kodning, hvor alt information der er relevant ift. undersøgelsen bliver kodet, uden forudgående kodninger. Herefter kategoriseres de i en lukket kodning, hvor den åbne kodning, vil blive sammensat i kategorier, der baserer sig på

det teoretiskafsæt, samt kategorier der må vise sig i interviewene. I det følgende vil dette blive uddybet.

Kodning

I analysens i 1. fase anvendes datadreven kodning, hvor der kodes frit, og der ikke tages højde for den valgte teori (Brinkmann & Tanggaard 2015, 47). Hermed sker de en dekonstruktion af det empiriske materiale, hvor enkelte forståelser og fortolkning bliver kodet.

Herefter er det nødvendigt at kodningen bliver struktureret, for at kunne skabe overblik over det empiriske materiale. Dette gøres ved en lukket kodning hvor den åbne kodning bliver inddelt i kategorier, såsom "Fysiske rammer", "Budget", "Arbejdsprocesser" mv. Se bilag 1, for den endelige kodning.

Dette kan anskues som en begrebsdreven kodning, da specialet har et teoretisk afsæt, med hypoteser som testes. Det er dog værd at være opmærksom på at grundet specialets abduktive tilgang, er undersøgelsen ikke begrænset til teoriafsættet, men tillader også at undersøge andre kategorier der vurderes relevante. Dermed forventes det at få den mest helhedsorienteret undersøgelse, ud fra undersøgelsens rammer.

De lukkede kodninger er endvidere med til at skabe en *meningskondensering* (Brinkmann & Tanggaard 2015, 50), som består i at reducere udtalelserne i undersøgelsen til *meningsenheder* (ibid., 50). Disse meningsenheder kommer til udtryk som de kategorier anvendes i analysen, hvormed citaterne er med til at beskrive den samlede forståelse inden for de enkelte kategorier.

Styrken ved at anvende kodning, og bruge et kodningsprogram der tæller kodningen, er at det er enkelt at kunne finde gentagelser, og finde kategorier med mange eller få udtalelser, hvilket kan give en indikation på kategorien styrke for den samlede analyse. Denne optælling kan ses i bilag 1, og er med til at styrke analysens validitet (ibid., 51). Endvidere kan antallet af gentagelser fortælle noget om styrken af homogeniteten i organisationen, og modsigelser kan vidne om stridspunkter. Dette grundet at et højt antal af gentagelser og enslydende udsagn, vidner om homogenitet, og modsat et lavt antal gentagelser og forskelligt lydende udsagn vidner om heterogenitet.

Forskningskriterier

En undersøgelse er underlagt en række forskningskriterier, for at sikre at undersøgelsen har en vis grad af troværdighed og kvalitet. Dette speciale tager udgangspunkt i 4 punkter, som er *ekstern- og intern reliabilitet*, og *ekstern- og intern validitet* (Bryman 2016, 384-385).

Ekstern reliabilitet vedrører i hvor høj grad undersøgelsen kan gentages, med samme resultat. Dette er et kriterie, hvor kvalitativ forskning er udfordret, da et samfund ikke kan 'fryses'. Det betyder at hvis undersøgelsen blev gentaget efter noget tid, ville det formentlig få et andet resultat, da konteksten har forandret sig. Undersøgelsen kan dog bidrage med ny viden om organisationskultur og forandringsledelse, hvorfor, som nævnt tidligere, er det kun gældende som analytisk-generaliserbarhed.

Intern reliabilitet vedrører om der internt i undersøgelses-gruppen er konsensus om hvad der undersøges. Dette sikres dog relativt enkelt i dette speciale, da gruppen består af én person. Det kan dog have den konsekvens at visse aspekter ikke bliver opdaget, samt at der kan opstå en højere subjektivitet, end hvis gruppen havde indeholdt flere medlemmer, som skulle opnå enighed og have bidraget med hver deres synsvinkel. Derfor er den teoristyret tilgang også anvendt for at sænke subjektiviteten.

Intern validitet vedrører om der er overensstemmelse mellem det observerede og det teoretiske. Dette skal sikres ved at lave en operationalisering af teorien, for at påvise hvordan teorien anvendes på empirien. Desuden sikres den interne validitet gennem interviewguiden og kodningen, da der dermed også bliver påvist en rød tråd i specialet.

Ekstern validitet vedrører om specialet kan generaliseres. Som nævnt tidligere har kvalitative studier en svaghed hér, da de ikke kan statistisk generaliseres, men kun analytisk generaliseres. Med en vis forsigtighed, og en del forbehold, kan specialet bruges til at generalisere til andre middel-level bureaukratier kommuner, hvor konteksten minder om denne undersøgelses kontekst.

Analyse

Organisationskultur

I følgende vil der blive analyseret på interviewpersonernes udtalelser vedrørende deres syn på organisationens kultur. Dette har til henblik at belyse de værdier og normer der gør sig gældende i organisationen, for at kunne danne en forståelse af organisationskulturen.

Dette afsnit tager primært udgangspunkt i de indledende spørgsmål hvor der blev spurgt åbent ind til hvad organisationens særkende var, og hvilket kultur interviewpersonerne opfattede der var. Her viste sig at visse elementer forekom ved mange af interviewpersonerne, men at fortolkning og forståelsen af disse var af stor forskel. Som det vil blive uddybet senere, indikerer dette at der er at tale om en organisationskultur der er relativ heterogen, og altså at der er et fravær af fælles grundlæggende antagelser.

Struktur

Det første element der kom til udtryk ved alle interviewpersonerne, er at organisationen bliver defineret som havende en værdi der har en minimal struktur, som bliver tolket både positiv og negativt. Struktur som kategori er relevant at kigge på ift. kultur, da det er et artefakt, der symboliserer organisationens tilgang til dets arbejde. Dette aspekt af organisationskulturen var det der kom mest til udtryk i interviewene og hvad interviewpersonerne havde klareste tolkninger af. En medarbejder udtaler, da vedkommende bliver spurgt ind til strukturen:

(M2): " (...) sådan meget strukturløs. Altså det kan godt være sådan lidt kaos-agtig, og man skal lidt opfinde den dybe tallerken for hver opgave. (...) føler lidt at man starter sådan helt fra bunden hver

gang og der har været rigtig mange sten man skulle ud og vende og spørge rigtig mange mennesker, inden der er nogen der tør træffe en beslutning."

Citatet viser hvordan medarbejderen fortolker organisationens styring som værende 'kaos-agtig', altså at der ikke pålægges prædefineret strukturer ned over medarbejderne. Denne medarbejder tolker dette som lidt negativt, da vedkommende oplever det som ineffektivitet at skulle starte forfra hver gang, og at det er en lang proces med at tage et valg. Medarbejderen påpeger også at vedkommende kunne ønske sig at arbejdet blev mere formaliseret:

(M2): "Jeg kunne da godt tænke mig måske arbejde lidt mere formaliseret med det og hvor der var en generel forståelse af at det var dér man startede".

Dette er ift. procesmodeller, som medarbejderen godt kunne tænke sig.

Denne tolkning af organisationskulturen, vedrørende strukturen som værende negativt, bliver bakket op af en anden medarbejder, som er relativ ny i kommunen, og som oplevede det som et særkende:

(M4): "Det var allerede fra start af, at der var et eller andet kaos herinde i Holbæk Kommune!"

Medarbejderen har dermed en klar forståelse af at kulturen er præget af et fravær af fastsatte rammer. Medarbejderen understregede desuden at dette er et problem:

(M4): "Men altså der mangler noget struktur i byggeri her i Holbæk Kommune".

Begge medarbejderne tolker dermed strukturen som værende relativt negativt ift. deres arbejde, og som et udtryk for at der ledelsesmæssigt ikke er styr på strukturen, hvilket indikerer en grundlæggende antagelse om at mere struktur er godt for organisationen. Modsat udtrykker en række medarbejdere at det er positivt med en løs struktur. En medarbejder påpeger bla. hvordan det er givende ift. at kunne bruge sit fagprofessionelle skøn:

(M5): "Det synes jeg jo er en fantastisk måde at gøre det på, fordi så er det fagligheden der kommer til at råde og ikke en politiker som måske til daglig arbejder et eller i andet bageri, ej forstå mig ret, men som ikke har skid forstand på hvad det egentlig er, som de går og roder med. Altså at man fra politisk side har modet til at sige sine medarbejder: "i gør selvfølgelig det bedste ud fra deres faglige vurdering" og det synes jeg faktisk man er god til i Holbæk Kommune at lade fagligheden råde."

Citatet viser en fortolkning af strukturen, hvor det er positivt da medarbejderen oplever af vedkommende, får lov til at bruge sin faglighed i dagligdagen. Hermed tolkes strukturen som værende at der gives tillid til medarbejderne. Dette bakkes op af en anden medarbejder:

(M8): "Jeg har en utrolig stor frihed og en utrolig stor tillid fra den ledelse, der ansatte mig til at jeg kan gøre hvad jeg lyst til."

Samme syn udtrykker medarbejder 9:

(M9): "Jeg får lov at lave mega fede projekter og får meget frihed selvfølgelig under ansvar, men der er ikke nogen, der ånder en i nakken og det det er virkelig fedt"

Her kommer forståelsen eksplicit til udtryk, da medarbejderne udtrykker en stor frihed og tillid fra ledelsesmæssig side, samt at der ikke foregår en detailstyring. Kulturen tolkes dermed ikke som værende kaos, men at være bevidst frihed og tillid til medarbejderne. Hvilket indikerer en grundlæggende antagelse om at minimal struktur er godt for organisationen.

Dette stemmer godt overens med den ledelsesmæssige agenda, da en leder bliver spurgt ind til kulturen:

(L6): "den styringsproces som man bruger hér, bygger på åbenhed, tillid og at i virkeligheden at gøre noget for hinanden (..)"

Her understreger lederen netop at tillid er kendetegnet for styringsprocessen, hvilket stemmer overens med den positive fortolkning af organisationens styring, samt chefgruppens visionsplan, som beskrevet i indledningen. En anden leder påpeger dog at denne frihed medfører nogle problematikker ift. ansvarsfordeling, som uddybes senere og påpeger at:

(L7): "(..) det mudrer bare lidt når der ikke er en sådan klarhed over, hvem gør hvad?"

Hermed påpeger lederen at fraværet af struktur også er med til at skabe forvirring og konflikter, da der er uklarheder over hvem der gør hvad. Dette indikerer samme grundlæggende antagelse, som den negativ fortolkning af strukturen.

Selvom medarbejder 5 tolker styrings-tilgangen som relativ positiv, påpeger vedkommende dog også at kulturen er en kende løssluppen:

(M5): "Der har jeg oplevet i Holbæk Kommune, at der er en utrolig laissez faire-tilgang til deres økonomihåndteringen og i det hele taget overblikket over hvor mange projekter har vi i gang (..) jeg også kunnet mærke på mine nye kollegaer at der var lidt den her kultur, at der måske stadigvæk var lidt af det der "ja det der med pengene der finder ud af bagefter"

Medarbejder 5 er dermed også lidt kritisk overfor den løse struktur, da det kan give en kultur der er lidt for løssluppen. Medarbejder 5 er i en vis grad enig med medarbejder 2 og 4, om at en øget formalisering og strukturering kan være givende for kommunen.

Som nævnt indledningsvis er strukturen et artefakt der siger noget om kulturen i organisationen, hvorfor medarbejderne, og lederens fortolkning af dette kan sige noget om hvilke værdier, og til dels grundlæggende antagelser, der kommer til udtryk. Deres syn på strukturen kan dermed anskues som deres forståelse af kulturen.

Som beskrevet i overstående analyse, defineres strukturen, som meget løs. Dette viser der er enighed i hvordan artefakten 'ser ud', altså at strukturen er løs. Fortolkningen af den er dog meget forskellig, fra meget positiv til meget negativ. Dette indikerer at der er forskellige grundlæggende antagelser iboende i organisationen. Dette er fra nogle der har en antagelse om at struktur er

positiv, da det giver frihed og tillid, og andre der har en antagelse der er negativ, da det medfører kaos og uklarheder.

Ledelse

Et andet artefakt der kom til udtryk, var interviewpersonernes syn på ledelsesstilen i kommunen, hvor interviewpersonerne havde lidt forskellige fortolkninger af dette.

En medarbejder udtrykker en frustration over ledelsesstilen:

(M1): "At der bliver ledet meget opad. Altså det handler hele tiden om at lede opad. (..) kulturen virker ikke til at der er så meget personaleledelse og medarbejdere får sådan meget lov til at passe sig selv. Det kan selvfølgelig også tage sin fordel men, det virker ikke som om der er personaleledelse"

Medarbejder 1 påpeger her at der bliver ledet meget opad. Det skal forstås som at lederne i højere grad bruger tid på at tilfredsstille ledere og chefer i hierarkiet, frem for at lede ned af, og være til rådighed for medarbejderne. Derfor udtrykker medarbejderen også at vedkommende ikke oplever der er personaleledelse. Vedkommende anskuer dermed en kultur hvor ledere interesserer sig mere for højere stående ledere og chefer, end for dets medarbejdere. Medarbejder fortsætter og påpeger hvordan det er demotiverende for vedkommendes arbejde:

(M1): "Jamen det bliver jo altså det sådan set bare bliver det arbejde, som man ikke føler man ligesom bliver værdsat for (..)"

Dette viser hvordan tolkningen af ledelsesstilen er demotiverende for medarbejderen og ikke bliver fordrende for et godt stykke arbejde. En anden medarbejder understreger denne tolkning, da vedkommende bliver spurgt ind til synet på ledelsen:

(M4): "Han er meget inaktiv. Aner egentlig ikke hvad jeg laver. Har ikke nogen indsigt i min uddannelse og mit arbejdsområde, så jeg kunne bilde ham ind at jeg skulle ud og kigge på flyvende elefanter og han ville tro på det, tror jeg."

Medarbejder 4 syn understreger pointen om at der bliver ledet mere opad end nedad, da medarbejder oplever en ledelse som ikke sætter sig ind i vedkommendes arbejde. Dette understreger synet om den høje grad af frihed og tillid, men bliver fortolket negativt af medarbejderen, da det opleves som en ledelse som ikke interesserer sig for medarbejderen. Medarbejder 3 udtrykker samme syn, og pointerer desuden hvordan at afdelingens sammenhold i højere grad bliver faciliteret af medarbejderne, frem for ledelsen. En medarbejder pointerede desuden hvordan den øverste ledelse også fremstod som værende ligeglade med den almene medarbejder:

(M5): "Vi (ser red.) ikke særlig meget til den øverste ledelse. Det er forbeholdt direktiongangen, og det synes jeg godt kan være lidt ærgerligt. Der kunne jeg måske godt tænke mig at man havde en direktion, som også kommer mere ud og viser flaget"

Citatet understøtter ydermere fortolkningen af en ledelse der leder mere opad end nedad, da medarbejder oplever at den øverste ledelse ikke interesserer sig for den almene medarbejder. Dette kan anskues som en grundlæggende antagelse om at ledelse er opad og ikke nedad. Dette syn udtrykker flere medarbejdere, dog ikke nær så eksplicit.

Modsat udtrykker en række medarbejdere en mere positiv fortolkning af ledelses-tilgangen. En medarbejder udtaler bla.:

(M8): "Jeg føler de (ledelsen⁸ red.) er lydhör med det de kan. Jeg ved jo godt, jeg kan ikke få alle de penge jeg vil have (...) Men ja, jeg føler at man tager det meget alvorligt og man lytter og så træffer man selvfølgelig de beslutninger man er nødt til at træffe."

Her udtrykker medarbejder 8 at vedkommende føler at man bliver hørt, og inddraget som medarbejder. Medarbejderen er bevidst om at ledelses-tilgangen er indlagt i nogle rammer, men oplever at der også bliver ledet nedad og at medarbejderen bliver inddraget. Denne forståelse deler medarbejder 5:

(M5): "jeg har en ledelse som både kan give faglig sparring men også kan træffe ledelsesmæssige beslutninger omkring prioriteringer"

Disse medarbejder deler deres en forståelse af ledelses-tilgangen, hvor de oplever der bliver ledet nedad, samt har en forståelse for at ledelsen og er underlagt visse rammer.

Som beskrevet i ovenstående fremstår værdien om ledelsesstilen som minimal, hvilket stemmer fint overens med den lave grad af struktur. Dette fortolkes på to modsatrettede måder. Den ene fremstår negativ, hvor der er en antagelse om at det skyldes manglende faglig viden, og mangel på interesse for personale. Den anden fremstår mere positiv og har en antagelse om at ledelsen giver den sparring og inddragelse de kan, men at de også er underlagte visse rammer.

Hastighed

Et tredje aspekt af kulturen, som blev benævnt en par gange, er hastigheden. Her blev det bemærket at der er en kultur, hvor tingene går relativt langsomt, og at forandring og handling tager tid. En medarbejder bemærker overgangen fra det private til det kommunale:

(M2): "(..) jeg (er red.) fra det private, hvor der var sådan forholdsvis hurtigt aftræk fra idé til handling, hvor her der er det meget langsomt."

Denne forståelse bliver bakket op af en anden medarbejder da vedkommende bliver spurgt ind til overgangen fra det private til det kommunale:

(M8): "Ja, de har jo påvirket min egen pace kan man sige, altså jeg har jo lært at affinde mig med at man ikke kan ride samme dag, som man sadler nødvendigvis (..) "

⁸ Dette er ikke et eksplicit ledelses-niveau, men en mere generel udtalelse om ledelses-tilgangen.

Denne langsommelighed bliver dog ikke tolket negativt, da medarbejderen ser det som en mulighed for at kunne planlægge bedre:

(M8): "Det vil sige du kan bedre planlægge det, og du ved lang tid i forvejen. "Jamen, om 3 måneder skal vi det her det".

Der er dermed en relativ konsensus om at en grundlæggende antagelse i kommunen, er processerne er langsomme og tager lang tid, men at det ikke negativt betonet. En enkelt medarbejder påpeger dog at det kan have visse udfordringen en gang imellem:

(M2): "(..)Jeg kan se at der er behov for at vi reagerer hurtigere end vi gør i dag. Det er Sådan lige i 11.time hver gang (..) Jeg tænker at det kunne være bedre hvis man rettidigt, kunne se hvornår der opstod problemer, ikke? Og det kunne sådan en fremskrivning være med til - ligesom hvis man har arbejdet sådan lidt mere strategisk i stedet for arbejde som brandmand og hele tiden slukker branden i højre og venstre, sådan reaktivt, så kan man arbejde mere pro-aktiv"

Medarbejder 2 ser dermed også en udfordring i denne langsommelige kultur, da det er med til at gøre at kommunen er langsom til at reagere, og derfor ender med at lave nogle u hensigtsmæssige løsninger, frem for god strategisk planlægning. Dermed er der også lidt forskellige fortolkning af organisationens kultur på dette område.

Dette viser dermed at hastighed, som artefakt bliver set som langsomt, og organisationen værdi er at det er hensigtsmæssigt at processerne er i et langsomt tempo. De grundlæggende antagelser fremstår som at langsommere processer er positivt ift. bedre at kunne planlægge, men at det også medfører at visse opgaver bliver løst i sidste øjeblik.

Samarbejde

Et fjedre aspekt som blev omtalt en del, ift. organisationens kultur, var samarbejdet. Her udtrykte interviewpersonerne at der generelt var en kultur om at hjælpe hinanden, og at på person-plan var samarbejdet godt, men at der var visse udfordringer i mere formelt samarbejde mellem afdelingerne. En medarbejder udtaler:

(M8): "Jeg oplever bare at de gerne vil hjælpe, altså det de har ikke Nej-hatten på, når jeg kommer med en problemstilling. Så er de rigtig søde til at hjælpe mig, ved enten at hjælpe mig videre eller hjælpe dem direkte, fordi det er deres spor, og det jeg havde forestillet mig, det var mere trægt og firkantede at komme igennem. Men jeg oplever, at jeg har nogle kollegaer, som kan sætte sig ind i mine problemstillinger og vil gerne hjælpe med de projekter jeg har."

Medarbejder 8 har her en forståelse af at kulturen i kommunen er at kollegaerne er hjælpsomme på person-plan, og vil samarbejde med medarbejderen. Denne forståelse er medarbejder 4 enig i, da vedkommende bliver spurgt til om samarbejdet er godt:

(M4): "Det synes jeg er godt. Det er fleste af dem er gode til at hjælpe og de er jo imødekommende, (..)"

Den generelle antagelse der kommer til udtryk i interviewene, er at der er en kultur, hvor man hjælper hinanden, og byder ind med de kompetencer man kan ift. en opgave. Dog bliver det pointeret at der også er visse udfordringer ift. samarbejdet. Først og fremmest er der en forståelse af at samarbejdet ikke altid bliver udnyttet til fuldest og at folk ikke er så gode til samarbejdet:

(L6): "Jeg ved ikke om vi til alle tider er gode ud til samarbejde."

Lederen er enig med tidligere beskrivelse om at folk gerne vil hjælpe og samarbejde, men at det mere handler om at organisationen ikke er så gode til det, hvilket lederen senere uddyber:

(L6): "vi møder hinanden på nogle kerneområder, hvor vi har forskellige ydelser vi skal levere - men hvor det kræver at en afstemthed det med budgetter og mål og altså planer for tingene (..)".

Hermed viser lederen at vedkommende har en forståelse af at udfordringer kommer som en konsekvens af at der mangler at bliver afstemt mellem kerneområder. Dette bakker en anden leder op om:

(L7): "Noget af det, som der fylder rigtig meget, som jeg har arbejdet med det sidste år er jo de her konflikter, der opstår, når det handler om manglende klarhed over ansvarsfordelingen og mandat og økonomi. Hvem er det der har budgettet? (..) Det jo sådan lidt med "Det kan jeg ikke være mit budget", og "Det kan ikke være mit ansvar", og "det må du gøre", "Jeg går ud fra du gør det". Der bliver sådan, kastet lidt frem og tilbage og sådan."

Lederen deler dermed en forståelse af at der er en kultur, hvor der er en mangel på afstemthed mellem afdelingerne, og hvor samarbejdets knaster i høj grad beror sig på ansvarsfratagelse, og fordelinger af økonomi. Det er dermed i højere grad strukturelle problemer ift. manglende opvejninger der udfordrer samarbejdet, frem for en modvilje mod det.

Dette syn deler en række medarbejdere også, og vedkender at samarbejde på tværs af organisationen til tider kan være udfordret:

(M9): "Det er ikke altid det går så godt på tværs af de her ledelsesrækker, så snart man kommer lidt ud af sin egen lille silo, så så kan der godt opstå nogle knuder. Fordi der er nogle små kongeriger rundt omkring(..) Det kan godt blive lidt tungt (..)"

Og uddyber senere at dette specielt har at gøre med at der er forskellige interesser i de forskellige afdelinger:

(M9): "Lad os tage Vores driftsafdeling, som vi jo burde være søster afdeling med. Det går ikke altid særlig godt, fordi vi har forskellige fokusområder. Vi vil gerne bygge noget flot, noget hurtigt, tage nogle hurtige, vilde, gode beslutninger. Driften vil gerne sikre den her langsigtede, lav

vedligehold, god kvalitet af materialer og så videre, og det vi blevet meget bedre til indenfor de sidste par år. ”

Her kommer der også til udtryk at samarbejdsvanskelighederne også ligger i at der er forskellige kulturer i hvad der antages for at være godt byggeri. Her er der en opdeling i den hvilke værdier der er vigtigst for et godt byggeri. Dette stemmer godt overens med ledernes forståelse, af at der mangler af stemthed mellem afdelinger. Medarbejderen vedkender dog at kulturen er ved at ændre sig og de er blevet bedre til det. En medarbejder der har været i kommunen i mange år, ser dog den modsatte udvikling:

(M3): ”hvis vi hvis vi kigger 3-4 år tilbage (..) så var det jo den der ånd at vi skulle løse opgaven i fællesskab, altså ’Holbæk i fællesskab’ (..) men det er ligesom som om at det er ved at glide lidt ud nu ”.

Medarbejderen ser dermed at samarbejdet er ved at smuldre, og blive mindre, og peger senere på manglen af stemthed som medvirkende til at graden af samarbejde bliver sænket:

(M3): ”Men hvis vi kigger ud over den og kigger ned til vedligehold⁹, som vi burde have arbejde meget meget meget meget tættere sammen med end vi gør. Så er det jo ligesom at vedligehold har deres måde at gøre tingene på og vi har vores måde at gøre ting.”

Her udtrykker medarbejder 3 en stærk forståelse af at graden af samarbejde mellem afdelingerne burde være meget højere end de reelt er, og at det skyldes manglende afstemthed, altså som vedkommende pointerer at afdelingerne gør tingene på hver deres måde.

Videre bliver det pointeret at denne udfordring formentlig også skyldes en organisationskultur, hvor der er ansvarsfratagelse. Altså at aktører ikke vil påtage sig ansvar i de tværgående samarbejder.

Dette udtrykte medarbejder 4, som påpegede denne ansvarsfratagelse:

(M4): ”Det er at kaste bolden videre. Der er ikke så mange der er gode til at gribe bolden og hjælpe (..) man får en mail hvor der har været 5-6 personer CC igennem (..) Så den der kultur med selv at gribe bolden, den synes jeg den er mangler lidt i kommunen. Der er for meget med at sende bolden videre. (M4)”

Medarbejder udtrykker klart her, at opgaverne skifter mange hænder, før den bliver samlet op, og at der mangler en kultur med at folk vil tage et ansvar. Disse udfordringer ser en af lederne også, hvilket blev udtrykt i et tidligere citat, hvor vedkommende påpegede hvordan der var uklarhed over ansvarsfordeling, mandat og økonomi. Lederen påpeger dermed at samarbejdet i organisationen generelt er godt, men at ansvarsfratagelse mv., er med til at skabe en kultur med ansvarsfratagelse.

⁹ En anden afdeling i organisationen

Ovenstående beskrivelse vidner om en kultur, hvor værdierne er at man hjælper hinanden, så godt man kan. Dette udmønter sig i at interviewpersonerne fortolker det person-baseret samarbejde som fungerende i enkeltsager. Der er dog en kulturel udfordring ift. tværgående samarbejder, hvor det fremstår som at der ikke er en kultur for at have tværgående samarbejder og hvor de involverede parter ikke vil eller kan fordele ansvaret i samarbejdet. Dette indikerer en kultur hvor den grundlæggende antagelse er at samarbejde er godt og fordrende for organisationen, men at det er udfordret i de tværgående samarbejder. Ansvarsfratagelsen vidner også om en grundlæggende antagelse om at det er risikabelt at påtage sig ansvar, og at man skal undgå dette.

Fysiske rammer

I dette afsnit vil tesen vedrørende fysiske rammer blive undersøgt. Som beskrevet i problemfeltet er tesen som følger: *Fysisk opdeling af afdelingerne har en negativ effekt på forandringsvilligheden på tværs af afdelinger, fordi tværgående samarbejde skaber rum for vidensdeling.* Tesen er at ved mere interaktion, af formel og uformel karakter, og samarbejde, vil der opstå mere forandring, og forandringsvillighed.

Afsnittet har dermed til hensigt at analysere på hvordan interviewpersonerne fortolker de fysiske rammer, og specielt ift. samarbejde på tværs af afdelingerne. Fysiske rammer anvendes som et artefakt til at forstå hvordan de beskrevne værdier i det tidligere analyse-afsnit vedrørende kultur kommer til udtryk, med henblik på at kunne identificere de grundlæggende antagelser i organisationen.

Generelt bliver det vurderet af interviewpersonerne at de fysiske rammer der er gældende, er hæmmende for deres vilje og muligheder til at lave tværgående samarbejde, og det hindrer arbejdet med andre afdelingerne. En af medarbejder udtaler:

(M1): "Jeg oplever det som meget opdelt. Jeg synes også det er helt skævt. Vi burde slet ikke sidde herinde vi burde sidde inde på den anden side inde ved anlæg, der er jo meget mere samarbejde på dem. (...) Og jeg synes det er meget skævt vi har ikke så meget samarbejde med den anden afdeling af dernede og ja nu siger man afdeling til selvom vi er den samme afdeling."

I denne udtalelse udtrykker medarbejderen to problematikker ift. de fysiske rammer. Første og fremmest opleves de fysiske rammer som meget opdelt. Dermed fortolker medarbejderen indretningen, som værende medvirkende til at organisationen er opdelt. Dette tolkes som værende uhensigtsmæssigt for godt samarbejde. Denne fortolkning med opdelingen af de fysiske rammer er flere af interviewpersonerne enige i, og flere vedkender at det er hæmmende for det tværgående samarbejde. En leder påpeger at denne opdeling er så markant, at blot storrumskontorer der ligger op ad lederens eget storrumskontor, har vedkommende ikke bevæget sig ind i:

(L7): *"Man burde jo i den ideelle verden kende dem man sidder fysisk tæt på. For nu at sige det som det er, så er der jo helt mange herinde (i nabokontoret red.), jeg ikke ved hvem er, fordi jeg ikke lige har stukket hovedet indenfor eller nysgerrig snakket ude på trappen."*

Citatet viser at tiltrods for at lederen har været i kommunen i flere år, har de fysiske rammer ikke bidraget til at indgå arbejdsrelationer med ansatte i nærliggende storrumskontorer. Desuden påpeger lederen at der heller ikke sker megen uformel snak i de tilstødende rum. Dermed bliver det også tolket på ledelsesmæssigt niveau, som værende medvirkende til en opdeling af organisationen.

For det andet, så har medarbejderen en forståelse af at de medarbejdere vedkommende deler storrumskontor med, ikke er hensigtsmæssigt. Dette skyldes at vedkommende ikke har en arbejdsmæssig krydsflade med disse, og at det ville være med befordrende at sidde med nogle andre, som vedkommende indgår i større samarbejde med. Dette skal forstås som at medarbejderen har en antagelse om at det at sidde fysisk i samme lokale er samarbejdsskabende, hvorfor valget af medarbejdere der sidder sammen, bliver tolket som uhensigtsmæssig. Denne forståelse er delt blandt flere medarbejdere, som vedkender at det at sidde sammen er godt ift. at samarbejde og udveksle idéer. Dette kan udmønte sig i effektiviseringer, forandringer og innovationer. En medarbejder udtaler:

(M3): *"Det er bare nemmere når vi sidder sammen, altså der bliver løst nogle opgaver hen over bordet uden at behøve at skrive 27 mails om det."*

En anden medarbejder understreger dette syn, ved vedkommendes oplevelse i at gå fra enkeltmandskontor til storrumskontor:

(M8): *"Men nu kan jeg se fordelene, fordi man hører lige noget. Hov! Så kan man også lige få sagt noget der, og man hører nogle snakker om noget"*.

Dette viser at der er en relativ konsensus om at det at sidde i det samme lokale, er med til at øge muligheden for at samarbejde og dele viden, specielt det uformelle. En medarbejder har den forståelse at netop samarbejde er med til at skabe muligheder for en forandring:

(M1): *"hvis man sidder i det samme rum til hverdag eller sådan så snakker man jo mere sammen. Man er mere tilbøjelige til lige at gå hen til hinanden, selvom der ikke er så langt, så ja, det skaber forandringer (..)"*

Dette vedrører primært samarbejde med afdelinger som interviewpersonerne har et forudgående formelt samarbejde med. Interviewpersonerne blev også spurgt ind til deres samarbejde med andre afdelinger, hvor der ikke var formelt samarbejde, eller hvor intervallet mellem fællesopgaver var meget lange. Her var der en relativ forståelse af dette var en udfordring, med undtagelse af en enkelt medarbejder som fandt det helt naturligt at samarbejde i hele organisationen, da han blev spurgt om det:

(M9): *"Ja, meget naturligt, altså jeg flyver rundt i hele (..)"*

Men for de andre medarbejdere blevet de fysiske rammer tolket som værende hæmmende:

(M2): *"Jeg synes lidt etagerne er meget lukkede ikke? (..) altså okay: Jeg skal tale med den her person og så den person. Hvor sidder de henne? Så render man rundt på etager der ligner hinanden og skal kigge på navneskiltet og sådan noget, ikke? Altså etagerne er ikke så indbydende, og det er ikke så nemt at finde ud af hvem der sidder hvor. Det er sådan lidt Tour-De-kanalstræde når man skal finde man nogen, og man tør aldrig vove sig over i det andet tårn, fordi man finder aldrig ud igen."*

Her bliver det beskrevet hvordan de fysiske rammer bliver opfattet som en labyrint, hvor man skal på et mindre eventyr for at finde den ønskede medarbejder eller leder. Dette syn deler flere af interviewpersonerne, hvor det bliver påpeget at det er svært at finde rundt. Citater viser desuden at medarbejderne oplever en ineffektivitet i at der skal bruges meget tid på at finde den person vedkommende skal snakke med. Desuden observerer vedkommende bygningens indretning som meget lukket.

En medarbejder der har arbejdet i en række kommuner, understreger at dette er et særkende for den undersøgte kommune, og ikke noget der gør sig generelt gældende i kommuner:

(M5): *"faktisk alle 4 andre steder før Holbæk, har jeg oplevet en mere dynamisk tilgang til at bevæge sig rundt på etager, til forskellige afdelinger, til at gå over og prikke ind på skulderen, (..)"*

Dette understreger vedkommende med et eksempel:

(M5): *"Jeg kan huske - det var en af mine første sager, der skulle jeg prøve at høre om sådan noget plangrundlag, et eller andet. Så gik jeg ned på anden sal (..), og da jeg trådte ind i lokalet, (..), så stoppede sådan 7-8 medarbejderne op og stoppede med at arbejde og sådan kiggede over på mig, ikke med et stort smil. Med sådan lidt spørgende: "Hvad skal han"-agtigt?"*

Dette eksempel indikerer at der er en kultur, hvor det ikke er naturligt at bevæge sig rundt og uformelt prikke folk på skulderen, uden forudgående aftale. Eksemplet indikerer, via deres reaktion, at medarbejderen brød med kulturen, ved at gå ind i lokalet.

Medarbejderen ser også at der er en mangel på uformelle lokaler:

(M2): *"Ja, jeg ser de fysiske rammer her fungerer ikke. (..) Altså det er meget statiske. Jeg synes Det er godt måtte være lidt mere dynamisk (..) lidt flere uformelle steder hvor man kunne mødes og flere uformelle steder hvor man også bare kunne sætte sig ned og tage en uformel snak - at det ikke skal man skal booke et mødelokale hver eneste gang man skal have en snak."*

Medarbejderen oplever det som hæmmende at bygningen er orienteret mod arbejde, og det har skabt et fravær af lokaler og lokationer der er egnet til en uformel snak og sparring, hvilket medfører, ifølge medarbejderen, at de fysiske rammer skaber statiske og formelle

arbejdsprocesser, der ikke fordrer samarbejde og innovation. Dette understøttes af flere som bla. påpeger hvor placering af kaffemaskine i en smal korridor, hvor folk kommer gående, hindrer den uformelle og relations skabende snak. Dette understreges af lederens udtalelse, tidligere i afsnittet, som pointerede at vedkommende ikke havde mange uformelle, snakker i disse rum, hvilket indikerer at de fysiske rammer bliver tolket hæmmende for relations-dannelse.

Den generelle fortolkning af de fysiske rammer som artefakt, viser her en værdi om at der er uhensigtsmæssige, lukkede og svære at navigere i.

Geografi

Afslutningsvis vil der blive analyseret på hvorfor interviewpersonerne netop valgte at arbejde i den undersøgte organisation. En af medarbejderne, der havde arbejdet 15 år i den private sektor, forklarede valget således:

(M8): "(..) det primære jeg er glad for, det er vel work-life-balancen, altså Jeg har mere fritid og tid til min familie (..)"

Medarbejderen påpegede at det var givende med den øget frihed, og fleksibilitet, der gjorde det nemmere at have familie, hvilket en anden medarbejder også vedkendte:

(M9): "Når man så er en børnefamilie, så gør de det også endnu smartere at man har lidt fleksibilitet i sin arbejdstid."

Dette syn var der flere af interviewpersonerne der medgav, og flere påpegede at de kom fra bla. den private sektor, hvor hastigheden var større og der var mere arbejdsmæssigt pres. Det fremstår dermed som værende et tilvalg grundet en større frihed og bedre arbejdsmiljø, med stor frihed og tillid hvilket en medarbejder også pointerede:

(M5): "(..) jeg hørte i mit netværk, at det var at man havde et rigtig godt arbejdsmiljø heroppe, man valgte at give eller prioriterer mange ressourcer til de projekter som der ligger, og at Sådan noget med stress og så videre det var virkelig noget man faktisk aktivt gjorde indsats for at forebygge og kæmpe imod."

Dette vidner om at interviewpersonerne har valgt organisationen grundet en kultur, hvor der er fleksibilitet, godt arbejdsmiljø og en frihed i opgaverne. Dette understøttes også af analysen vedrørende struktur, hvor det blev vist hvordan der var en generel forståelse, af at der var relativt meget frihed og tillid i organisationen, grundet den løse struktur.

Opsummering

Ovenstående beskrivelse af de fysiske rammer, har vist en række punkter. Først og fremmest fremstod der som værende en konsensus om at det at sidde i samme lokale havde høj betydning for samarbejde. Dette er med til at understrege den grundlæggende antagelse om at samarbejde er godt. For det andet, det det beskrevet hvordan det var svært at finde rundt i bygningen, hvilket

fremstår som et artefakt på den forståelse at der er uklare, og uhensigtsmæssige arbejdsprocesser, hvilket indikerer en grundlæggende antagelse om at mere formaliseret og struktureret processer er bedst. Slutteligt påpeger den geografisk tilvalg af organisationen, grundlæggende antagelse om at et langsommere arbejdstempo er bedre. I denne kontekst var det dog mere om work-life-balance, og mindre om bedre planlægning.

Budget

I dette afsnit vil hypotesen vedrørende budgetter blive undersøgt. Som beskrevet i problemfeltet er hypotesen som følger: *Mange, og små, budgetter i kommunen øger rigiditeten og deraf har en negativ effekt på forandringsvillighed, fordi det giver mindre råderum for forandring.* Tesen er at ved færre og større budgetter vil rigiditeten bliver reduceret og der, vil opstå mere forandringsvillighed, grundet øget fleksibilitet.

Afsnittet har dermed til hensigt at analyse på hvordan interviewpersonerne fortolker organisationens budgetstruktur og specielt ift. typerne af budgetter. Budgetter anvendes som et artefakt til at forstå hvordan de beskrevne værdier i det tidligere analyse-afsnit vedrørende organisationskultur, kommer til udtryk, med henblik på at kunne identificere de grundlæggende antagelser i organisationen. Det skal bemærkes at der i interviewene blev fundet, at medarbejderne havde forskellige budgetstrukturer at arbejde inden for. Nogle medarbejdere havde et selvstændigt budget ift. deres opgave hvor de selv skulle allokere midlerne, og andre havde øremærket budgetter til enkeltstående projekter.

Førstnævnte kan bla være at en medarbejder får et budget til 'energioptimering'. Herved øremærkes midlerne ikke til specifikke opgaver, men det er medarbejderens ansvar at anvende midlerne bedst muligt til at lave energioptimering i kommunen. Modsat er sidstnævnte fx at der afsættes et vist antal midler til at bygge en skole i en bestemt by. Her skal medarbejderen ikke omfordele midlerne, men bruge dem alle på det specifikke projekt.

Værd at bemærke, er dog at da det blev spurgt ind til budgettet og strukturen, var svarende relativt korte og enslydende. Af denne årsag er dette afsnit også relativt kort, da spørgsmål om budget, ikke fandt nær så meget der kunne knytte an til organisationskulturen, sammenlignet med de fysiske rammer og arbejdsprocesserne.

Den gængse forståelse af organisationens budget struktur, som kom til udtryk i interviewene, var at det ikke var nævneværdigt hæmmende for deres arbejde.

En af medarbejderne nævnte at vedkommende både havde et selvstændigt budget hvor vedkommende selv skulle allokere pengene, og samtidigt havde budgetter der var øremærket specifikke projekter. Til trods for forskellen opfattede medarbejderen ikke nogen af strukturer som synderligt hæmmende:

(M8): "Altså hvis budgettet er låst, så det en vigtig opgave der skal føres ud i livet og den får den opmærksomhed den skal have. Men når det så er sagt, så er det da sjovt at have en pose penge der sådan er mere frihed med, hvor jeg kan sige: "jamen Jeg synes det her den her bro giver mening at udskifte, fordi den altså også nedslidt - Vi har en vægtreduktion" (..) Ja, det vil være

endnu sjovere, når man også selv kan få lov til at bestemme sådan, hvad pengene skal bruges på. Men jeg har jo så meget frihed, at selv om det er låste projekter, alle tekniske løsninger, der ligger i det, der er jo alligevel noget, jeg ender med at bestemme, fordi det kan man jo ikke beslutte så i tidligere proces. Så på den måde synes jeg ikke, der er den helt store forskel. ”

Medarbejderen vedkender at der er en lille forskel, men at det ikke har en synderlig effekt for vedkommende. Dette hænger formentlig også sammen med organisationens løse struktur, som beskrevet tidligere, hvorfor der opleves en frihed og tillid i arbejdet. Denne friheds-forståelse bakker en anden medarbejder op om som har eget budget:

(M1): ”Jeg synes faktisk det er forholdsvis løst. (..) hvis de¹⁰ kan se at det er på vej til at stikke en retning så tager de fat i os. Men ellers så styrer vi faktisk selv hvad pengene de skal bruges til.”

Medarbejder 1 har dermed også denne forståelse af en stor frihed, men oplever også at der bliver taget ansvar, hvis budgettet kommer ud af kontrol. Men selve allokeringen af midlerne, opleves som frit. Medarbejder 4 fortolker budgetstrukturen positiv og udtaler følgende da vedkommende bliver spurgt til dets effekt på muligheden for forandringer:

(M4): ”Altså for mig er det fremmende. Jeg synes Det er rart at man selv kan styre det. Være sags-specifikt. Jeg har også overvejet at spørge min kollega om man skulle dele det yderligere op (..)”

Her er antagelsen at en yderligere opdeling af budgettet, hvorved der kommer flere og mindre budgetter, kan øge muligheden for at være sags-specifikt, hvilket skulle øge muligheden for at kunne lave forandringer.

Visse medarbejder er dog lidt mere kritiske overfor den fri tilgang:

(M5): ”(..) til at starte med der irriterede det mig lidt at man ikke havde fået styr på sin økonomi heroppe, fordi Det var Sådan lidt laissez faire. Men det har også den positive effekt at der er en forståelse/kultur af at: ”ja, nogle projekter bliver dyrere, nogen bliver billigere” og det er ikke en skandale hver gang et projekt det går over, fordi så er der nogle andre steder hvor vi kan dække os ind. (..) Men mit indvendige budget, det kan jo godt blive Sådan lidt ”arg” - skulle vi ikke lige havde lidt mere styr på det?”

Citater viser at visse medarbejderen her skulle vænne sig til tilgangen og var udfordret i at vænne sig til organisationens kultur. Medarbejder anerkender dog at denne tilgang er svær at vænne sig til, da vedkommende kommer fra en anden kommune hvor der har været en kultur med stram budgetstyring, hvorfor denne tilgang er en diametral modsætning. Slutteligt er det værd at nævne at en række medarbejdere og en leder er mere kritiske over for tilgangen, og anskuer den som værende et artefakt på nogle af organisationskulturens uhensigtsmæssigheder. Dette kommer til udtryk da interviewer spørger:

¹⁰ Kommunens controllere

(I): "(..) Den økonomiske logik der er lige nu, den er måske lidt demotiverende i forhold til at lave en forandring, fordi det så straffer den pågældende lidt ift. at de så har færre midler?"

Hvortil lederen svarer:

(L6): "Jeg er helt enig i det det du siger, udover du bruger ordet "lidt". Fordi det er meget demotiverende. Det er dér, det er helt ødelæggende "

Lederen uddyber desuden hvorfor vedkommende ser dette som ødelæggende, og knytter det an til kulturen:

(L6): "Så er den økonomiske tænkning – "Jamen så må det jo bidrage til en effektivisering", og den kan vi så tage ud af budgettet, inden vi overhovedet har købt den dims, der skal lave arbejdet for os. Det er meget meget uhensigtsmæssig og kontraproduktiv måde at drive udvikling på, fordi så er man ikke motiveret for kommende forslag om forandringer, der knytter an til digitalisering, fordi man ved at så bliver der skåret i ens bevillinger, inden man nogensinde har fået det til at fungere og alle der har prøvet at implementere noget."

og afslutter med:

(L6): "Det synes jeg er reel en meget dårlig del af en kultur som knytter an til vores økonomistyring."

Opsummeret viser det at der blandt interviewpersonerne er en relativ høj konsensus om hvordan budgetterne anskues og fortolkes. Den grundlæggende antagelse fremstod som værende at formen af budget, hhv. person-styret budget eller øremærket budget, ikke har den store påvirkning på arbejdet. Budget, og økonomi, er blot eksisterende. Dog blev det påpeget at budgetterne var relativt frie, hvilke stemmer overens med beskrivelsen af organisationens generelle struktur, hvorfor budget fremstår som et artefakt til netop dette. En enkelt leder viste sig dog at have en grundlæggende antagelse om at effektivisering, med direkte besparelser altid vil være uhensigtsmæssigt.

Arbejdsprocesser

I dette afsnit vil tesen vedrørende arbejdsprocesser blive undersøgt. Som beskrevet i problemfeltet er hypotesen som følger: *Uhensigtsmæssige arbejdsprocesser, skaber uklarhed og langsommelighed, som besværliggør forhandlingsvilligheden.* Tesen er at arbejdsprocesserne er uhensigtsmæssigt, hvorfor medarbejdere bliver i tvivl om udførelsen, hvilket skaber uklarheder og langsommelighed, som deraf besværliggør forandringsvilligheden, da det bliver mere besværligt og medarbejderen får mindre tid til det.

Dette afsnit skal endvidere anskues som en forlængelse, af det indledende afsnit vedrørende organisationsstruktur, hvor det blev udtrykt at der var en kultur, med stor frihed, og løs struktur, hvilket blev tolket både positivt og negativt. Denne fortolkning er der også ift. arbejdsprocesserne, hvor alle, med undtagelse af en enkelt leder, påpeger at der er et fravær af formaliseret

arbejdsprocesser, hvilke medfører en række uhensigtsmæssigheder. Forståelsen af arbejdsprocesserne og dets udfordringer vil blive uddybet i det følgende. Det skal dog bemærkes at det var mest en bestemt medarbejder der udtalte sig mest eksplicit om arbejdsprocesserne, hvorfor der vil være en overvægt af citater fra vedkommende. De andre medarbejdere havde dog samme forståelse, men var ikke nær så eksplicite i deres udtalelser.

Indledningsvis beskriver en leder hvorfor de nuværende arbejdsprocesser er uhensigtsmæssige:

(L7): "(..) lige nu er man ved at bygge ombygge seks børnehuset/skoler. Der er jo ikke en standard for hvordan du laver et børnehus skole. Så vi har jo seks satellitter, med hver sin børnehus/skole, med hvert sit projekt. Det er jo et eller andet sted hul i hovedet."

Her eksemplificerer lederen, ved hjælp af en konkret sag, en problematik med den nuværende arbejdsproces. Lederen ser nemlig at der ikke er en formel arbejdsproces, hvorfor man (L7): *"(..) skal opfinde den dybe tallerken hver gang (..)"*, hvilket øger ressourceforbruget, og gør at flere aktører skal inddrages i større grad for hver enkelt sag. Ønsket fra lederens side er at få formaliseret hhv. en projektmodel, for at der var mere synlighed ift. processen, samt kravspecifikationer, fra andre afdelinger, for at hurtigere kunne opnå en afstemthed. Dette kan dermed tolkes som en antagelse om at en øget formalisering er med til at skabe klarhed og effektivitet i arbejdet. Denne antagelse synes flere medarbejdere også at dele. En medarbejder udtales bla.:

(M2): "Det kunne være rart der var lidt mere tydelighed og lidt mere formaliseret. (..) Det er ikke helt tydeligt hvordan man gør. Det egentlig noget man (først red.) ser efter man har været her i noget tid og det er ikke så tydeligt for en ny medarbejder hvordan det sker. Jeg så egentlig gerne at brugerne ikke kontaktede mig direkte om forandring og i stedet ansøgte om en forandring ude ved deres bygninger, og det sådan var mere formelt med at skrive noget om det og så er ansøgte om det og så kunne vi screene det (..)"

Medarbejder 2 bakker her op om lederens antagelse om at en øget formalisering ville være givende, og nævner desuden at det kan være udfordrende for nye medarbejdere at gennemskue arbejdsprocesserne, hvilket kan være en indikation på at det er en lidt atypisk kultur, ift. arbejdsprocesser. Årsagen til ønsket om mere formalisering, ligger desuden i at medarbejderen, blandt flere, har en antagelse om at mere strategisk planlægning vil være givende og øge effektiviteten af deres arbejde, hvorfor vedkommende påpeger at det ønskes at borger formelt ansøgte frem for at ringe til medarbejderen. Der fremstår dermed en uoverensstemmelse mellem den gængse kultur, og den faktiske styringsproces.

En øget forandring ift. arbejdsprocesser, der skal gå mod mere formalisering, er undervejs og bliver påpeget af flere at der arbejdes på det, men at det tager lang tid og er meget krævende. En medarbejder eksemplificerer det:

(M9): "Samarbejdet med vores driftsafdeling. Der skal jo gerne være et rigtig langt sejt træk, hvor vi får nogle gode arbejdsgange med hinanden. (..) Det har været en klar fejl (at man ikke har

prioriteret det red.), så prøver man lidt igen, men det kræver bare meget benarbejde at komme i trit med noget som nogle andre har sat op, og så falder det til jorden.”

Her påpeger medarbejder 9 hvordan det at ændre arbejdsprocessen, og deraf kulturen, tager lang tid, og med sidste sætning også påpeger at det er svært at ændre noget, som andre har sat op. Disse 'andre' er tidligere medarbejdere, som har skabt en kultur vedrørende de nuværende arbejdsprocesser. Medarbejderen ser dog at formalisering af arbejdsprocesser er en nødvendig, i overensstemmelse med lederen og de andre medarbejdere.

En anden udfordring flere udtrykte, og som er blevet observeret, er at arbejdsprocesserne kan være svære at gennemskue. Dette nævnte medarbejder 2 i et tidligere citat, hvordan det er svært for nye at gennemskue processerne, og uddyber senere:

(M2): ”Jeg vil også sige, jeg er blevet klogere over de år jeg har været her, med at gå hurtigere til mine ledere for at få afstemt noget som måske skal afstemmes videre op i systemet”

Citatet viser at medarbejderne har skulle bruge flere år på rigtig at forstå de arbejdsprocesser, og deraf den kultur, der gør sig gældende i organisationen. Denne forståelse bakkes op af en medarbejder som har arbejdet i kommunen i kort tid:

(M4): ”(..) jeg måtte selv efterspørge medarbejdere-håndbogen, og personalehåndbog, og kontrakt og selv være meget pro-aktive i at finde alle de informationer jeg skal bruge. Der er stadig dokumenter jeg ikke aner om de eksisterer, som jeg har eftersøgt.”

Citatet viser at medarbejderen kun fik minimal on-boarding, og i høj grad har måtte søge viden selv, for at forstå kommunen, og herunder dets arbejdsprocesser.

(M4): ”Altså vi har jo en projektmodel som vi i kommunen skal køre efter. Men den må man jo også selv søge efter for at finde (..)”

Denne uklarhed og manglende on-boarding påpeger flere medarbejdere, hvilket viser at det kan være svært at forstå organisationens kultur, da det ikke bliver aktivt overleveret til nye medarbejdere.

Uklarheden medvirker også til at medarbejderne 'opfinder' deres egne arbejdsprocesser:

(M3): ”jeg kommunikerer mest med folkene ude på enhederne og laver aftalerne for dem udenom lederne. Fordi hvis jeg skal igennem dem hver gang - det bliver en flaskehals”

Egentlig burde medarbejderen koordinere med lederne, men grundet at der er uklarheder i arbejdsprocessen, har medarbejderen valgt at lave sin egen proces, hvor der koordineres med den udførende medarbejder. En arbejdsproces flere medarbejder vedkender de anvender. Det at arbejdsprocesserne er tolket som uklare, medfører også at medarbejdere i visse situationer kan være i tvivl om hvad der gøres:

(M2): "Når der opstår akutte udfordringer, der skal løses og vi siger: "hvordan finansierer vi så det?" fordi Det er der ikke lige - Det er måske ikke lige taget højde for i budgettet. Så er det lidt uklart hvad man så gør"

Her eksemplificerer medarbejderen udfordringen ved den uklare arbejdsproces, da det bliver en hindring ift. finansiering af uforudsete udfordringer, hvor det bliver hæmmende for deres arbejde.

Et enkelt område er der en formaliseret arbejdsproces, nemlig en projektmodel, men der er mange forskellige fortolkninger af den, og ikke alle anvender den aktivt. En medarbejder udtaler:

(M9): "(..) Vi har Sådan en projektmodel (..), som vi i teorien bør følge fuldstændig slavisk, ikke? Det er nogle retningslinjer, for hvilke interessenter vi hiver ind, i hvilken rækkefølge. Den kridter ligesom banen op, og det giver jo god mening at følge den. (..) Jeg bruger den"

Denne medarbejder ser modellen som givende ift. vedkommende arbejdsproces, hvorimod flere medarbejdere er skeptiske over for den:

(M5): "Den eksisterer bare, i hvert fald inde ved driften - jeg fik tilsendt det, da jeg startede med at få vist den her projektmodel vi skal køre efter. Men det bliver ikke gjort. Så det er lidt den der her attitude allerede fra start af: "men Sådan er det bare""

Medarbejder viser her en forståelse for organisationens kultur om at projektmodellen eksisterer, men der ikke rigtigt nogle der bruger den. Herimod forstås det som at medarbejderne selv afgør arbejdsprocessen ift. de enkelte projekter i stedet. Dette bliver bakket op af en anden medarbejder:

(M4): "Altså vi har jo en projektmodel som vi i kommunen skal køre efter (..) men den er ikke så brugbar".

Denne kulturelle forståelse af at projektmodellen ikke rigtig bliver anvendt, er også gældende på det ledelsesmæssige-niveau:

(L7): "Vi har sådan nogle overordnede projektmodeller, der gælder. Dem tror jeg også har været gået lidt i glemmebogen over årene, så den har vi sådan hevet op af skuffen. For at støve dem lidt af."

Lederen har her en anerkendelse af at projektmodellen ikke rigtigt bliver anvendt, men at det er ønsket at de blev anvendt for at synliggøre arbejdsprocesserne. Dette stemmer godt overens med det ønsket om en kulturforandring hvor de blev en øget grad af struktur og formalisering, som beskrevet tidligere.

Afslutningsvis er det værd at nævne lederen, der ser arbejdsprocesserne som generelt positive. Det skyldes at lederen har en anden antagelse om hvad godt arbejde er:

(L6): "Det er i hvert fald almindelig kendt, at det er god kvalitet der leveres - så den knytter ikke an til formelle strukturer - den knytter an til det indhold man giver den som medarbejder, altså man er her for at lave et bestemt stykke arbejde og man gør sig umage"

Lederen udtrykker her en forståelse af at der ikke er sammenhæng i kvalitet og den arbejdsproces, her omtalt som 'formel struktur', men i højere grad medarbejderens umage i arbejdet. Lederen udtrykker dermed en anden grundlæggende antagelse af hvad en god arbejdsproces er, sammenlignet med de resterende interviewpersoner.

Opsummerende fra ovenstående beskrivelse viser at arbejdsprocesserne kan ses som artefakter på organisationens struktur og ledelsestilgang. Her er der en grundlæggende antagelse om at manglende standarder ift. arbejdsproces er negative, samt at uklare arbejdsprocesser også er hæmmende. Værd at bemærke er at den formalisme der eksisterer, anvendes ikke. Dette indikerer en yderligere grundlæggende antagelse om at formalismen skal være opdateret og stå i relation til den ønskede struktur. Det er den nuværende formalisme tilsyneladende ikke vurderet som værende.

Forandring

Indledning

I denne anden del af analysen vil der blive analyseret på hvordan kulturen, der er beskrevet i forrige afsnit, påvirker den valgte forandringscase, som er visions-planen 'Mod på kerneopgaven'. Første del af analysen udmøntede sig i 4 overordnede kategorier, som er *struktur, ledelse, hastighed og samarbejde*. Disse er indlejret i den kommende analyse om forandring.

Interviewpersonerne blev spurgt ind til forandringsforslag og implementeringer de havde forslået og lavet, med henblik på at undersøge om forandringscasen hensigt med at medarbejderne skulle være med til at udforme forandringer. Desuden blev de spurgt mere generelt ind til deres fortolkning af forandrings-kulturen i organisationen, som udmøntede sig i 5 forandrings-kategorier; *Opbakning, træthed og træghed, proces, årsag og samarbejde*. Disse kategorier, og syn på forandring blev undersøgt til at kunne undersøge organisationskulturens påvirkning på forandringscasen. Dette blev gjort ved først at analysere på hvordan de påvirkede forandring, og derefter hvordan de påvirkede forandringscasen.

Generelt blev det fundet at interviewpersonerne fandt organisationen værende omstillingsparat, og at der var opbakning til forandring. Der blev dog også udtrykt udfordringer, med bla. forandringstræghed, langsommelig omsætningshastighed, uklare processer mv., som bliver uddybet i det følgende.

Indledningsvis er det værd at bemærke den ene leders syn på forandring:

(L6): "Altså de efterhånden mange års erfaring jeg har med det her, har givet mig en model som jeg arbejder med hver gang vi taler udvikling, og det en bottom-op-tænkning. Jeg er gennemført

optaget af at forandring man skaber gennem bottom-op-processer, altså ægte bottom-up-processer."

Det fremgår her at lederen er optaget af den forandring skal komme fra medarbejderen, og ikke oppe fra ledelsen. Dette hænger sammen med den løse struktur der er i organisationen. Lederen uddyber dette, og dette giver et indtryk af at forandring bevidst skal være fri for formalisme og strukturer, og skal udvikle sig frit og agilt ud fra medarbejdernes fagprofessionalisme. Ønsket fra ledelsen kan dermed ansues som at det skal være medarbejderne der skal starte forandringerne, og ledelsen der skal bakke op og kvalificere dette. Dette understreger dermed at lederne aktiv arbejder med visionsplanens 5 ambitioner.

Hvordan dette bliver tolket af medarbejdere og den anden leder, vil blive gennemgået i det følgende.

Opbakning

I følgende vil der blive undersøgt hvordan interviewpersonerne fortolkede opbakningen til forandringer, hvilket kan ses i forlængelse af afsnittet vedrørende samarbejde.

En medarbejder udtrykte følgende, da vedkommende blev spurgt ind til om det var svært at få en forandring igennem:

(M5): "Nej, jeg oplevede faktisk mine inputs som blive taget rigtig rigtig rigtig godt imod og i det hele taget så bliver forslag om forbedringer og udvikling taget rigtig rigtig godt imod. Man kan så sætte spørgsmålstegn om vi nogle gange sætter for mange forandringer i gang? Om vi har for mange udviklingsprojekter i Holbæk Kommune?"

Medarbejder 5 viser her en forståelse af at der er en kultur om at der er stor opbakning til forandring. Værd at bemærke er at medarbejder gentager "rigtig" flere gange, for at understrege at opbakning er et særkende i kommunen, da vedkommende har arbejdet i 4 andre kommuner, og derfor har kendskab til andre kommuners tilgang. Ydermere påpeger medarbejderen at opbakning og forandringsvilligheden er så stort, at det næsten er for meget. Dette bakker en anden medarbejder op om:

(M8): "Jeg føler bestemt ikke, at Vi er groet fast! Tværtimod, så har jeg svært ved at følge med nogle gange, fordi det hele bevæger sig hurtigt med grøn omstilling, og Co2, og bæredygtighed og Sådan noget, ikke?"

Dette viser en organisationskultur, hvor der er en villighed til forandring. Dog oplever nogle medarbejdere også at visse chefer og ledere kan være tilbageholdende ift. forandring:

(M1): "(..) ens leder ikke er så god til ligesom at sige: "Det er en rigtig god idé. Det presser vi på for - en eller anden vej" (..) og det suppleres af en anden medarbejder:

(M4): "Ja, altså med vores gamle chefer fik jeg ikke det igennem. Han sagde det var altså ikke sådan at lave forandringer i en kommunal institution – en forvaltning"

Begge citater viser at det også blev oplevet at der var chefer og ledere der havde en anden antagelse om forandring, hvor det var noget der var meget svært i kommunalt regi. Dette viser opbakningen til forandring, og dermed også kommer til at afhænge meget af de indblandede personer og deres antagelse om forandring, hvilket er forskelligt.

Medarbejder 5, som i udgangspunkt var positiv, påpeger dog også at der er udfordringer ved opbakning og den løse struktur:

(M5): "én ting er at man har en målsætning der hedder: "det godt vi vil være mere grøn nu", men strategien? Hvordan kommer vi derved? hvordan får vi prioritere ressourcerne? Og hvilke 3 emner skal vi måske starte på at have fokus? Så kan vi sige: "okay så er det, det som vi skal være gode til det her". Som jeg oplever lige det nu der vil vi gerne være gode til alting, og når man gerne vil det så, får man - man bliver måske til god til 10% af hver del, men man kommer aldrig i mål med noget af det"

Medarbejder 5 påpeger hér hvordan organisationens forandringskultur bliver tolket som værende usammenhængende, hvorfor en forandrings-strategi er ønsket. Kulturen kan anskues som at der er et ønske om forandring, og opbakning dertil, men et fravær af en struktur omkring det. Dette stemmer fint overens med organisationskultur' beskrivelse der blev fundet i 1. del af analysen vedrørende struktur og arbejdsprocesser, som netop viser at der er en løs kultur, hvorfor dette kan afspejle sig i forandringskulturen, hvor det bliver meget løst og, som konsekvens have et fravær af struktur og strategisk styring. Men opbakningen bliver tolket som relativ høj, hvilket stemmer fint overens med kulturen om samarbejde på personplan. Ift. forandringscasen viser dette at organisationskulturen ikke har været hæmmende for friheden til at lave forandring. Modsat viser organisationskulturen sig at være hæmmende ift. forandringscasen hensigt med at der skal ledes nedad, og at ledere skal tage ansvar for forandring. Forandringer tolkes heller ikke som værende strategisk funderet, hvilket var femte ambition i forandringscasen, hvorfor dette indikerer at organisationskulturen også her er hæmmende.

Træt- og træghed

I følgende vil der blive undersøgt hvordan interviewpersonerne fortolkede træt- og træghed til forandringer, hvilket kan ses i forlængelse af afsnittet vedrørende hastighed og ledelse.

En medarbejder pointerer at der kan forekomme forandrings-træghed når der kommer for mange forandringer:

(M9): "(..) det er også nogle gange svært som medarbejdere, for der kommer mange nye idéer hele tiden - at skulle tage hver idé op 100% - Jeg kan godt nå en form af træthed og sige: "Nu er det det tredje system jeg ser på et halvt år omkring det, der skulle løse nogle arbejdsopgaver for mig. Det gør det ikke mindre bøvlet"

Citatet viser hvordan den store mængde af forandringer, eller idéer, kan medvirke til en forandringstræthed, hvor opbakningen fra medarbejderen til forandring kan falde. Dette kan formentlig også skyldes manglende brændende platforme, som uddybes senere.

En af lederne, som har en stor forandringsvillighed, og ønsker at lave en del forandringer, påpegede også denne forandringstræthed:

(L7): "Jeg oplever, at Der er modstand mod enhver forandring"

Og forsætter med et eksempel vedrørende oprydning på kontoret:

(L7): "gider i godt starte med at rydde op?" For altså hold kæft der roder. "Nu har vi oprydningssdag, og vi rydder ud, og vi fjerner reoler, og så flytter vi rundt på bordene", og folk kunne næsten ikke holde det ud og så de var slet ikke klar til at tage næste skridt."

Dette eksempel kan ses som et artefakt på en organisationskultur, der bærer præg af en forandringstræthed, som vidner om at organisationen er mættet af forandring. Dette er et godt eksempel på denne kultur, da det er en forandring som er relativt lille, men at det stadig kan synes uoverskueligt for medarbejderne. Denne træthed oplever lederen i alle forandringer, men påpeger også at når en forandring bliver implementeret, har det typisk en god effekt, og at det er mere forandningsprocessen, frem for den faktiske ændring der er udfordringen:

(L7): "Jeg startede et nyt møde, bare i byggeteamet, alle dem der sidder bare lige med byggearbejde og projektledere og sagde: "nu skal vi mødes en gang om måneden og snakke". Det har været rigtig svært at trække op, fordi folk har været sådan: "hvorfor skal jeg spille en time af mit liv på det her når jeg kan realisere projektet her på stedet". Men nu er det faktisk efterhånden efter et halvt år, ved at være godt. Det giver en god værdi og folk begynder at komme selv med idéer. "Kunne vi ikke have nogle fraser, hvis vi alle sammen sidder med accept skrivelse?", de søger forskellige kurser, samler det eller "kunne vi lave det her ting"? Eller kunne vi ikke tage personaledag eller sådan noget?"

Dette citat viser en række ting ift. forandringsskulturen. Først og fremmest understreger den kulturen om at medarbejdere har en forandringstræthed, men at når først forandring er indlejret i organisationen, så bliver den tolket mere positivt. Denne træthed hænger formentlig også sammen med den høje tillid og den lave hastighed, der blev beskrevet i organisationskultur-afsnittet.

Første og fremmeste, da det formentlig medfører at mange medarbejdere får lov til at lave forandringer, og i en relativ løs struktur. Dette kan formentlig give træthed, da den enkelte medarbejder dermed vil opleve forandringer ofte og fra mange forskellige steder, hvilket netop også tolkes som at organisationen mangler en forandrings-strategi, da det kan forekomme kaotisk. Det andet perspektiv er at det er et opgør med den nuværende kultur, som tolkes som løs struktur og laissez-faire. Det blev beskrevet af flere interviewpersoner at den løse struktur havde en række u hensigtsmæssigheder, hvilket også bliver udtrykt påvirker forandringssmulighederne. Dette tiltag kan dermed ses som et artefakt på en ændring i antagelse om at forandring skal være bottom-up og struktur løs, som den anden leder lagde op til skulle være gældende. Det er dermed en forandring mod mere formalisme og struktur. Dette kunne også ses i analyseafsnittet vedrørende

organisationskultur, hvor flere gav udtryk for en antagelse om at øge formalisme og struktur, ville være fordrende for det generelle arbejde, men også muligheden for at lave gode forandringer. Dette er ikke et enkeltstående eksempel fra lederens side, men flere tiltag er i støbeskeen, ift. at formalisere og strukturere, specielt med henblik på forbedret formelt samarbejde, hvilket er en udfordring, som uddybes senere i dette afsnit.

Det sidste perspektiv, hastighed, påvirker formentlig også den kulturelle træthed og træghed. Dette skyldes at langsomme processer dermed kan tolkes som relative træge, og at det for den enkelte medarbejder kan være trættende at være en del af en forandringsproces, da der dermed er langt fra investering til resultat, hvilket kan være demotiverende.

Ift. Forandringscasen indikerer det at tværgående samarbejde er fordrende for forandringer, da forandringsforslag kommer frem ved dette samarbejde. Men det går imod forandringscasen tese om at medarbejderne skal have frihed til at lave forandringer, da det netop bliver tvunget til at udvikle forandring her, da det viser at der er brug for retningslinjer for at lave forandring.

Proces

I følgende vil der blive undersøgt hvordan interviewpersonerne fortolkede processerne til forandringer, hvilket kan ses i forlængelse af afsnittet vedrørende struktur.

Sidste del af citatet fra forrige afsnit, vedrørende det formaliseret møde, kan tolkes som et artefakt på at medarbejderne mangler en tydelig proces, eller formel platform, til at komme med forandrings-idéer. Dette fordi at lederen netop ser at mødet bliver anvendt til at kunne komme med idéer og forbedringer. Sådant en proces, eller platform påpeger en anden medarbejder netop at der er mangel på:

(M1): "(..) der skal ligesom være nogle der kan være med til at bære det videre, som der kender organisationen godt. Så der ligesom, er nogen der kan hjælpe dig på vej: "Du skal henvende dig hér, du skal altså - vi skal den her vej rundt", fordi at finde ud af hvem skal man egentlig kontakte i sådan en stor organisation her, det er virkelig svært. Altså der dør allerede lidt, så der skal ligesom være nogen højere der kan løfte dine gode ideer."

Her påpeger medarbejderen frustrationen i at arbejdsprocessen ift. at få formidlet en idé, kan være udfordrende for medarbejdere der ikke kender organisationen indgående, og at det kan være hæmmende for forandringen. Dette kan ses i forlængelse af den løse struktur, som kan være svær at gennemskue.

Den træghed til forandring som lederen påpegede, er der også enkelte medarbejdere der vedkender at de oplever. En medarbejder, der har været kort tid i kommunen udtaler:

(M4): "Der er mange med indstillingen med at "jamen om seks år der skal vi pensionen" så det gider jeg ikke at skulle lave om på. Nogle har været her i så mange år, at de mener deres måde at gøre det på, er den eneste måde at gøre det på."

Her pointerer medarbejder at forandringstræghed, som vedkommende ser i kulturen, specielt er vedrørende medarbejdere der har været længe i kommunen, og at det kan være hæmmende for at få lavet forandring. Dette bakkes op af en anden medarbejder:

(M1): "Det virker lidt som om at der er mange af de der ting det bliver bare sådan: "nå ja, så hen i hjørnet ik – så dør de nok af sig selv på et tidspunkt. Så vi fri for at gøre noget ved det ikke?"

Denne fortolkning om forandringstræghed, hænger formentlig sammen med fortolkning om forandringstræthed. Der fremstår der dermed en indikation af at der er en grundlæggende antagelse det går fint og der er for megen forandring. Dette tolkes dermed både som træghed og træthed. Dette hænger fint sammen med medarbejders 5' observation om at der hele tiden er ny forandring, men der mangler en strategi på området. Her ses organisationskulturen som værende hæmmende for forandringscasen, da medarbejdere anskuer som besværlig processen, til trods for at forandringscasen netop havde fokus på regel- og retningslinje reduktion, der skulle gøre det nemmere.

Frihed til forandring

I interviewene blev interviewpersonerne spurgt til forandringsforslag, for at undersøge forandringscasen' anden kategori, ift. medarbejdere skulle have frihed til at lave forandring, og herunder blev de spurgt til om de skulle komme med argumenter for forandringer, som kan ses i forlængelse af afsnittet om træt- og træghed. De fleste mente at der var en god grund til at ændre, men i nogle af de mindre succesfulde forandringer, blev der dog medgivet at argumenterne til tider kunne være vage:

(M9): "(..) der kommer en begrundelse. Det gør der. Det er jo ikke kun for sjov at man gør det, men nogle gange er det de samme argumenter til at man vælger at skifte, og så er det godt at have en historik der hedder: "men Det var jo derfor vi skiftede til det her i tidernes morgen""

Der bliver argumenteret for forandringer, men medarbejderen medgiver at det til tider er vagt, og at de forbeholder sig at være kritiske mod uhensigtsmæssig forandring. Dette er ift. ESDH-systemer: " Vi har de her ESDH-systemer som vi skal have. Vi har i udbud hvert fjerde år, og som tager cirka halvandet år at implementere, og stadigvæk ikke fungerer." Medarbejderen uddybede og beskrev hvordan det stortset hver gang var det et nyt ESDH-system der blev købt og det tog mindst 2,5 år at implementere dette. Derfor oplevede medarbejderen træthed overfor forandringen og var kritisk overfor argumentet om hvorfor det pågældende system var bedre end det forrige.

Medarbejderne udtrykker også at det er helt givet at enhver forandring kræver en god grund, brændende platform, for at blive indført og gennemført:

(M3): "generelt synes jeg, der er opbakning til de ting vi kommer med hvis vi kan argumentere for det. Altså hvis jeg kommer og siger jeg skal have et eller andet til 100.000, jamen det kan jeg godt

få. Men jeg skal argumentere for hvorfor jeg skal have 100.000 og hvor skal jeg så ikke bruge de 100.000?"

Dette viser at der er opbakning til forandring, men at det netop også kræver et argument for at forandring, hvorfor organisationen kan ses som værende forandringsvillige, men samtidig kritiske ift. krav om en god årsag til forandring.

Dette understreger en anden medarbejder og i vedkommendes tilgang til at få en forandring igennem:

(M4): "(..) jeg vil prøve at overbevise om at forandring er det der er brug for i kommunen"

Dette viser, at der er en grundlæggende antagelse om at bag enhver forandring kræves der en god årsag. Dette bliver også understreget af en af lederne da vedkommende bliver spurgt ind til processen ift. forandring:

(L6): "Du kommer til mig og siger: "Jeg tror vi kan lave en bedre butik hvis vi skaffer et eller andet system" eller gøre tingene på en anden måde eller jeg flytter mig derfra og dertil. Så vil jeg typisk sige: "fortæl mig noget mere og hvad skal der til for at du lykkes med det?" Altså så kan du sige: "jamen jeg skal bruge 100.000 eller jeg skal have de andre med på ideen" eller hvad det nu må være og det vil typisk være dér, hvor jeg så tænker: "lad os lige få det lavet" - Nogle gange kan det være business case og hvis Det er sådan lidt kompliceret siger jeg: "kan du lave et business case så snakker vi om det" og så prøver vi at køre den igennem den vej"

Citatet viser en række ting, som vil blive uddybes senere, men også at lederen er opmærksom på at der skal være en årsag fra medarbejderen. Hos lederen omtales det som *business case*, altså at medarbejderen skal gennemarbejde idéen og få den velbeskrevet. Lederen beskriver senere hvordan at vedkommende ofte har medarbejdere der kommer hen med idéer, hvor de bliver bedt om at arbejde med det, og udarbejde et godt argument for hvorfor det er en god forandring.

Dette vidner dermed om at der i organisationen er en grundlæggende antagelse, om at der er brug for en årsag for at få en god forandring. Desuden er det nogle der arbejdes aktivt med, for at sikre at der bliver opbakning til forandringen. Dette understreger at der faktisk bliver arbejdet med forandringscasens 5 kategori vedrørende strategisk forandring, og at organisationskulturen dermed ikke er hæmmende for strategisk forandring.

Samarbejde

Det sidste perspektiv der vil blive analyseret, som er relevant ift. forandringcasen, er organisationens samarbejdsevne. Dette var den første kategori i forandringcasen, og der var fokus på tværgående arbejde, som skulle være en del af forandring. Som det blev beskrevet i første de af analysen var den generelle forståelse at medarbejdere generelt var gode til at hjælpe hinanden på personplan, men at mere formelle tværgående samarbejder, var udfordret, og der opstod en del stridigheder mellem afdelinger.

Udfordringen fremstod som primært værende grundet en kultur hvor der var en tilbageholdenhed ift. at påtage sig ansvar, som en medarbejder tidligere bemærkede med at folk havde med at spille bolden videre. Dette påpeger en medarbejder også, kan medføre en træthed ift. forandring. Dette eksempel er ift. IKT¹¹-systemer, hvor en medarbejder i en anden afdeling har forsøgt at få indført et nyt IKT-system, hvormed at afdelingerne nemmere skulle kunne samarbejde. Medarbejder udtrykker en mistro og en træthed i samarbejdet:

M9: "(..) Han er IKT-ansvarlig og han ved sgu meget om det. Han er også dygtig. Jeg har meget respekt ham¹². Men han er også god til at, lidt skubbe bolden videre i forhold til at der kommer så en ret stor udgift til det her software. Der er ny implementering af arbejdsgange, selvom han siger (..) Det er bare lige en 'Quick fix'. (..) Vi er en stor afdeling på ca. 20-25 projektledere, der skal til at sadle om fra et program til et andet, og vi har nogle projekter, der kører i et rul i det her. Nu hvor jeg har lagt op, jamen så kører man dem færdig inden man starter noget nyt, så det. Det skal man virkelig tænke sig nøje om, inden man bare lige slår en kæp i."

Medarbejderen udtrykker her, at modstanden til forandring beror på en opfattelse af ansvarsfratagelse fra den anden part. Netop denne problematik blev udtrykt tidligere i analysen, hvor det blev påpeget at udfordringer ved tværgående formelt samarbejde, medførte ansvarsfratagelse. Dette eksempel illustrerer dermed hvordan ansvarsfratagelse påvirker forandringer. Denne udfordring blev også udtrykt flere steder. Bla. påpegede en leder at der var kommet flere forslag om forandringer der skulle øge det tværgående samarbejde, men hvor det var mislykkedes grundet manglende ansvarstagen. Vedkommende kom med et eksempel med en medarbejder fra en anden afdeling der havde henvendt sig og sagt:

(L7): ""Jeg kiggede faktisk projektmodel, hvis man lige bom bom laver det her om - Det har jeg taget med fra mit tidligere arbejde, så kunne man lige inddrage drift på den her måde", så fik man en bedre aflevering til driften. Og jeg siger: "det er super spændende? Jeg kan se du har sat det ind der som hedder at hvis ikke driften har været med til en afleveringsforretning, så er det ikke afleveret til driften. Så går ud fra at i også sætte ressourcer af til at deltage i afleveringsforretningen?" Og der hørte jeg aldrig mere"

Eksemplet viser hvordan at forandringer, og specielt forandringer vedrørende samarbejde, møder modstand, grundet kulturen om at man ikke vil tage ansvar, heri at afsætte ressourcer. Dette indikerer en kultur hvor der er ønske om tværgående forandringer, men at de møder modstand, grundet udfordringer med at placere ansvar, økonomi etc., som lederen også pointerede i afsnittet vedrørende organisationskultur. Dette pointerede medarbejder 9 også, som påpegede at en større tværgående forandring, hvor afdelingerne skulle samarbejde mere, var en langsom proces, da det var svært at få defineret ansvarsfordelingen. Dette viser dermed at

¹¹ Informations- og kommunikationsteknologi

¹² Anonymiseret

forandringscasens første kategori vedrørende tværgående samarbejde er stærkt hæmmet, og at der er en organisationskultur der hindrer dette jf. at medarbejdere ikke vil påtage sig ansvars.

Styrke og homogenitet

Afslutningsvis vil der her blive analyseret på styrken af organisationskultur og dets homogenitet. Som beskrevet i teori afsnittet, vil dette blive undersøgt på baggrund af hvor ens interviewpersonerne svarede på spørgsmålene.

Som det kan ses i ovenstående analyse af organisationskulturen, bliver de påvist at der flere steder er uenighed i fortolkningen af organisationen. Dette er bla. ift. strukturen hvor det både bliver tolket som frihed og tillid, og modsat som kaos, og mangel på ledelse. Der er også forskellige syn på muligheden for forandringer, som vil blive uddybet senere, hvor nogle interviewpersoner tolker det som værende nemt at få forandringer indført, og andre oplever store udfordringer. Desuden ser nogle interviewpersoner at der er stor træthed og træghed, hvorimod andre ser at der er stor villighed til forandring. Dette indikerer at den heterogene organisationskultur, kan være hæmmende for forandringscasens ønske om reduktion af regler og retningslinjer, da der dermed bliver en skævvridning i hvem der faktisk får lavet forandringer.

Det ses dermed at på visse organisationskulturelle områder er der relativ stor uenighed i organisationens værdier og forståelse.

Andre områder var der dog større konsensus om fortolkning. Dette var bla. vedrørende samarbejde, hvor det blev medgivet at folk generelt var venlige til at hjælpe og samarbejde, på personplan, men at mere formelt samarbejde, og specielt samarbejde på tværs af organisationen og dets afdelinger, var der udfordringer. Her var fortolkningen af de fysiske rammer også relativ enslydende, da interviewpersonerne medgav at de fysiske rammer, var hæmmende for netop samarbejde og uformel relations opbygning. Dette viser at organisationskulturen er hæmmende ift. forandringscasens hensigt med at der skal være mere tværgående samarbejde, og at det er de fysiske rammer der hæmmer dette, hvilke også går imod forandringscasens fjerde kategori om at de fysiske rammer skal være grundlag for tværgående samarbejde.

Disse observationer indikerer en organisationskultur som er heterogen, og tenderer at være svag. Dette er grundet at der netop er flere, og relativt centrale, områder hvor der ikke er enighed i forståelsen af kulturen, og at der dermed er forskellige grundlæggende antagelser der gør sig gældende. Havde kulturen været stærkere, ville det fx have betydet at størstedelen af interviewpersonerne havde udtrykt at strukturen var grundet frihed og tillid.

Som indledning til interviewet blev interviewpersonerne spurgt ind til deres bagvedliggende professioner, og deres karriere. Dette var med henblik i at få en forståelse af deres fagprofessionelle baggrund, da, som det blev påpeget i afsnittet om Middel-niveau Bureaukrati, at denne gruppe var kendetegnet ved at være heterogene. Dette er typisk fordi gruppens medlemmer kommer fra forskellige baggrunde. Dette viste sig også at være gældende her, dog med en række baggrunde der gik igen ved flere. 4 interviewpersoner havde håndværksmæssig baggrund, samt 1 med 15 års erfaring inden for entreprenørbranchen. Herudover har 5 en

bygningskonstruktør-uddannelse eller lignende. En enkelt var også politi-uddannet, samt 2 der har militærbaggrund. De resterende havde uddannelses- og arbejdsmæssige baggrunde der var mere akademiske og kontororienteret, såsom Jura-, og kontoruddannet.

Dette viser en gruppe som i overvægt stammer fra baggrunde der anskues som hierarkiske og struktur-styret. Sættes dette i forhold til den relativt frie struktur i organisationen der undersøges, kan det give en indikation af hvorfor det er nogle kan fortolkes som kaotisk og mangel på ledelse. Dette er fordi at baggrund kan have givet en antagelse om at en velfungerende organisation og ledelse, kræver struktur og hierarki. Heterogenitet i organisationen kan dermed ses som værende grundet at nogle interviewpersoner har assimileret den mere løse struktur, hvor andre stadig har antagelse om at struktur og hierarki er god organisering og ledelse.

I teoriafsnittet blev det påpeget at det var vigtigt at for at opnå en stærk kultur, var det afgørende at der skete intern integration, altså at nyansatte blev introduceret til organisationens kultur. Dette påpegede en medarbejder, der har været i organisationen i kort tid, at det ikke var gældende:

(M4): "Altså da jeg startede i Holbæk Kommune, der havde jeg ikke rigtig nogen oplæring. Der fik jeg at vide at du bare lige kan gå lidt rundt med en anden medarbejder – "så kan du se hvad han gør".

Dette udtrykte flere medarbejdere, som påpegede at de blot var blevet tildelt nogle arbejdsopgaver og en kontorplads, og derefter har måtte finde ud af resten selv. Dette indikerer at manglende intern integration er årsag til den relativt heterogene organisationskultur, der gør sig gældende.

Dette har formentlig også have en påvirkning på forandringsprocesser. En heterogen organisationskultur, kan formentlig medføre at det er svære at opnå konsensus ift. større forandringer, da der dermed er forskellige grundlæggende antagelser til stede, som dermed medfører forskellige forståelser af hvad en god forandring, og forhandlingsproces er. Dette kan givet også være med til at øge de andre hindringer for forandringer, altså uklare processer og træt- og træghed. Sidstnævnte, fordi processerne så dermed kan blive langtrukken, og deraf opleves som at forandringer er en langsommelig og tung affære, grundet behov for omfattende debat om mange facetter.

Opsummerende blev der identificeret 4 kategorier af organisationskultur der påvirkede forandringscasen. Her blev det fundet at kategorien om samarbejde var udfordret af en kultur om at medarbejdere undgik at påtage sig ansvar, samt at de fysiske rammer var hæmmende for forandring. Kategorien frihed blev der fundet organisationskultur der fremmede forandringen, da der var frihed til at forandre, men også at det var hæmmende grundet forandringstræghed og uklare arbejdsprocesser. Kategorien at ledelsen skulle lede nedad og støtte op om forandring, blev fundet til at være hæmmende ift. manglende opbakning fra ledere, men også fremmede ift. at ledere skabte rammer for forandring. Kategorien om at de fysiske rammer skulle fremme

samarbejde og deraf forandring, blev fundet til at være hæmmende, da de fysiske rammer blev tolket som værende hæmmende. Den sidste kategori, vedrørende strategisk forandring, viste organisationskulturen sig ikke at være hæmmende, da der var en kultur om at der skulle være årsag og begrundelse bag forandring.

Diskussion

I det følgende vil udvalgte emner fra specialet blive diskuteret. Diskussionen gør brug af en kronologisk tilgang, hvor der først bliver diskuteret resultater, så metode og afslutningsvis teori, suppleret med forslag til fremtidig forskning.

Diskussion af resultater

Homogenitet eller mangel på samme

Som der blev beskrevet i slutningen af analysen, fremstod organisationskulturen som forholdsvis svag og heterogen. I det følgende vil det blive diskuteret hvad dette kan skyldes.

Det er værd at bemærke er at der i de undersøgte afdelinger er en høj grad af nyansatte som har været ansat under 1 års tid. Samtidig var en række af interviewpersonerne ansat inden for 3-4 år, hvilket betyder at de størstedelen af tiden har arbejdet hjemme. Kun 3 af interviewpersonerne havde været der i mere end 6 år. Denne fordeling stemmer overens med den faktiske fordeling i afdelingerne. Dette kan formentlig være med til at forklare heterogenitet, hvilket en af lederne også medgiver:

(L7): "(..) man har siddet hjemme rigtig lang tid under corona. Ja, og så er man kommet rigtig langt væk fra hinanden. Så er man blevet masser af små satellitter, (..)".

Lederens udtalelse bakker dermed op om denne tese, da det påpeges at afdelingerne er blev 'små satellitter', altså små opdelt grupperinger. En anden forklaring, som også er blevet påpeget tidligere, er den manglende on-boarding af medarbejderne. Dette kan formentlig også tolkes som et artefakt for manglende kommunikation. For som det blev beskrevet i afsnittet vedrørende strukturen, så var interviewpersonerne relativt enige om hvordan de så på strukturen, men strukturen blev fortolket på meget forskellige måder. Dette giver dermed en indikation på en manglende kommunikation. Ud fra ledernes udtalelser fremstår styringen relativt bevidst, men dette kommer tilsyneladende ikke frem til medarbejderne. Dette kan formentlig forklare heterogeniteten, da medarbejderne så fortolker det de ser, artefakterne, ud fra deres arbejds- og uddannelsesmæssige baggrund, og ikke ud fra organisationen intention.

Budget

En anden væsentlig pointe at diskutere ift. kulturens påvirkning på forandring, er den minimale betydning af det økonomiske perspektiv. Den eneste der mere eksplicit udtrykte bekymring over for dette var en leder, men havde det syn at den nuværende kultur ift. økonomi og effektivisering var stærkt hæmmende for forandring. De resterende interviewpersoner udtrykte ikke at dette var hæmmende, og hvis blot forandring var tilstrækkelig velargumenteret, var det muligt at få finansiering. I efterrationaliseringen er det blevet overvejet hvad dette skyldes. For skyldes det at

Økonomi ikke bliver anskuet som værende havende en effekt, eller har interviewereren ikke spurgt tilstrækkeligt ind til dette? Ud fra beskrivelserne af struktur, og organisationens laissez faire-tilgang, samt interviewereren egne observationer i organisationen, syntes det dog primært at skyldes førstnævnte. Her er observationen at velargumenterede forandringer typisk lykkedes med at finde finansiering, og der mere er en kultur på at spare på andre områder. Lederens pointe om at budgetkulturen er stærkt demotiverende, hænger formentlig også sammen med at den kultur vil føre til mindre budgetter over tid, da besparelserne dermed bliver indlejret i budgetterne, jf. den inkrementelle budgetteori. Dette kan formentlig, fra lederens perspektiv være problematisk, da der dermed bliver et mindre økonomisk råderum til de samme opgaver, og dermed en reduceret agilitet. Det kan dermed diskuteres, hvor langsigtede de enkelte interviewpersoner har tænkt i deres besvarelse. For er det i en kortsigtede syn, vil besparelserne formentlig ikke fremstå som havende en markant effekt på forandringsmulighederne, hvorimod det på den lange bane kan føre til omfattende besparelser og der af økonomisk træghed.

Diskussion af metode

Etnografi

I undersøgelsen blev der brugt interview som den metodiske tilgang. Dette er fordi at specialet anvendte Edgar H. Schein' fortolkning af organisationskultur. Dermed var det afgørende at forstå aktører i organisationens fortolkning af artefakterne. Her havde interviewene den fordel, at interviewpersonerne kunne udspørges til artefakterne, og der derpå kunne analyseres hvad deres grundlæggende antagelser var. Dette har dog den udfordring, som påpeget senere, at der er forskel på hvad individet siger de gør og hvad de faktisk gør. Ved interview kan det forventes at interviewpersoner i højere grad vil sige hvad de gør, og typisk svare noget mere rationelt, end hvad de faktisk ville gøre.

Her kunne et alternativ have været at avende deltagerobservation (Brinkmann & Tanggaard 2015, 81). Dette kunne have været et supplement til interviewene, hvor undersøgeren havde fulgt aktørerne i deres daglig dag, og set hvordan de agerede ift. de opstillede artefakter. Dette kunne dermed være med til at teste om deres besvarelser i interviewene var sandfærdige, og i hvor høj grad de stemte overens med deres handlinger. Her ville en supplerende deltagerobservation have haft en fordel, da interviewet har en svaghed i at være retrospektivt (Brinkmann & Tanggaard 2015, 86). Her ville deltagerobservation have sin fordel i at observere handling mens det sker, og derfor ikke var underlagt efterrationalisering fra de observerede individer.

Dette kunne have givet en dybere og mere valid viden. Dette blev dog fravalgt da intentionen med specialet var at få så meget, og omfattende viden om organisationens kultur, og dets påvirkning på forandringscasen som muligt. Interviewene blev derfor foretrukket da de bliver anskuet som en kondensering af viden, ift. tids- og ressourcemæssige forbrug. Havde et observationsdesign været inkluderet, havde det været nødvendigt at reducere i mængden af interview, hvorfor det havde været på bekostning af mængden af viden. Her er det værd at nævne at netop en af kritikpunkterne for deltagerobservation, er at det er tidskrævende (Brinkmann & Tanggaard 2015, 88), hvilket er stærkt problematisk ift. dette speciales afgrænset tidsperiode.

Observationsdesignet kunne derimod anvendes i fremtidige undersøgelser, for at teste om dette speciales validitet.

Diskussion af teori

Samarbejde

I opgaven var teori om fysiske rammer og budget blevet udvalgt til at supplere organisationskulturs teorien, med henblik på at anvende disse som artefakter. Med opgavens abduktive tilgang, forekom der flere fund, uden for den anvendte teori-ramme. Dette var bla. vedrørende samarbejde og specielt tværgående samarbejde mellem afdelinger, som viste sig at have stor kulturel betydning for interviewpersonerne. Det kan dermed diskuteres om teori vedrørende samarbejde, skulle være inddraget eller alternativt anvendt i fremtidig forskning ift. forståelse af kommunal-organisationskultur. Her kunne der eksempelvis være anvendte tværprofessionel-samarbejdes' teori (Tofteng & Bladt 2017; Pedersen 2016). Dette kunne være relevant, da teorien kan være med til at forklare organisationens udfordringer med tværgående samarbejde. Dette er bla. hvordan samarbejde ofte bliver en organisatorisk uddeling af opgaver, og ikke et reelt samarbejde og hvordan samarbejde i sig selv er omkostningstungt (Tofteng & Bladt 2017, 15-16). Sidstnævnte blev også nævnt i undersøgelsen som en hindring ift. øget samarbejde. Teorien vedrører desuden hvordan professionskulturer, magtrelationer mv., kan være en hæmsko for øget samarbejde. Dette er specielt interessant i en case, som dette speciale, da der netop var at gøre med en kulturelt heterogen gruppe, hvorfor der er flere kulturer og deraf en kamp om magt, som kan være hindrende for samarbejdet og i sidste ende forandringsprocesser. Teori om tværprofessionelt samarbejde, kan dermed være med til at belyse nogle af de udfordringer der er i sådanne samarbejder. Dette kan dermed være med at give et endnu mere nuanceret billede af organisationskulturen, og skabe indsigt i dets udfordringer. Det kan dermed bidrage til en videnskabelig to-foldighed, hvor det giver mere forståelse af organisationskultur og dets effekter, og samtidig skabe indsigt i samarbejde mellem fagprofessionelle og hvordan det påvirker forandring.

Konklusion

Dette speciale havde til hensigt at undersøge problemformuleringen:

Hvordan er organisationskulturen i Holbæk Kommune, og hvordan påvirker disse muligheden for at få implementeret visionsplanen 'Mod på kerneopgaven'?

Specialet havde dermed til hensigt at undersøge to ting. Først havde den til hensigt at identificere hvilke organisationskulturelle antagelser der kom til udtryk, og derefter hvilken effekt der havde på forandrigscasen, som er visionsplanen 'Mod på kerneopgaven'.

Første del af analysen udmøntede sig i at der ved hjælp af teorien om organisationskultur om artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, blev identificeret en række grundlæggende antagelser hos interviewpersonerne inden for 4 kategorier: *Struktur, ledelse, hastighed og*

samarbejde. Dette blev gjort ved hjælp af artefakterne inden for fysiske rammer, budgetstruktur og arbejdsprocesser. Det blev endvidere fundet at organisationskulturen bar præg af heterogenitet, hvorfor der inden for kategorierne blev identificeret forskellige grundlæggende antagelser, hos interviewpersonerne.

Inden for *struktur* blev organisationen anskuet som havende en løs struktur hvilke udmøntede sig i 2 forskellige grundlæggende antagelser, hvor den ene var en negativ antagelse om at der er brug for fast struktur og styring for at have en god struktur, og den anden var en positiv grundlæggende antagelse hos medarbejderne, om at en løs struktur giver frihed og tillid til medarbejderne.

Inden for *ledelse* var værdien at der var minimal ledelse. Dette udmøntede sig igen i 2 forskellige grundlæggende antagelser, hvor den ene var negativ som grundlæggende antagelse var at der kræves mere ledelse for at have god faglighed, og den anden var positiv og det som en grundlæggende antagelse om at det giver god faglig sparring.

Inden for *hastighed* var værdien at organisationens hastighed var langsom. Dette udmøntede sig i en grundlæggende antagelse det giver bedre mulighed planlægning, men også at det medfører at organisationen handler i sidste øjeblik.

Sidste kategori var *samarbejde*. Her var værdien at organisationen var gode til at samarbejde på personplan, men det er udfordret i større tværgående samarbejder. Dette viste en grundlæggende antagelse om at samarbejde er godt, da interviewpersonerne pointerede at de ønskede mere samarbejde. Desuden var der en grundlæggende antagelse om at det at sidde tæt på hinanden var godt for samarbejdet.

I anden del af undersøgelsen, blev det undersøgt hvordan organisationskulturen påvirkede muligheden for at lave forandringer, og dernæst hvilken betydning det havde for forandringscasen.

Her viste det sig at det var relativt nemt at få indført forandring, specielt hvis det var mindre ikke-tværgående forandringer, dog med en grundlæggende antagelse hos medarbejderne om at der var i overkanten af opbakning. Dette havde en hæmmende effekt på forandring da det medførte træthed, da der er for megen forandring. Denne træthed, og hindring for forandring, bliver yderligere forstærket af manglende forandrings-strategier, hvor der var en grundlæggende antagelse om at det ville være fordrende for bedre forandring. Dette vidner om at forandringscasen hensigt med reduktion af regler og retningslinjer bliver hæmmet af organisationskulturen, da det er med til at skabe træthed og frustration. Desuden vidner det om at forandringscasen hensigt med strategisk forandring, ikke er blevet indlejret i organisationskulturen.

Desuden kunne de uklare arbejdsprocesser, og mangel på struktur være hæmmende for personer der havde minimal erfaring med organisationen. Dette betød at nyere medarbejder oplevede at det var svært at få en forandring igennem, da processerne er uklare. Der kunne dermed identificeres en grundlæggende antagelse om at tydeligere, og formelle forandringsprocesser ville være fordelagtig. Dette understregede tesen om at uklare arbejdsprocesser er hæmmende for

forandring.

Desuden blev det påpeget at på de større tværgående forandringer, var der en hindring ift. kulturen om ansvarsfratagelse, hvor ansvar blev en hindring. Dette er specielt ift. tværgående samarbejde som flere interviewpersoner ønskede, men hvor forandringen gik træg. Det kan derfor konkluderes at organisationskulturen er hæmmende ift. forandringscasen hensigt med øget tværgående samarbejde, hvilket blev fortolket af interviewpersoner som grundet uhensigtsmæssige fysiske rammer, hvilket understøtter teorien om at de fysiske rammer er med til at skabe samarbejde. I dette speciale viser de fysiske rammer af være hæmmende for samarbejde og deraf forandring.

Interviewpersonernes opfattelse af at organisationen var langsom forventes også at hindre de større forandringer jf. en oplevelse af træghed. Dette understregede også sidste tese, om at der var en tilstedeværelse af uhensigtsmæssige arbejdsprocesser, hvilket har en hæmmende effekt, på forandring. Det kan dermed konkluderes at forandringscasen hensigt med at reduktion i regler og retningslinjer, bliver hæmmet af uklare arbejdsprocesser.

Tesen om budgetter fandt ikke empirisk opbakning og her var konklusionen i højere grad at budgetstrukturen med små budgetter var fleksibelt og gav muligheder for forandring.

Afslutningsvis er det værd at bemærke at organisationen er præget af en kultur der er relativt heterogen. Dette forventes også at være en hindring ift. forandring da det kan føre til udfordringer med at opnå konsensus.

Opsummeret vidner det om en kultur der er præget af en fri og løs struktur, som skaber muligheder for forandring, men samtidig er der en mangel på formalisme og gennemsigtighed som hindrer samarbejde og forandring. Det kan dermed konkluderes at forandringscasen hensigt med at skabe rammer for forandring er til stede, men at det bliver hæmmet af en organisationskultur, hvor specielt det tværgående samarbejde er hæmmende.

Litteraturliste

- Bertelsen, Kim. 2008. *Barrierer for organisatorisk forandring – Jobcenter Hjørring*. Aalborg Universitet
- Borregaard, Nicolaj Bendix. 2019. *Fra mislykkede forandringer, til løbende forbedringer*. Aalborg Universitet
- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene. 2015. *Kvalitative metoder – en grundbog 2. udgave*. Hans Reitzels Forlag
- Bryman, Alan. 2016. *Social Research methods 5th Edition*. Oxford university press
- Cavalcante, Pedro L. C. & Lotta, Gabriela S. & Yamada, e Erika M. K. 2018 *Exploring mid-level bureaucracy: a tentative Typology*. brasileira de ciência política
- Cummings, Stephen & Bridgman, Todd & Brown, Kenneth G. 2016. *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*. The Tavistock institute.
- Fernandez, Sergio & Rainey, G. Hal. 2006. *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review
- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch & Rasborg, Klaus 2014. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne på tværs af fagkulturer og paradigmer 3. udgave*. Samfundslitteratur
- Gordon, G. George & DiTomaso, Nancy. 1992. *Predicting corporate performance from organizational culture*. Journal of Management Studies
- Grøn, Caroline Howard & Hansen, Hanne Foss & Kristiansen, Mads Bøge. 2014. *Offentlig styring – Forandringer i krisetider*. Hans Reitzels Forlag
- Holbæk Kommune. 2017. *Regnskab 2017*. Holbæk Kommune
- Holbæk Kommune. 2018. *Effektiviserings- og besparelserstrategi 2019-2021*. Holbæk Kommune
- Holbæk Kommune. 2019. *Mod på kerneopgaven - Chefgruppens ambitioner for udvikling af kerneopgave og organisation*. Holbæk Kommune
- Holbæk Kommune. 2022. *Budget 2022-2015*. Holbæk Kommune
- Hummelsberger, Nichlas & Andersen Morten Kristein. 2007. *Organisationskultur i Falck – et casestudie*. Aalborg Universitet
- Jensen, Kirstine Brøgger & Aagreeen, Line Maj & Ullum Hanne, Simonsen & Graves. 2018. *Hvidbog om bygningsdrift*. Jungersen Grafisk ApS
- Ingemann, Jan Holm. 2017. *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning 1. udgave 3. oplag*. Samfundslitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2019. *Organisationsændringer og forandringsledelse 3. udgave*. Fagbokforlaget
- Kotter, P. John. 2021. *Leading Change*. Harvard Business review press

- Kristiansen, Bøge Mads. 2019 *Organisatorisk forandring: Et blik på litteraturen om forandringers indhold, kontekst og proces*. DJØF forlag
- Kvale, Steiner, 1997. *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels forlag
- Lewin Kurt. 1947. *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change*. Human Relations
- Lipsky, Michael. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation
- Hatch, Mary Jo. 2013. *The Physical Structure of Organizations*. Oxford University Press
- Schein, Edgar H. 1994. *Organisationskultur og ledelse 2. udgave*. Forlaget Valmuen
- Schein, Edgar H. & Peter Schein. 2017. *Organizational Culture and Leadership. -5th edition*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Serritzlew, Søren. 2006 *Linking Budgets to Activity: A Test of the Effect of Output-Purchase Budgeting. Public budgeting & finance*
- Tofteng, Ditte & Bladt, Mette. 2017. *Det tværprofessionelle samarbejde – et paradoks i skolens socialpædagogiske arbejde?* Tidsskrift for Professionsstudier
- Tv2 Øst, 2020 - *Holbæk var landets fattigste kommune - nu passer pengene*. Tv2 Øst
- Fundet på: <https://www.tv2east.dk/holbaek/holbaek-var-landets-fattigste-kommune-nu-passer-pengene> (Sidst set 29/05/2022)
- Visma E-conomic. 2022. *Likviditet – hvad er likviditet?*. Visma E-conomic. Fundet på: <https://www.e-conomic.dk/regnskabsprogram/ordbog/likviditet> (Sidst set 29/05/2002)