



**AALBORG
UNIVERSITET**

BUILD - Institut for Byggeri, By og Miljø

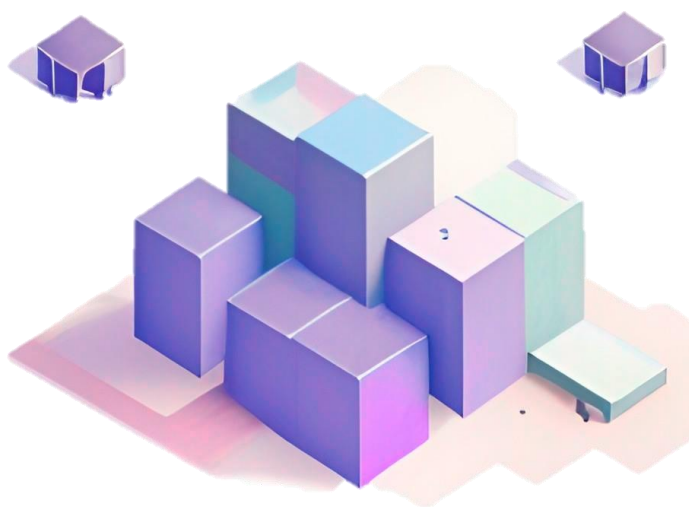
Byggeledelse og Bygningsinformatik, cand. tech.

Kandidatspeciale 2023

Kapabiliteters relevans og indflydelse

Offentlig organisation i byggeriet

Mads Romvig (20210066)





AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

AAU BUILD

Institut for Byggeri, By og Miljø

Thomas Manns Vej 23

9220 Aalborg Øst

Titel:

Kapabiliteters relevans og indflydelse

Undertitel:

Offentlig organisation i byggeriet

Projekt:

4. semester, kandidatspeciale: cand. tech. BLBI

ECTS:

30

Projektperiode:

1. september 2022 - 12. januar 2023

Forfatter:

[Mads Romvig]

Studienummer: 20210066

Vejleder:

Søren Munch Lindhard

Antal tegn: 208.782

Sider (Normalsider á 2400 tegn): 97 (87)

Appendiks: ca. 220 sider

Afleveringsdato: d. 12. januar 2023

Synopsis:

Dette kandidatspeciale undersøger hvordan udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan anvende dynamiske kapabiliteter med udgangspunkt i en offentlig samarbejdsorganisation i Danmark. Projektets problemstilling er baseret på viden fra et tidligere semesterprojekt, samt viden om at dynamiske kapabiliteter og offentlige organisationer begge har fokus på effektivitet.

Studiet finder, gennem en litteraturproces baseret på en Snowball-tilgang og en kategorisering, seks kernetemaer i forbindelse med problemstillingen. De seks fundne kernetemaer danner grundlaget for analysens områder, hvor et vurderingsværktøj til nye dynamiske kapabiliteter udvikles.

Projektets væsentligste fund er de seks kernetemaer, men også de seks nye dynamiske kapabiliteter som udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan drage nytte af. Hvor det nyudviklede vurderingsværktøj finder, at Outputstyring, Kravstyring og Intern samarbejdsstyring i udviklingsafdelinger kan skabe den bedste forbedring af effektiviteten.

Forord

Denne rapport er udarbejdet som et kandidatspeciale normeret til 30 ECTS-point af Mads Romvig på 4. semester af kandidatuddannelsen: cand. tech. Byggeledelse og Bygningsinformatik på Aalborg Universitet. Rapportens projektperiode har været fra d. 1. september 2022 til og med d. 12. januar 2023. Specialets overordnende problemstilling er at undersøge mulighederne gennem et kapabilitetsbaseret perspektiv i forbindelse med offentlige organisationer i byggeriet.

Rapporten anvender APA 7th referencesystemet ved kildehenvisninger på følgende måde: (Efternavn, Udgivelsesår). Kildehenvisninger placeret før punktum, men ved slutningen af en sætning i midten af et tekstafsnit, signalerer, at denne kun vedrører indeværende sætning. Kildehenvisninger placeret før punktum, men ved slutningen af et tekstafsnit, signalerer, at denne vedrører hele tekstafsnittet. Alle kildehenvisningerne i dette speciale kan findes i: Litteratur, hvor disse er oplistet i alfabetisk rækkefølge.

Jeg vil gerne takke case-virksomheden, der i dette projekt fungerer som Samarbejdsorganisationen i rapporten og dens analyse, og dermed danner det empiriske grundlag. Ydermere, vil jeg specifikt gerne takke specialets syv informanter, der alle er ansat i Samarbejdsorganisationen for deres bidrag til dette kandidatspeciale. Ligeledes rettes der også en stor tak til Associate Professor: Søren Munch Lindhard, der har fungeret som vejleder gennem projektperioden. Afslutningsvis rettes der en stor tak til min partner, Maria Meisner Larsen, for hendes støtte under projektet.

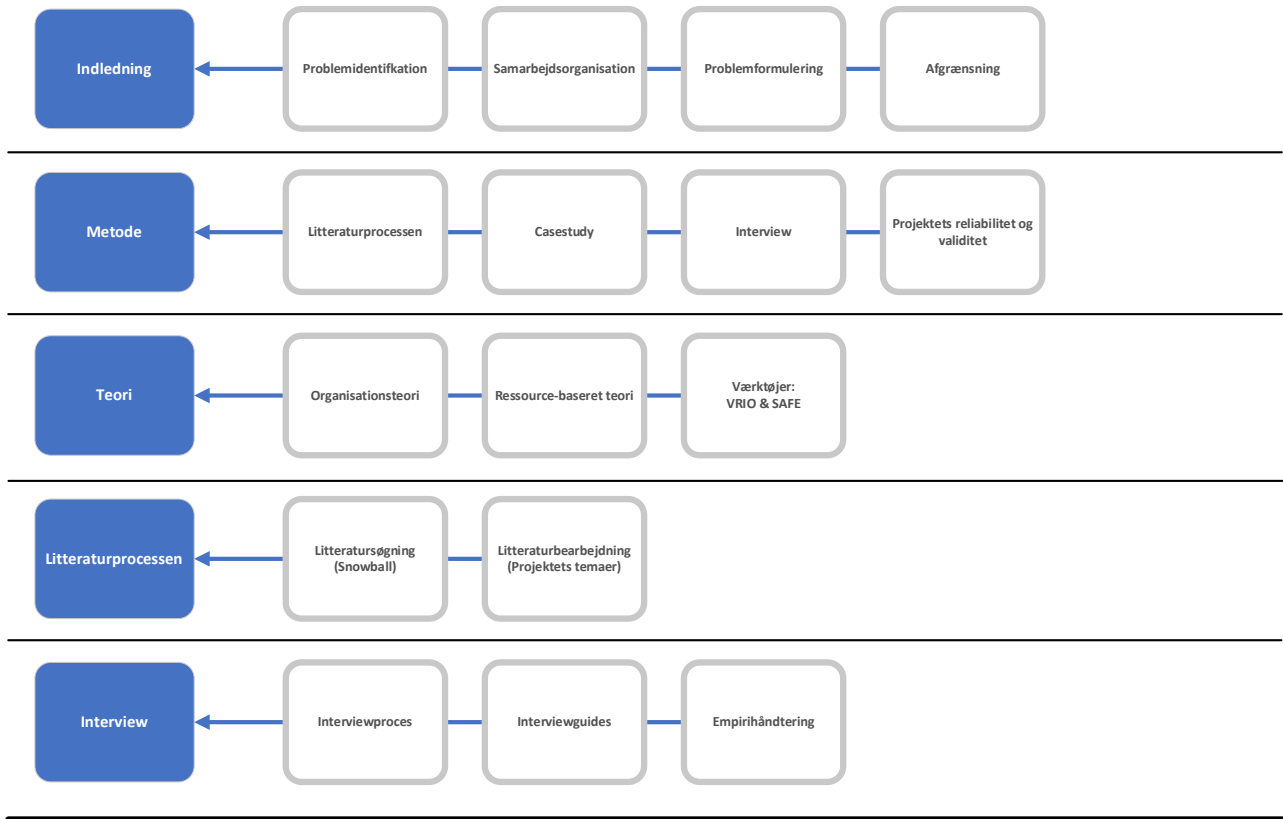
Abstract

Public organizations have a major part in the construction industry in Denmark, characterized by changes in their environments and conditions, forcing them to be dynamic by constantly adjusting or developing. Therefore, the purpose of this study is to examine how development departments in public organizations in the construction industry can benefit from the use of dynamic capabilities. The theoretical basis of this study is mainly based on theories such as resource-based view and dynamic capabilities but uses tools from other theories as well. Through a process of finding relevant literature using the Snowball-method and a categorization of the sources found, six core themes are determined in the context of the subject. These six core themes become the basis for the areas of the analysis, where a public organization in the construction industry forms the empirical basis consisting of seven informants.

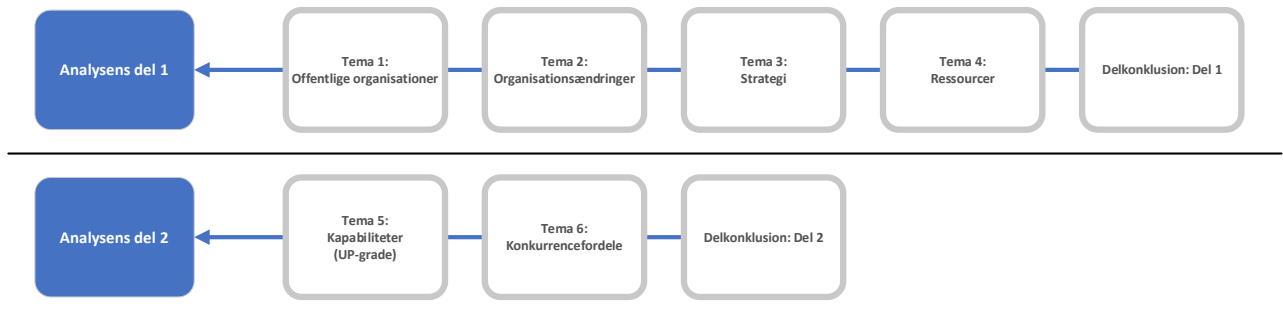
An assessment tool based on existing theories and other tools, is developed to examine and evaluate the possibilities of new dynamic capabilities with a focus on efficiency. The findings shows that a public organizations resources and capabilities are interrelated, where six new dynamic capabilities are found, that have the potential to improve efficiency. The six new dynamic capabilities are found to directly affect the development department's core resource, but also indirectly affects the organization's core resources. The newly developed assessment tool finds that Output management, Requirements management and Internal collaboration management are found to be the types of dynamic capabilities that can create the best improvement in efficiency at development departments. The focus on efficiency through dynamic capabilities is found to align with public organizations, and therefore dynamic capabilities and public organizations are a relevant match, that can and should be further researched.

Læsevejledning

Rapportens grundlag



Analysen



Projektets afrunding



Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	1
	Problemformulering.....	6
2	Metode.....	8
3	Teori.....	14
4	Litteraturprocessen.....	19
	4.1 Litteratursøgningen.....	19
	4.2 Litteraturbearbejdningen.....	23
5	Interview.....	31
6	Analysens del: 1.....	35
	6.1 Tema 1: Offentlige organisationer.....	35
	6.2 Tema 2: Organisationsændringer.....	42
	6.3 Tema 3: Strategi.....	49
	6.4 Tema 4: Ressourcer.....	54
	6.5 Delkonklusion: Del 1.....	64
7	Analysens del: 2.....	66
	7.1 Tema 5: Kapabiliteter.....	66
	7.2 Tema 6: Konkurrencefordele.....	83
	7.3 Delkonklusion: Del 2.....	87
8	Diskussion.....	88
9	Konklusion.....	93
10	Perspektivering.....	96
	Litteratur.....	98
	Appendiks.....	102
	Appendiks A: Snowball.....	104
	Appendiks B: Litteraturbearbejdning.....	127
	Appendiks C: Interviewguides.....	145
	Appendiks D: Transskribering af interviews.....	168
	Appendiks E: Kapabiliteter fra informanterne.....	311

Figurliste

Figur 1: Omkostningsindeks og Produktionsindeks for bygge- og anlægssektoren (Danmarks Statistik, 2022c, 2022a).....	2
Figur 2: Samarbejdsorganisationens organisationsdiagram med informanternes placering.....	5
Figur 3: Organisationsteori	14
Figur 4: Viser processen med litteratursøgningsprocessen gennem forward og backward Snowball metoden og 11 fundne kilder. Iteration 0 består af de første valgte kilder (P = Picked) som er farveinddelt, hvor hver efterfølgende ring viser grænserne for iterationerne. Farveinddelingen har ingen vægtning men viser sammen med nummeringen sammenhængen fra startstøttets kilde.....	22
Figur 5: Arbejdet gennem litteraturbearbejdningens proces foregår i fire trin, hvor hver kilde bliver gennemlæst, analyseret og kodet gennem en tilgang inspireret af en målrettet indholdsanalyse ved brug af tags. Disse tags grupperes og danner de centrale temaer i projektet.....	23
Figur 6: Tidslinje over projektperioden med perioden af empiri-indhentning.....	32
Figur 7: Fordelingen af informanter projektet samt deres placering og niveau i organisationen	32
Figur 8: Fordeling mellem opgavemængde og Variationen af opgaverne i Bygherreafdelingen og Udviklingsafdelingen. Figuren viser at Udviklingsafdelingen er presset i begge områder, hvor Bygherreafdelingen er presset på mængden af opgaver.....	37
Figur 9: Fra eksterne faktorer og omgivelser, til projekt eller opgave	39
Figur 10: Udvidelsen af Udviklingsafdelingen	45
Figur 11: Udviklingsafdelingens mulige interne opdeling af underafdeling Forretning med fokus på projekters krav.	47
Figur 12: Organisationens strategihus. Organisationens fundament bestående af organisations arbejdsområder og rammer, hvori strategiens fokusområder skal sikre de tre bundlinjer.....	49
Figur 13: Vurdering gennem VRIO-værktøjets fire analysepunkter.	62
Figur 14: UP-grade vurdering af de fundne seks nye dynamiske kapabiliteter som Udviklingsafdelingen kan anvende for at højne effektiviteten af ressourceforbruget i forbindelse med afdelingen projekter.....	95

Tabelliste

Tabel 1: VRIO-værktøjets analysepunkter.	17
Tabel 2: SAFE-værktøjets analysepunkter (Whittington et al, 2020).	18
Tabel 3: Opsamling af litteratursøgningen gennem Snowball-metoden, hvor 11 kilder er fundet gennem startstøttet og 3 iterationer.	21
Tabel 4: Projektets temaer og kildernes sammenhæng.	28
Tabel 5: Informanternes runde, nummer, titel og link til transskribering	34
Tabel 6: Organisationens og de undersøgte afdelingers vigtigste ressourcer baseret på information fra informanterne	55
Tabel 7: Samling af VRIO-vurderingerne.	62
Tabel 8: Tabel med de fundne seks mulige nye kapabiliteter til forbedring af Udviklingsafdelingen.	68
Tabel 9: UP-grade tilgangen med tredelt vurdering i de to faktorer, der danner grundlaget for den endelige vurdering (UP-grade).....	71
Tabel 10: Opsamling af UP-grade vurdering af de fundne nye dynamiske kapabiliteter.....	81

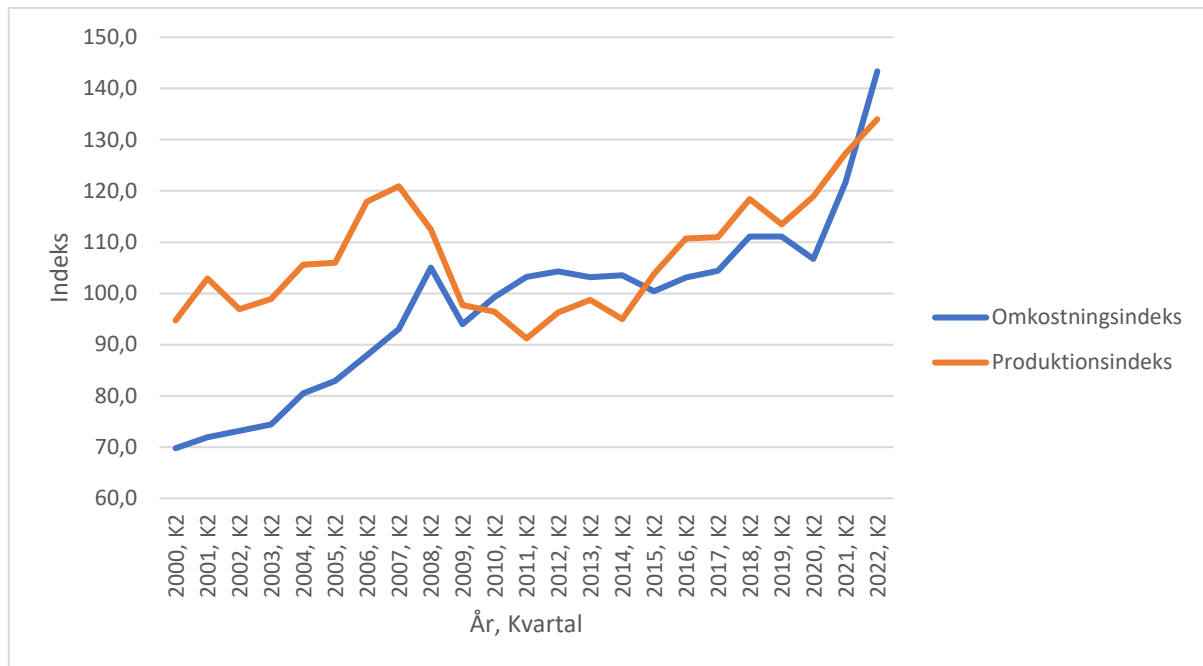
1 Indledning

Dette speciale omhandler udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet, med et fokus på kapabiliteter gennem en forståelse af organisationens og dens ressourcer, konkurrencefordele, eksisterende strategier samt organisationens ændringer og udvikling. Projektet tager udgangspunkt i et offentligt ejet aktieselskab, der producerer og leverer fjernvarme i Aarhus, herefter omtalt som Samarbejdsorganisationen. I projektet arbejdes der med fokus på Udviklingsafdelingen i Samarbejdsorganisationen, der i medio 2022 blev udvidet med underafdelingerne Energi og Forretning.

1.1 Problemidentifikation

Projektets undersøgelsesområde er fundet i forbindelse med et tidligere semesterprojekt, hvori et ressource-baseret perspektiv blev brugt i sammenhæng med strategiudviklingen for en privat, mellemstor entreprenørvirksomhed i Nordjylland. Dette projekt gav en forståelse for forbindelsen mellem ressourcer, kapabiliteter og arbejdet med organisationen i centrum. Arbejdet med at undersøge en organisations håndtering af ressourcer og kapabiliteter har været fokuspunkt i forskellige teorier, som udgangspunkt for undersøgelsen af forskellige grundlag for konkurrencemæssige fordele i en organisation (J. Barney, 1991). Gennem tilgangen fra den ressource-baserede teori samt udvidelsen med kapabiliteter, er der dannet et grundlag for at arbejde med strategiske overvejelser i organisationer gennem håndteringen af dens ressourcer og kapabiliteter, men også omvendt. Fokuset på ressourcer og kapabiliteter giver en tilgang til at forstå grundlaget for organisationers strategiske og konkurrencemæssige fordele, men også hvordan disse fordele påvirker og påvirkes af organisationens omgivelser (Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Hermano & Martín-Cruz, 2020).

Omgivelserne i byggebranchen er svære at klassificere eller at beskrive på én måde, der formår at omfavne alle parterne i byggeriet. Men data fra Danmarks Statistik viser at produktionsindekset og omkostningsindekset for bygge- og anlægsbranchen er svingende og er steget inden for de seneste år, hvilket tyder på at omgivelserne i byggeriet er dynamiske (Danmarks Statistik, 2022c, 2022a). Omgivelserne for organisationer i byggeriet er foranderlige, hvilket især kan observeres hos offentlige organisationer i byggeriet, hvor omgivelserne er skiftende, og hvor der opstår et behov for at segmentere og opdele organisationens arbejdsområder (Adam et al., 2020). Yderligere, er offentlige organisationer i byggeriet, der agerer i forsyningsbranchen, udsat for skiftende omgivelser på grund af krigen i Ukraine og angrebet på forsyningsledninger tæt på Bornholm (Gille & Prakash, 2022).



Figur 1: Omkostningsindeks og Produktionsindeks for bygge- og anlægssektoren (Danmarks Statistik, 2022c, 2022a).

Derudover, er offentlige organisationer i byggeriet underlagt forskellige regler og love afhængigt af projektets type og størrelse, samt at der ved byggeprojekter i forsyningsbranchen gælder Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Hvor offentlige bygherreafdelinger er underlagt flere gældende regler under lov om offentlig byggevirksomhed (Bygningsstyrelsen, 2022). Ydermere, har organisationer, der agerer i forsyningsbranchen inden for fjernvarmen i Aarhus, ændrede markedsforhold, da det ikke længere er lovpligtigt at være tilsluttet fjernvarmen i Aarhusområdet (Aarhus Kommune, 2022). De mange faktorer gennem gældende lovgivning giver en ekstra udfordring i de typer af projekter, som offentlige bygherre varetager og dermed en mulig faldgrube (Adam et al., 2020). Afskaffelsen af tilslutningspligten har ændret markedssituationen, men ikke Samarbejdsorganisationens monopol betydeligt, da fjernvarmen stadigvæk er den mest anvendte opvarmningsform i Aarhus, hvor mere end 92% af varmen i Aarhus bliver leveret gennem fjernvarmen (Danmarks Statistik, 2022b). For at bevare sin markedsandel kan offentlige organisationer håndtere skiftende omgivelser i form af ændrede interne og eksterne forhold gennem deres evne til at finde og anvende ny viden for at være dynamiske og tilpasningsdygtige (Manley, 2007). Dette er især gældende for Samarbejdsorganisationen, da Udviklingsafdelingen er forholdsvis ny samt at dens udvidelse med underafdelingerne Energi og Forretning er dannet medio 2022.

Omgivelserne for offentlige organisationer i byggeriet kan dermed kategoriseres som værende skiftende og prægede af forskellige faktorer, der påvirker organisationen og dermed dens arbejdsområder og ressourcer. Ressourcer hos offentlige organisationer er ofte kernen af organisationen, hvor den igennem disse håndterer sine kerneopgaver. Offentlige organisationer i byggeriet er præget af en projekt-baseret produktion, hvor kerneopgaven for offentlige

organisationer, især med bygherreafdelinger, bliver at kunne udvikle et klart formuleret og anvendeligt projekt scope. Offentlige organisationer i byggeriet ofte finder denne proces med at få udviklet og defineret et projekt scope sværere end gennemførelsen af projektet (Adam & Lindahl, 2017; Bryson et al., 2007; Xia & Chan, 2010).

Ressourcegrundlaget hos offentlige organisationer kan med fordel ændres og udvikles for at bevare deres monopol eller en monopollignende tilstand samt organisationernes konkurrencedygtighed. Udviklingen kan håndteres gennem et kapabilitetsbaseret perspektiv, hvor rutiner, ressourcer og andre eksisterende kapabiliteter sættes i centrum, for at forbedre effektiviteten af organisationens arbejdsområder. Dette er gældende for offentlige organisationer i byggeriet med selvstændige udviklingsafdelinger, der gennem en projekt-baseret produktion søger en balance mellem udvikling og gentagelse af eksisterende rutiner, ressourcer og kapabiliteter. Denne tilgang med en selvstændig udviklingsafdeling kan hjælpe med at sikre, at organisationen ikke kommer i ubalance. Dermed kan typiske faldgruber som manglende klarhed omkring et projekts omfang, utilfredsstillende tidlig planlægning og manglende beskrivelse af projektets mål, samt funktionelle og tekniske krav håndteres med det formål at undgå disse ved hjælp af en selvstændig udviklingsafdeling (Larsen et al., 2015; Lee et al., 2022; Tabish & Neeraj Jha, 2011).

Håndteringen af mulige faldgruber er specielt relevant hos offentlige organisationer i byggeriet, der håndterer byggeprojekter med stor kompleksitet, som Samarbejdsorganisationen gør i forbindelse med ophørende aftaler i 2030 omkring produktionen af fjernvarmen. Hvor organisationens evne til at udvikle sig gennem en selvstændig udviklingsafdeling bliver en af de væsentligste faktorer for arbejdet med at forbedre effektiviteten (Davies & Brady, 2015; Manley, 2007; Piening, 2013).

Fokusområdet for dette speciale kan på baggrund af det ovenstående udledes til at have den offentlige samarbejdsorganisations udviklingsafdeling i centrum gennem et kapabilitetsbaseret perspektiv med fokus på forbedring. Herudover, vil projektet inkludere, hvordan arbejdet med offentlige organisationer i byggeriet prægnes af skiftende omgivelser, lovgivning, projekt-baseret produktion med håndteringen af projekt scope, konkurrencesituation, dens kerneressourcer, forbedring af effektiviteten og organisationens udvikling. Dette kan hos Samarbejdsorganisationen undersøges gennem et kapabilitetsbaseret perspektiv, da dette omfavner de førnævnte problemstillinger, og der dermed arbejdes med forståelsen af at dynamiske kapabiliteter er stiafhængige (Eisenhardt & Martin, 2000).

1.1.1 Begrebsforklaringer

Dette projekt fokuserer på ressourcerne og kapabiliteterne i analysearbejdet af Samarbejdsorganisationen. I den forbindelse er der i det efterfølgende afsnit forklaret forskellige begrebs betydning og brug i dette projekt. Yderligere teorier, værktøjer og metoder bliver løbende introduceret i forbindelse med deres anvendelse i rapporten.

Ressourcer

I forbindelse med analysearbejdet af Samarbejdsorganisationen og dens ressourcer, kan ressourcer i dette projekt opdeles i følgende inspireret af (Yongtao, 2008):

- Fysiske ressourcer, der omfatter anlæg, geografiske beliggenhed, adgang til råmaterialer eller fysiske teknologier.
- Menneskelige ressourcer, der omfatter uddannelse, erfaring, kompetencer og generelt arbejdstagerne i en organisation.

Kapabiliteter

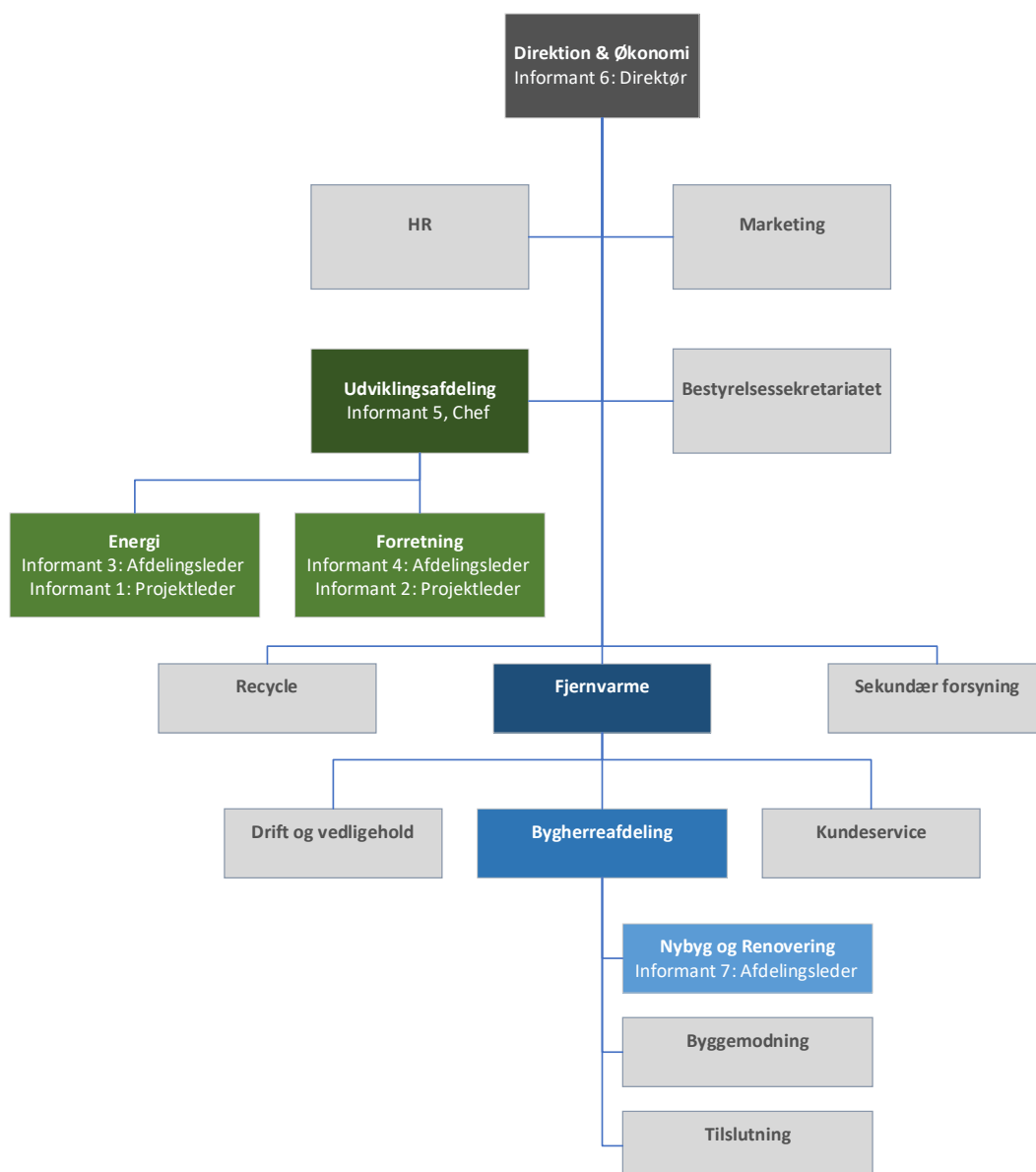
Kapabiliteter kan overordnet forstås som evnen til at gøre eller styre noget i en organisation i forbindelse med dennes ressourcer. Dette projekt skelner hovedsageligt mellem projektkapabiliteter på det operationelle niveau og dynamiske kapabiliteter på det taktiske og strategiske niveau i en organisation (Davies & Brady, 2015). Da dette projekt primært arbejder med de taktiske og strategiske niveauer, og med Samarbejdsorganisationen i centrum, giver dette muligheden for at fokusere på dynamiske kapabiliteter. Hvor projektkapabiliteter og dynamiske kapabiliteter i forbindelse med dette projekt kan forstås som:

- Dynamiske kapabiliteter, som en virksomheds evne til at integrere, opbygge og omkonfigurere interne kompetencer eller ressourcer for at dens håndtere skiftende omgivelser (Teece, 2012).
- Projektkapabiliteter, som de evner, aktiviteter og strukturer, der er nødvendige for at håndtere et projekt gennem hele dets levetid (Davies & Brady, 2015).

Balancen mellem den permanente organisation og det enkelte projekts organisation, kan håndteres gennem brugen af dynamiske kapabiliteter til at håndtere organisationens ressourcer og de gældende projektkapabiliteter som er nødvendige for det individuelle projekts gennemførelse (Hermano & Martín-Cruz, 2020; Manley, 2007; Zerjav et al., 2018).

1.2 Samarbejdsorganisation

Samarbejdsorganisationen er i denne rapport et offentligt ejet aktieselskab, der er del af en større kommune ejet koncern. Samarbejdsorganisationen varetager produktionen og leveringen af fjernvarme i Aarhus, hvor de undersøgte afdelinger er præget af byggetekniske projekter og viden. I den nedenstående figur kan Samarbejdsorganisationens organisationsdiagram observeres, hvori placeringen af projektets syv informanter kan ses. Gennem organisationsdiagrammet kan det observeres at empirien i dette projekt hovedsageligt kommer fra Udviklingsafdelingen og dens to underafdelinger. Dog bruges underafdelingen: Nybyg og renovering i Samarbejdsorganisationens Bygherreafdeling sammen med viden og erfaring fra Direktøren til at undersøge problemstillingen yderligere. Dette muliggøre et analysearbejde med Udviklingsafdelingen i fokus.



Figur 2: Samarbejdsorganisationens organisationsdiagram med informanternes placering.

1.3 Problemformulering

Den indledende litteratursøgning med fokus på udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet tydeliggør at dynamiske kapabiliteter er relevante i forbindelse med håndteringen af offentlige organisationer med fokus på at forberede effektiviteten. Gennem brugen af et kapabilitetsbaseret perspektiv i udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet, kan Samarbejdsorganisationen analyseres med henblik på at forbedre denne gennem nye eller ændrede stiafhængige dynamiske kapabiliteter.

Rapportens problemformulering lyder således:

Hvordan kan udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet drage nytte af dynamiske kapabiliteter?

1.4 Afgrænsning

Specialet afgrænses til at have fokus på kun én offentlig organisation i byggeriet, med et stort fokus på dennes udviklingsafdeling. Det empiriske grundlag præges dermed primært af informanter fra Udviklingsafdelingen i Samarbejdsorganisationen, men sættes sammen med informanter fra andre roller og afdelinger i Samarbejdsorganisationen.

Herudover afgrænses specialet til at analysere selve Samarbejdsorganisationen og de undersøgte afdelinger, og dermed ikke et specifikt igangværende byggeprojekt. Dette giver specialet et kapabilitetsbaseret fokus, der primært undersøger Samarbejdsorganisationens muligheder i forbindelse med dynamiske kapabiliteter.

Der arbejdes ikke yderligere med effektivitet udover tilgangen præsenteret i forbindelse med det nyudviklede værktøj: UP-grade. Fokuset på forbedring af effektiviteten sker gennem en forbedring af ressourceforbruget hos Udviklingsafdelingen i forbindelse med deres projekter.

For at sikre specialets aktualitet i processen med litteraturen, anvendes kun kilder der er "*Peer-reviewed*" og under emnet "*Public Sector*". Dette præciseres yderligere i kapitlet: Litteraturprocessen.

2 Metode

Dette kapitel beskriver rapportens metoder, der er anvendt for at undersøge problemstillingen i projektet. I kapitlet præsenteres Litteraturprocessen, som er grundlaget for indhentningen af eksisterende viden, sammen med den kvalitative undersøgelse gennem et casestudie og interviews. Afslutningsvis behandles projektets reliabilitet og validitet med fokus på generaliserbarhed.

2.1 Litteraturprocessen

Processen med at finde relevante kilder og viden om projektets problemstillinger, samt hvilke centrale temaer denne rapport har, sker gennem en to-trinsproces i forbindelse med håndtering af litteraturen. Tilgangen består af en litteratursøgning, som følger (Wohlin, 2014) og dermed Snowball-tilgangen, men også en litteraturbearbejdning, der er inspireret af tilgangen fra (Cronin et al., 2008). Dette metodeafsnit er kaldt: Litteraturprocessen for at tydeliggøre at dette ikke kun består af en litteratursøgning eller et litteraturstudie, men også for at vise sammenhængen mellem de to metoder, hvor inputtet til litteraturbearbejdningen, er outputtet fra litteratursøgningen. Litteraturprocessen danner grundlaget for temaerne og påvirker projektets retning betydeligt. De to metoder til at håndtere litteraturen bruges for at danne det bedste udgangspunkt til at finde projektets mest relevante og vigtigste temaer. Litteraturprocessens indhold vil i det nedenstående blive præsenteret.

2.1.1 Litteratursøgningen

Litteratursøgningen følger tilgangen fra (Wohlin, 2014) med forward og backward Snowballing af fundne kilder. Metoden har udgangspunkt i et startsæt, som består af kilder, der indeholder viden om forskellige slags miljøer, emner og omgivelser, men også af kilder fra forskellige udgivere. Startsettet er fundet gennem en søgestreng, der er dannet på baggrund af en brainstorm, viden fra den indledende litteratursøgning samt problemidentifikationen. Søgestrengen danner rammen for kilderne i startsettet, hvor kilderne er fundet gennem Aalborg Universitetsbiblioteks søgemaskine PRIMO, der favner bredt og inkluderer et stort udvalg af relevante databaser. Ved at anvende Aalborg Universitetsbiblioteks søgemaskine PRIMO gives muligheden for at anvende filtre i søgningen, for at yderligere sortere og finde relevante kandidater til startsettet. Dette blev anvendt for at præcisere startsettet gennem brugen af filtret: *"Public Sector"*, for at sikre relevante kandidater.

Efter startsættets dannelse, påbegyndes iterationerne med backward Snowballing med fokus på kildernes referencer og forward Snowballing med fokus på citering af kilderne i andre artikler. Gennem hver iteration bliver kilderne fra referencelisterne og citationslisterne vurderet for at afgøre, om de skal optages og dermed inkluderes i projektet. Effektiviteten af hver iteration bliver forholdet mellem antal nye inkluderede kilder fra den gældende iteration i forhold til antallet af vurderede kilder fra både forward og backward Snowballing. Iterationernes formål bliver dermed at finde nye kilder, der kan inkluderes, hvor iterationerne stopper når ingen nye kilder findes gennem backward og forward Snowballing, hvilket giver den sidste iteration en effektivitet på 0% (Wohlin, 2014).

Slutresultatet af Snowball metoden fra (Wohlin, 2014), giver kilder til projektet, der er forbundet med hinanden ud fra det samme udgangspunkt i form af startsættet fra søgestrengen. Disse kilder er dermed relevante og gældende for projektets problemstilling, samtidig med at denne metode danner grundlaget for argumentationsunderstøttelse til, hvorfor lige netop de valgte kilder er inkluderet (Wohlin, 2014).

Arbejdet med denne metode er omfattende og omstændig, men vil blive yderligere præciseret i kapitlet: Litteraturprocessen, hvor processen med Snowball-metoden kan findes i: Appendiks A: Snowball. Snowball metoden har i dette projekt givet 11 kilder gennem tre fulde iterationer, hvor den sidste iteration havde en effektivitet på 0% og dermed kan bearbejdningen af litteraturen påbegyndes.

2.1.2 Litteraturbearbejdningen

Det videre arbejde fra Snowball-metoden i litteratursøgningen bliver overgangen til litteraturbearbejdningen, hvor overgangen mellem disse to er flydende, da den fulde gennemlæsning af kilderne er et anvendt vurderingstrin i Snowball metoden. Men det videre arbejde med de fundne kilder, bliver den egentlige bearbejdning af litteraturen for at tydeliggøre og forklare den relevante fundne viden fra kilderne (Cronin et al., 2008).

Tilgangen til litteraturbearbejdningen i denne rapport er inspireret af den sidste del af metoden fra (Cronin et al., 2008), da Snowball metoden har foretaget søgningen og fundet kilderne. Metoden udvides i den valgte tematiske tilgang med brugen af "*Tags*" til at finde hver kildes egentlige emner og arbejdsområder. Til hver af de fundne 11 kilder er et bilag udarbejdet baseret på den fulde gennemlæsning og noter herfra. Disse bilag er analyseret gennem brugen af "*Tags*" for at finde kildernes centrale temaer og emner. Bilagene og de dertilhørende tags sammen med præsentationen af hver kilde, se Appendiks B: Litteraturbearbejdning, anvendes til at identificere centrale temaer i projektet gennem en målrettet indholdsanalyse inspireret af tilgangen fra (Hsieh & Shannon, 2005).

Hovedformålet med litteraturbearbejdningen bliver dermed at identificere temaerne i projektet og problemstillingen gennem processen med bilagene og anvendelsen af tags. Temaerne som litteraturbearbejdningen finder, skal være sammenhængende og skal præsenteres i rapporten for at danne grundlaget for det videre arbejde, men også for at tydeliggøre arbejdet med processen (Cronin et al., 2008).

Slutresultatet af litteraturbearbejdningen giver seks temaer, der bevæger sig på tværs af de 11 kilder, som er centrale for projektets problemstilling. Tematiseringen gennem litteraturbearbejdningen bliver udgangspunktet for dannelsen af forskningsspørgsmålene i interviewguiderne, kernen af projektet og analysearbejdets opdeling

2.2 Casestudy

Erfaringsgrundlaget i denne rapport er indhentet gennem et samarbejde med en offentligt ejet organisation i Aarhus kommune, som er del af en større koncern i forsyningssektoren. Organisationens arbejdsområde er fjernvarme og alle omkringliggende opgaver i forbindelse med håndteringen af fjernvarmen i Aarhus. Rapporten arbejder hovedsageligt med Udviklingsafdelingen i Samarbejdsorganisationen, men også med Bygherreafdelingen. Indhentningen af erfaring er dermed baseret på to afdelinger i en stor offentligt ejet organisation, hvor udgangspunktet for empirien bliver de individuelle ansatte, der er blevet interviewet, i Samarbejdsorganisationen. I denne sammenhæng kategoriseres rammerne for undersøgelsen i denne rapport som et casestudy. Casestudiet bliver anvendt til at gå i dybden med organisationen og bliver en analyse af en individuel enhed med fokus på konteksten og dermed dennes relationer til omgivelserne (Brinkmann & Tanggaard, 2020) (Flyvbjerg, 2020).

Udgangspunktet for casestudiet er udforskende, hvor dette casestudie tager afsæt i eksisterende teori og viden inden for temaerne fundet gennem Litteraturprocessen, for at skabe de bedste rammer til at finde og danne ny empirisk viden. Her giver de tætte forbindelser med virkelige situationer muligheden for at arbejde med detaljen. Arbejdet gennem casestudiets undersøgelse af en enkelt organisation, har det formål at finde problemstillingens styrker og svagheder i forhold til dets omgivelser for at kunne generalisere på tværs af sammenlignelige brancher og organisationer med et fokus på byggeriet (Brinkmann & Tanggaard, 2020; Flyvbjerg, 2020; Gerring, 2004).

De deltagende personer fra Samarbejdsorganisationen repræsenterer dermed branchen i forhold til projektets problemstilling, hvilket resulterer i en kvalitativ fremgangsmåde. Generelt opfattes kvalitative studier ikke som værende på samme niveau som kvantitative studier med henblik på generaliserbarheden. Anvendelsen af enkelte studier med udgangspunkt i kvalitative undersøgelser er dog vigtige for arbejdet med grundlaget for generalisering, hvor: *"Formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens "eksemplets magt" og overførbarhed er undervurderet"* (Flyvbjerg, 2020). Arbejdet med samarbejdspartneren i projektet og deres grundlag for at repræsentere offentlige organisationer i byggeriet, bliver en faktor for slutresultatet men ugyldiggøre ikke projektets fund (Flyvbjerg, 2006).

2.3 Interview

Erfaringsgrundlaget er som nævnt i ovenstående metodeafsnit, indhentet gennem en offentligt ejet organisation, hvor empirien i denne rapport stammer fra organisationens ansatte gennem interviews. Dermed bliver denne tilgang med interview sammen med casestudiet, en kvalitativ undersøgelse af organisationen med de ansatte i centrum for at undersøge og bestemme hvilken situation, genstand eller hændelse der er gældende (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Kvalitative undersøgelser har principielt ikke mulighed for generalisering, men kan bruges til at fortælle om undersøgerens opfattelse af miljøet, omgivelserne og personerne ud fra erfaringsgrundlaget. Ydermere, vil kvaliteten af den kvalitative undersøgelse ikke nødvendigvis være bestemt af antallet af udførte interviews, men derimod bestemt af om analysen er dybdegående og teoretisk nuanceret. Måtningspunktet af materialet nås, når yderligere interviews ikke giver flere relevante oplysninger i forbindelse med undersøgelsesområdet (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Interviewforskningen i denne rapport anvendes til at fokusere på og belyse emner samt relationelle og narrative områder, inden for de fundne temaer i Litteraturprocessen. Denne tilgang sammen med tematiseringen af rapportens arbejdsområder muliggør brugen af interviewformen: Det semistrukturerede interview. Gennem arbejdet med det semistrukturerede interview er opdelingen og formen af interviewspørgsmålene afgørende for kvaliteten af den kvalitative undersøgelse. I denne sammenhæng vil interviewspørgsmålene blive dannet på baggrund af forskningsspørgsmål baseret på de fundne temaer, samt med fokus på typen og rækkefølgen af interviewspørgsmålene. Denne tilgang anvendes for at bearbejde spørgsmålene således at der opnås de ønskede svar inden for hvert tema (Brinkmann & Kvale, 2018; Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Tilgangen til det semistrukturerede interview følger metoden fra (Brinkmann & Kvale, 2018) og de syv faser af en interviewundersøgelse. Denne tilgang består af: Tematisering, design af undersøgelsen, udførelsen af interviewene, transskriberingen, analysen af materialet, verificering og rapportering. Tematiseringen og designet af undersøgelsen bliver i denne rapport dannet gennem Litteraturprocessen, hvor temaerne for projektet findes, hvilket danner udgangspunktet for forskningsspørgsmålene og dermed også interviewspørgsmålene. Designet af interviewundersøgelsen bliver i interviewguiderne baseret på tematiseringen samt typerne og rækkefølgen af spørgsmålene for at sikre muligheden for at arbejde dybdegående med problemstillingens kontekst. Udførelsen af det semistrukturerede interview følger som udgangspunkt en fast interviewguide, men tilgangen skaber samtidigt muligheden for at stille nye og opfølgende spørgsmål i løbet af interviewet. Yderligere giver tilgangen fra (Brinkmann & Kvale, 2018) en opdeling med introduktion, selve interviewspørgsmålene og en debriefing, for at sikre at interviewet startes og afsluttes på en tilfredsstillende måde (Brinkmann & Kvale, 2018; Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Efter transskriberingen, analysen af materialet og verificeringen, vil rapporteringen ske som det sidste trin af de syv faser af en interviewundersøgelse, som denne rapport er resultatet af. Transskriberingen danner grundlaget for analysen af interviewmaterialet ved brugen af meningskondensering og en fortolkning/kategorisering af informanternes besvarelser. Transskriberingen er udført umiddelbart efterfølgende for at opnå den mest præcise transskribering. Derefter vil en kodning af besvarelserne bruges til at analysere indholdet ud fra projektets temaer for at arbejde med anvendelsen og overførbarheden af resultatet af den kvalitative undersøgelse (Brinkmann & Kvale, 2018; Brinkmann & Tanggaard, 2020; Hsieh & Shannon, 2005).

Ved brug af en kvalitativ undersøgelse, i form af det semistrukturerede interview, bliver arbejdet inden interviewet med interviewguiden grundlaget for hele undersøgelsen. Dermed afhænger kvaliteten af undersøgelsen hovedsageligt af håndteringen af interviewguiden, hvilket illustrerer nødvendigheden for at understøtte dannelsen af interviewguiden for at få en tilfredsstillende kvalitet. Metoden kan på baggrund af dette være skiftende i kvalitet, men vil i dette projekt være bearbejdet og understøttet ved brug af andre metoder, for at få brugbart "*blødt*" data (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

2.4 Projektets reliabilitet og validitet

Gennem brugen af de ovennævnte metoder til at håndtere grundlaget for viden, data og empiri vil rapportens reliabilitet og validitet være afhængig af kvaliteten af den kvalitative undersøgelse. Validiteten af projektet omhandler rapportens gyldighed i forhold til erfaringsgrundlaget, og de resultater projektets analyse finder (Brinkmann & Kvale, 2018; Brinkmann & Tanggaard, 2020). Informanterne kommer fra én organisation, men fra forskellige afdelinger og niveauer, hvilket både sænker og højner overførbarheden af resultaterne, da kun en part af byggebranchen undersøges men denne undersøges omstændigt. Den undersøgte organisation bliver dermed repræsentant for branchen, hvor rapportens resultater hovedsageligt kan inspirere lignende organisationer i byggeriet.

Ydermere, anvendes metoderne samtidigt for at skabe en forbindelse mellem eksisterende viden og den indhentede erfaring fra de semistrukturerede interview med interviewguides baseret på projektets centrale temaer. Temaerne er relevante for projektet og hjælper med at danne interviewguidens forskningsspørgsmål, hvilket påvirker gyldigheden af undersøgelsen og analysen positivt (Brinkmann & Kvale, 2018).

Reliabiliteten af projektet omhandler rapportens generelle pålidelighed i forhold til indhentningen og håndteringen af empirien (Brinkmann & Kvale, 2018). Den totale genskabelse af en kvalitativ undersøgelse kan være svær, men designet og tilgangen til den kvalitative undersøgelse er præsenteret således, at disse fremstår som gennemsigtige og nøjagtigt beskrevet. Målet er at læseren af denne rapport kan tage kritisk stilling til undersøgelsen og dens resultater, og at de finder processen gyldig. Målet bliver dermed ikke at kunne genskabe den kvalitative undersøgelse fuldstændigt, men i stedet at kunne lade sig inspirere til at lave et lignende studie med samme tilgang til den kvalitative undersøgelse (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Hvor arbejdet med pålideligheden i dette projekt er det åbne sammenspil mellem de forskellige metoder med temaerne i centrum. Som tidligere nævnt, er temaerne fundet igennem Aalborg Universitetsbiblioteks egen søgemaskine: PRIMO og er alle "*Peer reviewed tidsskrifter*", hvilket øger pålideligheden af rapporten. Ydermere, interviewes informanter fra forskellige niveauer og afdelinger hvor disse niveauer og afdelinger arbejder tæt sammen og påvirker hinanden, hvilket gør at interviewene til en vis grad er nuancerede, selvom de kun er foretaget i én organisation.

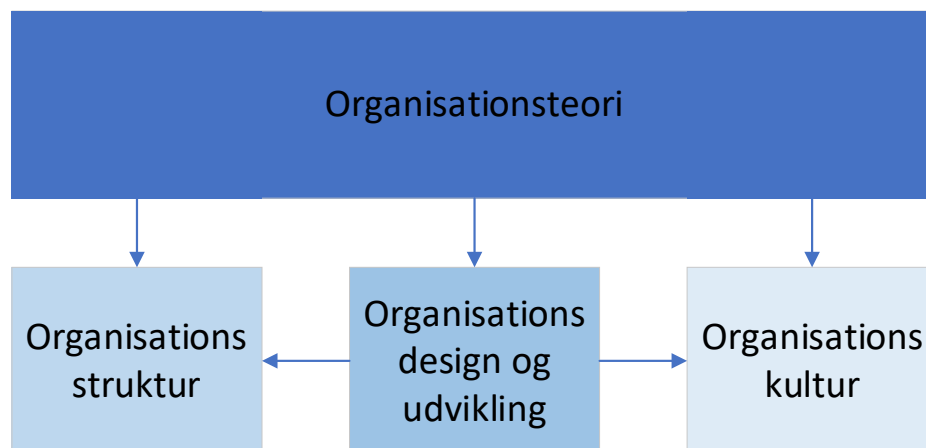
Projektets generelle overførbarhed eller generaliserbarhed er svær at afgøre og kan diskuteres, da det er en kvalitativ undersøgelse. Rammerne for projektets validitet og reliabilitet, kan gennem dets kvalitative undersøgelse med de semistrukturerede interviews baseret på temaer fundet gennem eksisterende viden, bedømmes som værende gunstige. Problemet med kvalitative undersøgelser er kvaliteten og den begrænsede mulighed for at generalisere. Men projektet undersøger det ønskede problemområde gennem anerkendte metoder, hvilket giver rapportens resultater en vis anvendelighed for offentlige organisationer i byggeriet.

3 Teori

I dette kapitel er formålet at præsentere forskellige teorier inden for emnerne: organisation, ressourcer og kapabiliteter, samt præsentere de værktøjer der bruges sammen med eller i forlængelse af teorierne. Viden fra dette kapitel bruges til at undersøge og analysere projektets emner, men bruges også til at skabe en forståelse inden Litteraturprocessen.

3.1 Organisationsteori

Teori i forbindelse med organisationer og projektets problemstilling præges af en tilgang til at undersøge og forstå, hvordan organisationer fungerer, samt hvordan organisationer påvirker og bliver påvirket af de omgivelser de agerer i. Organisationsteori består i dette projekt af organisationens struktur, design og udvikling, og kultur. Dermed bliver organisationsteori en balancering af disse tre faktorer med organisationens design og udvikling som centrum, hvilket betyder, at den anvendte organisationsteori kan optegnes på følgende måde (Jones, 2010):



Figur 3: Organisationsteori

Organisationens design og udvikling påvirker, gennem organisationsteorien fra (Jones, 2010), organisationens kultur og struktur, hvor formålet bliver at forbedre organisationens effektivitet. Dette sker ved forandringer eller rekonfiguration af organisationen som følge af nødvendige og/eller nye tiltag, der både kan være menneskelige eller funktionelle ressourcer. Yderligere kan forandringer også skabes af nye teknologiske kapabiliteter eller gennem andre kapabiliteter (Jones, 2010).

Organisationsteorien fra (Jones, 2010) anvendes omvendt, for at få et fokus på at undersøge organisationens design og udvikling. Ved at anvende organisationsteorien omvendt, bliver en tilgang dannet for at finde vejen til grundlaget for en organisationsændring. Gennem brugen af organisationens struktur til undersøgelse af relationer, koordinering og adfærd i organisationen sammen med organisations kultur til undersøgelse af normer og værdier i organisationen, kan organisationens design og udvikling anskueliggøres. Herudover, vil dette give en mulighed for at forstå organisationens evne til at håndtere uforudsete situationer, opnå

konkurrencemæssige fordele, øge dens effektivitet og dens evne til at udvikle sig løbende gennem organisationens design og udvikling. Dette stemmer overens med dynamiske kapabiliteter og deres stiafhængighed som beskrevet tidligere (Jones, 2010).

Organisationsteorien fra (Jones, 2010) favner bredt og samler mange enorme arbejdsområder i tre overordnede grupperinger, hvor hver gruppering har en stor betydning for organisationen på mange måder og er gældende i mange sammenhænge. Arbejdet i dette projekt fokuserer især på forandring og udvikling, hvorimod de to andre grupperinger hovedsageligt undersøges som faktorer. Målet bliver i denne sammenhæng at muliggøre arbejdet med organisationsteorien i forbindelse med organisationsændringer, hvor det accepteres, at teorien finder anvendelse i forskellig grad, på forskellige tidspunkter (Michael & Popov, 2015).

3.2 Ressource-baseret teori

Den ressource-baserede teori eller det ressource-baserede perspektiv (RBT) er en tilgang til at arbejde med interne faktorer hovedsageligt i form af ressourcer, men også kapabiliteter og kompetencer. Disse ressourcer, kapabiliteter og kompetencer styres af organisationen med det formål at opnå konkurrencemæssige fordele (J. B. Barney & Hesterly, 2019; Goulding et al., 2012; Matlay, 2005; Whittington et al., 2020).

Den ressource-baserede teori anvendes i forbindelse med dette projekt, til at kortlægge og arbejde med ressourcer, kapabiliteter og kompetencer. Dette giver et perspektiv til at undersøge organisationens grundlæggende strategiske retning med fokus på organisationens interne styrker og svagheder. Tilgangen med RBT bliver dermed et udgangspunkt, hvor de interne faktorer er mere gældende og afgørende for det strategiske arbejde, end eksterne faktorer (J. B. Barney & Clark, 2007; Dzung & Wen, 2005).

RBT fokuserer på opnåelsen af konkurrencefordele, hovedsageligt i omgivelser der kan kategoriseres som værende forholdsvis stabile. Dette betyder, at RBT har en stærk vægtning i forbindelse med interne faktorer, men også at organisationer med vedvarende konkurrencefordele ikke er sikrede i at beholde deres konkurrencefordele for evigt. Derfor fokuseres der i dette projekt på dynamiske kapabiliteter for at arbejde videre med RBT i organisationer med skiftende og uforudsigelige omgivelser (J. B. Barney & Clark, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

3.2.1 Kapabiliteter

Gennem udvidelsen af RBT med fokus på kapabiliteter, håndteres skiftende og uforudsigelige omgivelser gennem kapabiliteters vigtige rolle som organisationens evne til at opbygge, integrere og rekonfigurere ressourcer. I dette projekt anvendes det kapabilitetsbaserede perspektiv som en udvidelse af RBT for at holde ressourcer og kapabiliteter tæt forbundet men også opdelt (Leiringer & Zhang, 2021; Lin & Wu, 2014). I dette projekt arbejdes der hovedsageligt med dynamiske kapabiliteter og i et mindre omfang med deres forbindelse til projektkapabiliteter. Grundlaget for hovedsageligt at undersøge organisationens dynamiske kapabiliteter, og i mindre omfang projektkapabiliteterne, er at arbejde med organisationen i centrum, samt for at arbejde med de aktiviteter og strukturer, der er nødvendige for at håndtere organisationens projekt-baserede produktion. Dette er specielt relevant i sammenhæng med Samarbejdsorganisationen, da denne er en offentligt ejet organisation i byggeriet med mange forskellige typer af opgaver og projekter.

Samarbejdsorganisationen har i dette projekt en selvstændig bygherreafdeling i den permanente organisation, hvor de individuelle projekter danner mindre "*organisationer*", hvilket er nødvendigt i sammenhæng med organisationens arbejdsopgaver. Dynamiske kapabiliteter bliver i denne sammenhæng udgangspunktet for projektkapabiliteterne og deres håndtering, hvor arbejdet med en organisations projektkapabiliteter er omfattende, da disse skal vedligeholdes, ændres eller findes i forbindelse med et specifikt projekt (Davies & Brady, 2015; Eisenhardt & Martin, 2000; Leiringer & Zhang, 2021; Rodrigues de Aro & Perez, 2021).

3.3 Værktøjer

Anvendte værktøjer i denne rapport præsenteres i de følgende underafsnit placeret i teorikapitlet. Dette gøres for at sætte værktøjerne i forlængelse af de teorier, de anvendes i forbindelse med, samt for at forbinde opstillingen af rapporten med processen, hvori værktøjerne er fundet efter teorierne, men inden færdiggørelsen af arbejdet med Litteraturprocessen.

3.3.1 VRIO

VRIO-værktøjet arbejder videre fra RBTs fokus på organisationers, ressourcers og kapabiliteters unikhed men også deres efterlignelighed. Værktøjet udvider RBTs to nøglefaktorer til fire faktorer som grundlaget for konkurrencemæssige fordele, disse kan observeres i nedenstående tabel (J. B. Barney & Hesterly, 2019; Whittington et al., 2020):

Tegn	Engelsk	Dansk	Forklaring
V	Value	Værdifulde	Værdsatte, brugbare og anvendelige i forbindelse med organisationen og dens omgivelser
R	Rare	Sjældne	Unikke, sjældne eller specielle
I	Inimitability	U-efterlignelighed	Mulighed for substitution eller efterligning
O	Organizational support	Organisationsstøttede	Fordele udnyttes gennem organisationens støtte

Tabel 1: VRIO-værktøjets analysepunkter.

Værktøjet vil i dette projekt blive brugt til at vurdere og analysere vægtningen, betydningen og typen af ressourcer samt i forbindelse med arbejdet omkring kapabiliteter. Værktøjet er anvendeligt inden for de fire analyseområder til at arbejde med ressourcer, kapabiliteter og kompetencer, men har flere begrænsninger. Værktøjet giver ikke én systematisk tilgang eller ét klart anvendeligt grundlag til at bestemme værdifulde og/eller strategiske ressourcer, kapabiliteter og kompetencer, men værktøjet giver et udgangspunkt. VRIO-værktøjet kan skabe misforståelser gennem undersøgerens eller analytikerens fortolkning, da denne tvinges til at besvare de fire analyseområder med Ja/Nej (J. B. Barney & Hesterly, 2019; Shafeey & Trott, 2014; Whittington et al., 2020).

3.3.2 Exploring Strategy Framework: SAFE

Exploring Strategy Framework fokuserer på samspillet mellem den strategiske position, de strategiske valg og strategien i praksis, hvor tilgangen ikke vægter eller prioriterer et af de tre områder som det vigtigste. Strategien i dette projekt er færdigudarbejdet og dermed vil analysen i forbindelse med strategien hovedsageligt fokusere på strategien i praksis med forståelse for organisationens strategiske valg og position, for tilfredsstillende at kunne evaluere og undersøge den eksisterende strategi (Whittington et al., 2020).

SAFE-værktøjet anvendes som den primære tilgang til at undersøge den eksisterende strategi, gennem værktøjets fire områder, bestående af tre analyseområder og afslutningsvis en samlet evaluering. SAFE-værktøjet fra Exploring Strategy Framework består af (Whittington et al., 2020):

Tegn	Engelsk	Dansk	Forklaring
S	Suitability	Egnethed	Om strategien er rettet mod de vigtigste muligheder og trusler, som organisationen står over for
A	Acceptability	Acceptabelhed	Om strategien opfylder interessenternes og organisationens forventninger
F	Feasibility	Gennemførlighed	Funktionaliteten og gennemførligheden af strategien i praksis
E	Evaluation	Evaluering	Hvordan strategien opfylder de foregående tre krav på en tilfredsstillende måde

Tabel 2: SAFE-værktøjets analysepunkter (Whittington et al., 2020).

SAFE-værktøjet anvendes som en tilgang til undersøgelse af den eksisterende strategi inden for tre omfattende områder med en dertilhørende opsamling i form af en evaluering. Tilgangen har begrænsninger, da tilgangen favner bredt inden for de tre analyseområder og om evalueringen reelt bygger på de egentlige konkurrencemæssige fordele. Ydermere, kan tilgangen have et manglende fokus på håndteringen af fremtidige uforudsigelige resultater og et manglende fokus på strategiens reelle omkostninger (Whittington et al., 2020).

4 Litteraturprocessen

Formålet med dette kapitel er at arbejde med eksisterende viden i form af sekundær empiri gennem brugen af Snowball-metoden i litteratursøgningen og herefter en litteraturbearbejdning af de fundne kilder. Kapitlet beskriver effektiviteten af iterationerne i Snowball-metoden, samt præsenterer artiklerne og projektets temaer.

4.1 Litteratursøgningen

Litteratursøgningen i denne rapport er inspireret af, og følger tilgangen med brug af Snowball-metoden fra (Wohlin, 2014) til at finde relevante og anvendelige kilder til projektet. Omfanget af Snowball-metoden er præciseret i metodeafsnittet og processen kan findes i Appendiks A: Snowball.

Gennem metoden beskrevet af (Wohlin, 2014) og i metodeafsnittet, blev en brainstorm sammen med det indledende litteraturstudie, udgangspunktet for at finde brainstormens områder. Områderne fundet ud fra brainstormens emner blev herefter grupperet og sorteret for at lave rammerne for dannelsen af nøgleordene (Kousholt, 2020). Brainstormen kan findes i: Brainstorm. Følgende nøgleord dannede dernæst søgestrengen:

("Resource-based view" OR "Resource-based theory") AND "Dynamic" AND ("Transformation" OR "Change") AND "Public organization" AND "Public sector" AND ("Construction" OR "Client") AND "Strategy"

Nøgleordssøgestrengen gav 228 hits bestående af 189 Artikler, 20 Kapitler i bøger, 9 konferencedokumenter, 7 Afhandlinger, 2 Referenceartikler og 1 Bog. Denne søgestreng blev udgangspunktet for dannelsen af start sættet. Processen med dannelsen af søgestrengen kan findes i: Søgestrengsdannelse, første sortering og skabelon til Snowball.

4.1.1 Iterationer

Gennem iterationer, som beskrevet i (Wohlin, 2014), blev forskellige sorteringstrin anvendt for at finde relevante kilder til projektet, se skabelonen i: Søgestrengsdannelse, første sortering og skabelon til Snowball. Der blev i alt foretaget fire sorteringer, hvor den første, Iteration "0", bestod af udvælgelsen af startsettet, mens de efterfølgende skete gennem forward og backward snowballing. Arbejdet med iterationerne er omfattende, hvorfor det udelukkende er effektiviteten for hver iteration, der er præsenteret her. Processen, vurderingen af sorteringstrinene og arbejdet med hver kilde kan findes i: Iteration 1: Startsettet, Iteration 2: Nye kilder [1] og Iteration 3: Nye kilder [2].

4.1.1.1 Iteration "0": Søgestrengen

Gennem anvendelsen af filtre i søgemaskinen PRIMO, blev søgestrengens hits reduceret fra 228 til 46. Disse 46 hits blev dernæst sorteret og vurderet ud fra forskellige trin, blandt andet bestående af titel, abstract, konklusion og fuld gennemlæsning. Dette resulterede i et startset bestående af tre artikler og et litteraturreview. 46 mulige kandidater fra startset-søgestrengen, hvoraf fire kilder blev inkluderet i startsettet, dvs. effektivitet: $\frac{4}{46} \approx 9\%$.

Se: Præsentation af Startsettet

4.1.1.2 Iteration 1: Startset

Denne iteration er den første iteration med backward og forward snowballing. Gennem Snowball-metoden blev fem nye kilder fundet. 157 mulige kandidater fra Backward snowballing og Forward snowballing, fem kilder blev inkluderet til iteration 2: Nye kilder [1], dvs. effektivitet: $\frac{5}{157} \approx 3\%$.

Se: Iteration 1: Startsettet

4.1.1.3 Iteration 2: Nye kilder [1]

I denne iteration blev kilderne fra foregående iteration sorteret og kategoriseret. Dette resulterede i at to nye kilder blev fundet gennem Snowball-metoden. 38 mulige kandidater fra Backward snowballing og Forward snowballing, to kilder blev inkluderet til iteration 2: Nye kilder [2], dvs. effektivitet: $\frac{2}{38} \approx 5\%$.

Se: Iteration 2: Nye kilder [1]

4.1.1.4 Iteration 3: Nye kilder [2]

I denne iteration blev ingen tilføjelser fundet, dermed afsluttes litteratursøgningen, dvs. effektivitet: $\frac{0}{30} = 0\%$. Gennem iterationerne har Snowball-metoden fundet frem til 11 kilder, der kan arbejdes videre med.

Se: Iteration 3: Nye kilder [2]

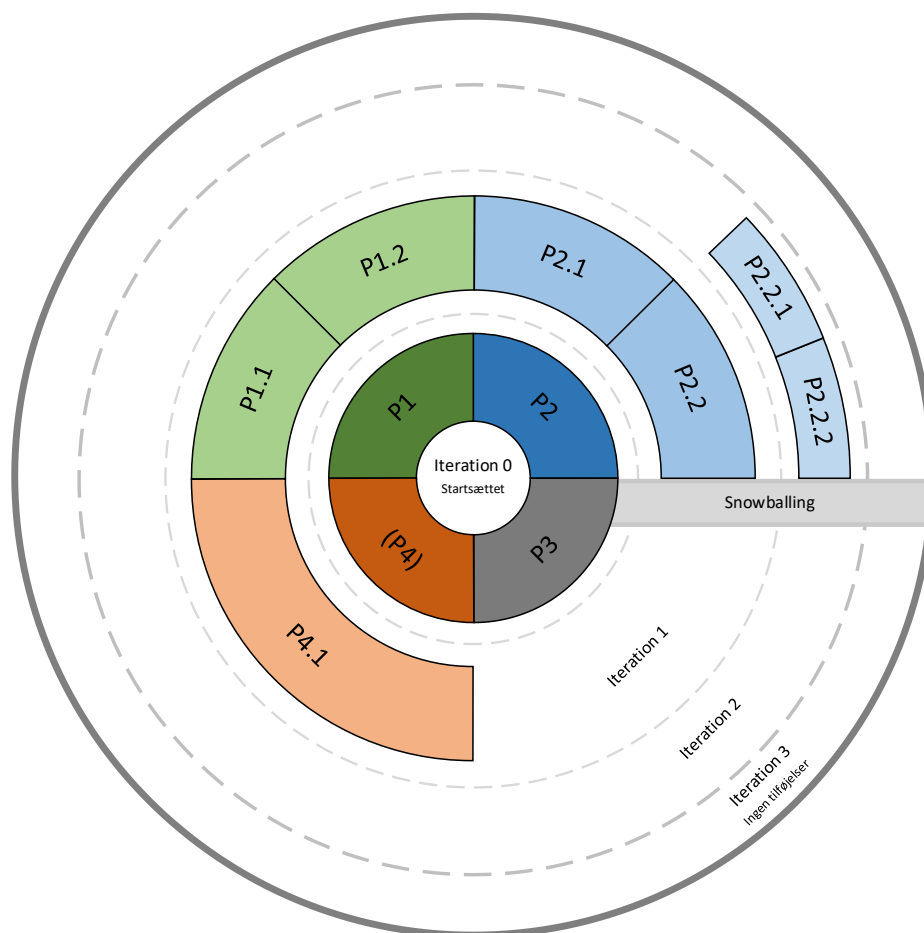
4.1.2 Opsamling litteratursøgningen

Artikel:	Startsæt	Iteration: 1	Iteration: 2	Iteration: 3
Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations	P1			Ingen tilføjelser / Ingen nye kilder / Snowball stopper
Dynamic capabilities: What are they?		P1.1		
Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities		P1.2		
The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector	P2			
Explicating the dynamics of project capabilities		P2.1		
Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client		P2.2		
The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry			P2.2.1	
Key competences of design-build clients in China			P2.2.2	
Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector	P3			
Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda	(P4)			
Managing Successful Organizational Change in the Public Sector		P4.1		
Antal	4	5	2	0
Valgte kandidater	Total			11
Mulige kandidater	46	157	38	30
Total				271

Tabel 3: Opsamling af litteratursøgningen gennem Snowball-metoden, hvor 11 kilder er fundet gennem startsættet og 3 iterationer.

Litteratursøgningen har undersøgt og bearbejdet i alt 271 mulige kandidater, som resulterede i at 11 kilder blev identificeret gennem et startsæt og tre iterationer af Snowball-tilgangen, hvor disse 11 kilder også er blevet vurderet. Denne vurdering resulterer i 11 kilder, der er gældende og relevante for projektet med et fokus den offentlige sektor. Dette giver litteratursøgningen en samlet effektivitet på $\frac{11}{271} \approx 4\%$.

De 11 kilder giver viden om organisationsændringer, og hvordan strategi påvirker eller bliver påvirket af interne faktorer, og til dels eksterne faktorer, samt viden om ressourcer, kapabiliteter og konkurrencefordele. Vurderingen af kilderne ud fra kriterierne i Appendiks A: Snowball resulterede i gode til meget gode kilder, hvilket gør den opnåede viden fra kilderne relevante. Gennem arbejdet med Snowball-tilgangen, kan det observeres, at der kun er fundet relevante typer af kilder ved backward snowballing og ikke ved forward snowballing. Dette tyder på at projektets emne er begrænset, og hvor yderligere forskning af dynamiske kapabiliteter i forbindelse med offentlige organisationer i byggeriet kræves.



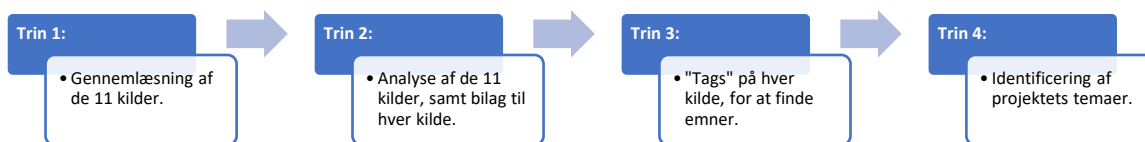
Figur 4: Viser processen med litteratursøgningsprocessen gennem forward og backward Snowball metoden og 11 fundne kilder. Iteration 0 består af de første valgte kilder (P = Picked) som er farveinddelt, hvor hver efterfølgende ring viser grænserne for iterationerne. Farveinddelingen har ingen vægtning men viser sammen med nummeringen sammenhængen fra startsættets kilde.

4.2 Litteraturbearbejdningen

Materialet til litteraturbearbejdningen kommer fra de fundne kilder introduceret i litteratursøgningen, udført via Snowball-metoden. Disse kilder repræsenterer den offentlige viden, der lægger til grund for dette projekt. Dette giver, på nuværende tidspunkt, en mulighed for at samle eksisterende viden om offentlige organisationer i byggeriet med fokus på ressourcer og kapabiliteter.

I dette afsnit vil emnerne og den dertilhørende viden blive bearbejdet for at danne et grundlag for rammerne for dette projekt. Hver artikel fundet gennem Snowball-tilgangens iterationer vil præsenteres kort, mens en dybere analyse af hver artikel kan findes i Appendiks B: Litteraturbearbejdning, hvor kildernes sammenhæng til projektet tydeliggøres. Dernæst vil temaerne og kildernes relation til disse præsenteres som opsamling på litteraturarbejdet.

Litteraturbearbejdningen er udført i fire trin for at kunne identificere projektets temaer ud fra de 11 kilder fra litteratursøgningen. Disse trin vises i nedstående figur:



Figur 5: Arbejdet gennem litteraturbearbejdningens proces foregår i fire trin, hvor hver kilde bliver gennemlæst, analyseret og kodet gennem en tilgang inspireret af en målrettet indholdsanalyse ved brug af tags. Disse tags grupperes og danner de centrale temaer i projektet.

4.2.1 Præsentation af projektets kilder

I det efterfølgende vil de emnerne med højest projektrelevans fra de 11 kilder fundet gennemlitteratursøgningen blive præsenteret, hvilket vil give en forståelse for deres indflydelse på projektet. Præsentationen af hver artikel er her en mindre opsamling, mens en mere fyldestgørende analyse af hver artikel kan findes i Appendiks B: Litteraturbearbejdning.

4.2.1.1 P1: Bryson et al., 2007: "Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations"

I denne artikel bruges den ressource-baserede teori til at undersøge særprægede kompetencer og kernekompetencer, hvor kompetencer forstås som delmængder af ressourcer, der hjælper organisationen med at opnå dens mål. Bryson et al. viser at kompetencer er en direkte forbundet kerne i offentlige organisationer, der bliver omdrejningspunktet for organisationer, hvor dette bliver grundlaget for vedvarende konkurrencefordele. Bryson et al. finder herudover at succesgrundlaget for offentlige organisationer med stor sandsynlighed vil være baseret på anvendelsen, opretholdelsen og beskyttelsen af eksisterende særprægede kompetencer og ressourcer (Bryson et al., 2007).

Se: P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations

4.2.1.2 P1.1: Eisenhardt & Martin, 2000: "Dynamic capabilities: What are they?"

I denne artikel arbejder Eisenhardt og Martin videre fra den ressource-baserede teori ved at fokusere på konkurrencefordele i uforudsigelige og skiftende omgivelser, ved brug af dynamiske kapabiliteter. Eisenhardt og Martin finder at dynamiske kapabiliteter formes af kravene fra og uforudsigeligheden af omgivelserne, hvor formålet med dynamiske kapabiliteter bliver at ændre eller udvikle ressourcer for at håndtere omgivelserne. Ydermere, finder de at en langsigtet konkurrencefordel ud fra arbejdet med dynamiske kapabiliteter, bliver en samling af flere kortsigtede konkurrencefordele, der skal udvikles og vedligeholdes (Eisenhardt & Martin, 2000).

Se: P1.1: Dynamic capabilities: What are they?

4.2.1.3 P1.2: Zollo & Winter, 2002: "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities"

I denne artikel arbejder Zollo og Winter med, hvordan organisationer ændrer og udvikler dynamiske kapabiliteter ved at opdele rutiner i driftsrutiner som operationelle funktioner samt ændringen af driftsrutiner defineret som dynamiske kapabiliteter. Zollo og Winter konkluderer at strategien sætter retningen, som de dynamiske kapabiliteter bliver påvirket af, og at denne danner rammerne for dynamiske kapabiliteter som systematiske mønstre, der har formålet at tilpasse og udvikle driftsrutiner (Zollo & Winter, 2002).

Se: P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities

4.2.1.4 P2: Adam et al., 2020: "The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector"

I denne artikel undersøger Adam et al. sammenhængen mellem nødvendige evner, opdelingen af kapabiliteter og offentlige bygherreorganisationer. De konkluderer at offentlige organisationer ofte har en tendens til faste rutiner og derfor har en stor mulighed for forbedring. Denne forbedring mener Adam et al. kan opstå gennem brugen af forskellige slags kapabiliteter, især ved offentlige bygeherreorganisationer der varetager projekter med skiftende kompleksitet. De argumenterer for at en opdeling mellem organisationens permanente dynamiske kapabiliteter og projektkapabiliteterne på de individuelle projekter, kan skabe grundlaget for den nødvendige udvikling. Dette gælder hovedsageligt ved uforudsigelige omgivelser eller projekter, hvor der er et behov for at dynamiske kapabiliteter kan udvikle nye projektkapabiliteter (Adam et al., 2020).

Se: P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector

4.2.1.5 P2.1: Davies & Brady, 2015: "Explicating the dynamics of project capabilities"

I denne artikel undersøger Davies og Brady forholdet mellem dynamiske kapabiliteter og projektkapabiliteter ved at se dem som værende et gensidigt forhold. De finder at organisationer skal bevare og balancere eksisterende kapabiliteter og tilpasse dem til de enkelte projekters krav. Sammenhængen mellem de forskellige slags kapabiliteter bliver at organisationens dynamiske kapabiliteter er på det strategiske og taktiske niveau, og projektkapabiliteter er på det operationelle niveau. Davies og Brady finder at organisationer med projekt-baseret produktion søger en balance mellem udvikling og gentagelse af tidligere rutiner (Davies & Brady, 2015).

Se: P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities

4.2.1.6 P2.2: Adam & Lindahl, 2017: "Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client"

I denne artikel undersøger Adam og Lindahl en offentlig organisations muligheder og udfordringer i byggeriet gennem brugen af kapabiliteter. Dynamiske kapabiliteter bliver organisationens evne til at ændrer og udvikle sit ressourcegrundlag for at skabe konkurrencefordele ved projekter og omgivelser der er skiftende og uforudsigelige. Adam og Lindahl finder at brugen af dynamiske kapabiliteter i forbindelse organisationen og projektkapabiliteter ved de individuelle projekter, samt ved at afbalancere disse to typer af kapabiliteter, giver de bedste muligheder for at kunne tilpasse sig efter en projekt-baseret produktion (Adam & Lindahl, 2017).

Se: P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

4.2.1.7 P2.2.1: Manley, 2007: "The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry"

I denne artikel fokuserer Manley på offentlige bygherreorganisationer og deres ansvar for at udvikle sig selv, men også industrien. Hvor offentlige organisationer bliver startpunktet for udviklingen af industrier ved at finde, anerkende og anvende ny viden. Manley finder at en selvstændig udviklingsafdeling, der fokuserer på innovationskompetencer, kan skabe vejen til at forbedre offentlige organisationer, og dertilhørende industrier, ved at sætte fokus på at forbedre effektiviteten gennem ny viden (Manley, 2007).

Se: P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry

4.2.1.8 P2.2.2: Xia & Chan, 2010: "Key competences of design-build clients in China"

I denne artikel undersøger Xia og Chan bygherrens og dens evners rolle i forbindelse med succes af byggeprojekter. De finder at offentlige organisationers evner til at skabe en præcis forståelse af et projekts omfang, definerer omfanget og tilstrækkeligt relevant personale er nøglen til succes. Yderligere, finder Xia og Chan at tidligere projekterfaring, kontrahering ved rammerne for projektet og koordineringsevne som værende de generelle og nødvendige evner hos en bygherre (Xia & Chan, 2010).

Se: P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

4.2.1.9 P3: Pablo et al., 2007: "Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector"

I denne artikel undersøger Pablo et al., gennem den ressource-baserede teori og videreudviklingen af denne med dynamiske kapabiliteter, offentlige organisationer. Pablo et al. finder at tilgangen med de dynamiske kapabiliteter er især relevante for offentlige organisationer, da disse fokuserer på at anvende interne tilgængelige ressourcer på en måde der maksimerer og videreudvikler organisationens præstationer. Ydermere, konkluderes det at dynamiske kapabiliteter passer godt til offentlige organisationer, da disse ofte oplever skiftende og uforudsigelige omgivelser, hvor enkelte personer i organisationen og deres indflydelse på forskellige niveauer kan anvendes i forhold til strategien, til at udvikle kapabiliteter i overensstemmelse med denne (Pablo et al., 2007).

Se: P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector

4.2.1.10 (P4): Piening, 2013: "Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda"

Denne artikel er et litteraturstudie som har til formål at gennemgå eksisterende litteratur om dynamiske kapabiliteter i offentlige organisationer. Piening arbejder videre fra den ressource-baserede teori med udvidelsen med kapabiliteter, ved at beskrive en ressource som et input til produktionen og en kapabilitet som en evne til at anvende ressourcerne til at opnå et ønsket resultat. Det beskrives, at konkurrencefordele flyttes fra sjældne, værdifulde og unikke ressourcer til at igennem dynamiske kapabiliteter kan disse opretholdes, hvis organisationen har evnen til at ændre og udvikle sine ressourcer og kapabiliteter konstant. Ydermere, forklarer Piening at offentlige organisationer på grund af deres størrelse, ofte er tunge og svære at forandrer men også at svære at få tilpasset til sine omgivelser. Dette resulterer i at offentlige organisationers ændringer eller forandringer oftest sker trinvist fremfor at opstå pludseligt (Piening, 2013).

Se: (P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda

4.2.1.11 P4.1: Fernandez & Rainey, 2006: "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector"

I denne artikel undersøger Fernandez og Rainey organisationsændringer og processen med forandringer hos offentlige organisationer. Gennem otte faktorer som forandringslederne skal være opmærksomme på, finder Fernandez og Rainey at nødvendigheden for forandringen, handlingsplaner, intern og ekstern støtte, autoritær støtte, allokering af ressourcer og efterfølgende anvendelse og tilpasning, er afgørende faktorer for succes af forandringen. Ydermere, beskrives det at offentlige organisationer på grund af deres størrelse kan være tunge, hvilket gør at selvom forandringen er en nødvendighed, kan denne være svær at få fuldt integreret i organisationen og dermed opnå det ønskede resultat (Fernandez & Rainey, 2006).

Se: P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

4.2.2 Projektets temaer

Ved gennemlæsningen og dannelsen af bilagene til hver af artiklerne, blev en målrettet indholdsanalyse inspireret af en tilgang fra (Hsieh & Shannon, 2005) brugt til at lave en kodning med "Tags" for at forstå emnerne i hver kilde, se: Tags opsamling: De 11 kilder. Gennem brugen af disse tags på kilderne, blev 16 forskellige tags fundet som dannede grundlaget for projektets temaer. Ud fra disse 16 forskellige tags er seks temaer identificeret som centrale for projektet. De centrale temaer i projektet er:

- Tema 1: Offentlige organisationer
- Tema 2: Organisationsændringer
- Tema 3: Strategi
- Tema 4: Ressourcer
- Tema 5: Kapabiliteter
- Tema 6: Konkurrencefordele

På grund af omfanget af projektet og kilderne, er flere af temaerne forskellige fra hinanden, men holder sig til organisationer. Ved at have forskellige temaer og dermed områder som projektet skal undersøge i forbindelse med problemstillingen, er der mulighed for at skabe en større forståelse omkring arbejdet med problemstillingen. Temaerne og kildernes forbindelser er sammensat i nedenstående tabel, som dermed viser de gældende temaer i projektet:

	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6
	Offentlige organisationer	Organisations-ændringer	Strategi	Ressourcer	Kapabiliteter	Konkurrencefordele
P1	✓			✓		✓
P1.1			✓	✓	✓	✓
P1.2			✓		✓	
P2	✓				✓	
P2.1	✓				✓	✓
P2.2	✓				✓	✓
P2.2.1	✓			✓	✓	✓
P2.2.2	✓			✓	✓	
P3	✓		✓	✓	✓	✓
(P4)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P4.1	✓	✓				
Hits	3 (9)	2	4	6	7	6

Tabel 4: Projektets temaer og kildernes sammenhæng.

Temaerne giver en retning for projektet, hvor der bliver fokus på offentlige organisationer gennem ressourcer og kapabiliteter i forbindelse med den eksisterende strategi, konkurrencefordele og ændringer i organisationen. I det kommende afsnit vil temaerne præsenteres, ud fra den viden der er opnået efter litteraturbearbejdningen.

4.2.2.1 Tema 1: Offentlige organisationer

Temaet om Offentlige organisationer fokuserer på omgivelserne som værende generelt skiftende for offentlige organisationer, hvor især offentlige organisationer i byggeriet både har meget skiftende omgivelser og arbejdsopgaver. Rammerne for offentlige organisationer i byggeriet er ofte påvirket af mange forskellige faktorer som politiske beslutninger, korte perioder mellem skift i ledelsen, lovgivning, organisationsændringer og projekter med stor variation i kompleksitet. Arbejdet med offentlige organisationer i byggeriet, bliver i dette projekt at undersøge Samarbejdsorganisationens forståelse og håndtering af omgivelserne de agerer i og at undersøge organisationens gældende rammer. Ydermere, bruges temaet til at undersøge typen af de arbejdsopgaver/projekter organisationen varetager, med et fokus på deres løbende udvikling.

4.2.2.2 Tema 2: Organisationsændringer

I temaet om organisationsændringer undersøges der en organisation, der allerede har skabt og opdelt en afdeling, hvilket betyder at ændringen af organisationen allerede er sket. Teorien præsenteret i teoriafsnittet arbejder med sammenhængen mellem organisationens struktur, kultur og design. I Litteraturprocessen fokuseres der på at ændringer, og integrationen af disse, i offentlige organisationer skal være velovervejede, da offentlige organisationer ofte er store og tunge. Arbejdet med temaet om organisationsændringer bliver i dette projekt at undersøge forskellige interne faktorer til at forstå organisationen og dens udvikling, samt hvordan organisationsændringen med opdelingen af afdelingen er håndteret og rammerne for denne ændring.

4.2.2.3 Tema 3: Strategi

Temaet om strategi fortsætter gennem SAFE-værktøjet præsenteret i teoriafsnittet, hvor en strategi kan evalueres ud fra, hvordan de vigtigste muligheder er håndteret, funktionaliteten og anvendeligheden af strategien, samt om strategien opfylder, det ønskede fra interessenterne. Litteraturprocessen fokuserer på den retning som strategien giver organisationen og dens ressourcesammensætning. Ydermere, fokuseres der på rollefordelingen og den mindre indflydelse ledere generelt har i offentlige organisationer. Temaet om strategi arbejder i dette projekt med funktionaliteten og kravene til strategien, med særligt fokus på hvordan mulighederne for organisationen er håndteret, og hvordan ressourcesammensætningen påvirkes af strategien og dens retning, og dermed også kapabiliteterne.

4.2.2.4 Tema 4: Ressourcer

Dette tema fortsætter med fra viden præsenteret i teoriafsnittet med fokus på interne faktorer i form af ressourcer i forbindelse med omgivelser, der kan kategoriseres som værende stabile. RBT udvides med en kategorisering af kompetencer som delmængder af organisationens ressourcer. Konkurrencemæssige fordele opnås gennem sjældne, værdifulde og unikke ressourcer i forholdsvise stabile omgivelser, samt at RBT er anvendeligt i forbindelse med offentlige organisationer. Temaet fokuserer på at forstå ressourcer og kompetencer i en organisation, og hvilke af disse der danner grundlaget for konkurrencemæssige fordele især i forbindelse med organisationens omgivelser og rammer.

4.2.2.5 Tema 5: Kapabiliteter

Temaet fortsætter fra RBT og teoriafsnittet om kapabiliteter, hvor opdelingen mellem den mere permanente organisation og projekternes individuelle "*organisationer*" bliver udgangspunktet for dynamiske kapabiliteter og projektkapabiliteter. De fundne kilder har fokus på hvordan operationelle eller driftsrutiner bliver ændret gennem dynamiske kapabiliteter, hvilket forbinder rutiner med projektkapabiliteter, specielt i forbindelse med en projekt-baseret produktion. Konkurrencefordelen videreudvikles fra RBT, hvor denne ikke udelukkende kan baseres på unikke ressourcer men også den konstante udvikling og håndteringen af disse. Arbejdet med temaet om kapabiliteter vil give en forståelse for de permanente rammer og den dertilhørende håndtering og udvikling af organisationen i forbindelse med mangfoldigheden af organisationens projekter og de skiftende omgivelser, som den agerer i.

4.2.2.6 Tema 6: Konkurrencefordele

Gennem temaet med konkurrencefordele udvides tilgangen fra VRIO-værktøjet, præsenteret i teoriafsnittet, med et yderligere perspektiv på konkurrencefordele gennem dynamiske kapabiliteter. Dette perspektiv sætter fokus på at de konkurrencemæssige fordele ikke udelukkende kommer fra sjældne, værdifulde og unikke ressourcer, men også fra organisationens evne til at ændre og udvikle sine ressourcer og kapabiliteter. Temaet med konkurrencemæssige fordele bliver en direkte forlængelse af RBT og kapabiliteter, men holdes som et selvstændigt tema for at undersøge organisationens håndtering af kort- og langsigtede konkurrencefordele mere omfattende.

De ovenstående seks temaer danner projektets centrale undersøgelsesområder, der anvendes til det videre arbejde. Gennem disse seks temaer er interviewguiden udformet med forskningsspørgsmål, der har udgangspunkt i hvert af de seks temaer. Yderligere, danner de seks temaer rammerne for analysens opdeling, således at empiren og viden fra Litteraturprocessen kan sammenstilles tilfredsstillende.

5 Interview

Dette kapitel arbejder videre med tilgangen, der er beskrevet i metodeafsnittet i forbindelse med interviewene. Interviewene er baseret på forskellige interviewguides, der alle tager udgangspunkt i den fundne litteratur. I dette projekt er der udformet tre typer af interviewguides, der vil blive introduceret herunder. Derudover vil interviewprocessens periode og placering af informanter præsenteres for at give en forståelse for sammenhængen af den indhentede empiri. Ydermere, vil tilgangen med håndteringen af empirien viderebearbejdes fra metodeafsnittet, så grundlaget for det videre arbejde, i form af analysen i denne rapport, kan dannes.

5.1 Interviewprocessen

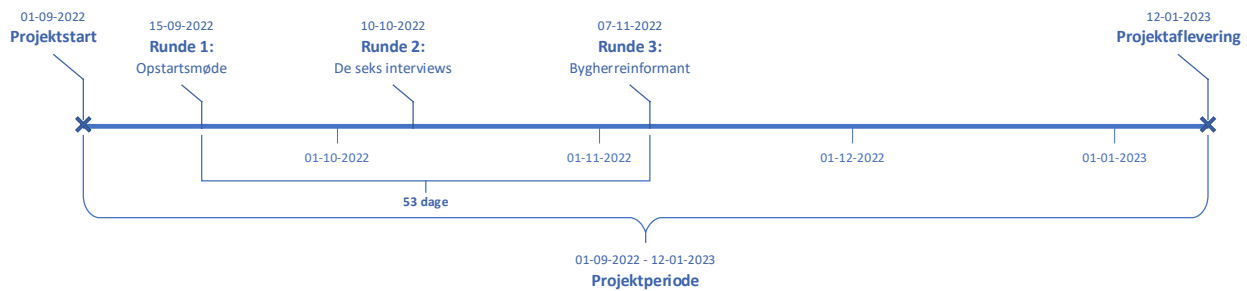
Processen med interviewene og de dertilhørende informanter er foregået via tre runder med syv forskellige informanter. De forskellige runder af interviews har haft hvert sit primære formål, hvor det første interview fungerede som afgrænsning for projektet. De efterfølgende to runder af interviews primære formål har været at danne det empiriske grundlag for analysearbejdet i denne rapport. Yderligere, har det sidste interview også haft det formål at give en opsamlende og afklarende afslutning. De tre runder af interviews har dermed alle bidraget til arbejdet med projektets problemstilling på hver sin måde. De tre runder med interview har bestået af:

- Runde 1: Opstartsmøde (enkelt interview)
- Runde 2: Udviklingsafdelingen og Direktøren (seks interviews)
- Runde 3: Bygherreinformanten (enkelt interview)

Perioden og informanternes placering i organisationen vil i det efterfølgende afsnit blive præsenteret.

5.1.1 Perioden

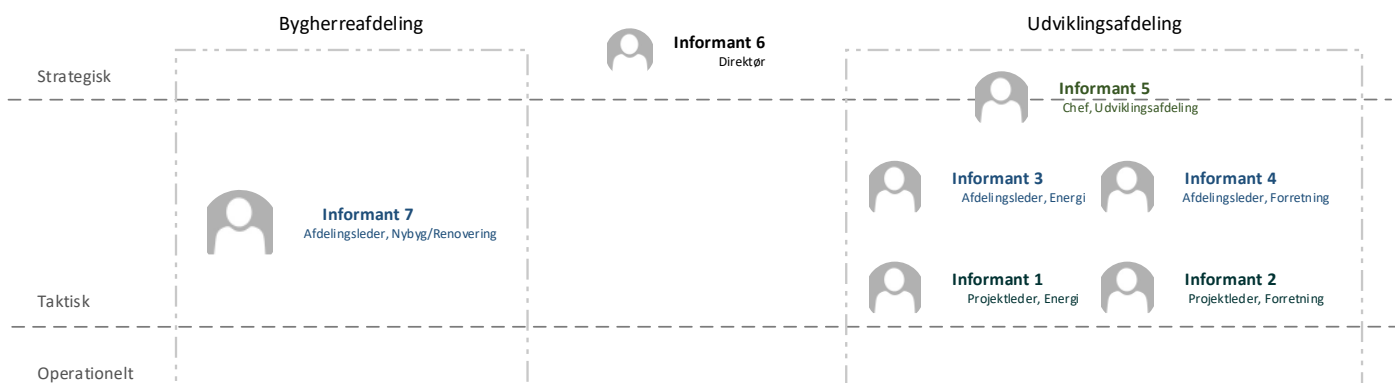
Indhentning af empiri gennem de tre runder af interviews er foregået over en periode på 53 dage. I den nedenstående figur kan projektperioden observeres fra projektstart til -aflevering. Derudover viser figuren at empirien er indhentet i den første halvdel af projektperioden. Perioden hvor empirien indhentes har været hensigtsmæssig for arbejdet i denne rapport, da det har muliggjort en god håndtering før og efter indhentningen af empirien. Perioden har været påvirket af lokationen, hvor interviewene skulle udføres, da alle interviewene er udført i Samarbejdsorganisationens lokaler og efter informanternes muligheder. Indflydelsen har ikke påvirket projektet negativt, men derimod skabt et trygt og bedre miljø for informanterne og dermed interviewene.



Figur 6: Tidslinje over projektperioden med perioden af empiri-indhentning

5.1.2 Informanterne

Rapporten indeholder otte interviews med syv forskellige personer fordelt på to afdelinger, Bygherreafdelingen og Udviklingsafdelingen. Bygherreinformanten er afdelingsleder for Nybyg og renovering. Informanterne fra Udviklingsafdelingen er projektledere fra begge under afdelinger, samt chefen for hele udviklingsafdelingen. Yderligere, er der foretaget et interview med direktøren. De otte interviews med informanter i forskellige niveauer i organisationen giver et solidt empirisk grundlag. Informanterne, deres niveau og afdeling kan observeres på nedenstående figur:



Figur 7: Fordelingen af informanter projektet samt deres placering og niveau i organisationen

5.2 Interviewguides

Der er udformet tre interviewguides, en til hver runde af interviews. Anvendelsen af tilgangen introduceret i metodeafsnittet kan opdeles i to, da den første interviewrundes funktion har været at sætte retningen på projektet og dermed fulgt tilgangen blødere. I de efterfølgende tre underafsnit vil tilgangen til arbejdet med de forskellige interviewguides præsenteres. Arbejdet med interviewguiderne kan observeres i: Appendiks C: Interviewguides.

5.2.1 Interviewguide: Opstartsmøde

Interviewguiden til runde 1: Opstartsmøder kan findes i Interviewguide 1: Opstartsmøde.

Denne interviewguide er udarbejdet efter at arbejdet med kilderne i litteratursøgningen er påbegyndt, hvilket betyder at spørgsmålene ikke er dannet ud fra en tematisering. Fokus har i stedet været på at sortere i besvarelserne efter de første fundne emner i forbindelse med det indledende arbejde i dette projekt. Disse emner bestod af:

- Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer
- Offentligt prægede organisationer
- Strategi
- Organisationsændringer

Gennem brugen af interviewguiden blev projektets retning bestemt, og der blev opnået en større forståelse for Samarbejdsorganisationen, dens afdelinger og de dertilhørende arbejdsområder.

5.2.2 Interviewguide: De seks interview

Interviewguiden til runde 2: De seks interviews kan findes i Interviewguide 2: De seks interviews.

Denne interviewguide følger tilgangen fra metodeafsnittet med udgangspunkt i de seks temaer og vil i dette projekt være grundlaget for analysen. På grund af tilgangen med denne interviewguide og selve udformningen af denne, er spørgsmålene relevante og besvarelserne anvendelige. Dette har resulteret i en hensigtsmæssig proces med interviewarbejdet og dannelsen af grundlaget for den videre analyse af problemstillingen.

5.2.3 Interviewguide: Bygherreinformant

Interviewguiden til runde 3: Bygherreinformant kan findes i Interviewguide: Bygherreinformanten.

Denne interviewguide er baseret på den forrige interviewguide til de seks interviews og holder sig inden for de seks temaer, men med tilpassede interviewspørgsmål for at have en afklarende funktion i projektet og dets analyse. Denne interviewguide er lavet efter de andre interviews er udført og efter at analysen er påbegyndt. Dette giver muligheden for en hensigtsmæssig afklaring og opfølgning på forskellige analyseområder.

5.3 Empirihåndtering

Efter indhentningen af empirien er transskribering foregået umiddelbart efter for at skabe de bedste rammer for en gunstig gengivelse af interviewerne. Transskriberingen er håndteret gennem som beskrevet i metodeafsnittet med en meningskondensering, der danner udgangspunktet for en kategorisering, der kan samle forskellige grupperinger ud fra de seks temaer. Informanternes runde, nummer, titel og transskriberingsbilaget kan observeres i nedenstående tabel:

Runde	Informant	Titel	Transskribering
Runde 1: Opstartsmøde	3	Afdelingsleder, Energi (I3.AL.Energi)	Transskribering: Opstartsmøde d. 15-9-2022
Runde 2: De seks interviews	1	Projektleder, Energi (I1.PL.Energi)	Transskribering: Informant 1, Projektleder, Energi
	2	Projektleder, Forretning (I2.PL.Forretning)	Transskribering: Informant 2, Projektleder, Forretning
	3	Afdelingsleder, Energi (I3.AL.Energi)	Transskribering: Informant 3, Afdelingsleder, Energi
	4	Afdelingsleder, Forretning (I4.AL.Forretning)	Transskribering: Informant 4, Afdelingsleder, Forretning
	5	Chef, Udviklingsafdeling (I5.Chef.Energi/Forretning)	Transskribering: Informant 5, Chef, Udviklingsafdeling
	6	Direktør (I6.Direktør)	Transskribering: Informant 6, Direktør
Runde 3: Bygherreinformant	7	Afdelingsleder, Nybyg & Renovering (I7.AL.Nybyg/Renovering)	Transskribering: Informant 7, Afdelingsleder, Nybyg og renovering

Tabel 5: Informanternes runde, nummer, titel og link til transskribering

Interviewprocessen har indhentet empirien, der er centreret omkring projektets temaer og dernæst er denne kategoriseret og sorteret. Dermed kan analysearbejdet i den næste del af rapporten påbegyndes med en opdeling baseret på de seks temaer fra Litteraturprocessen.

6 Analysens del: 1

I dette kapitel påbegyndes analysen af Samarbejdsorganisationen med fokusset på forbedring gennem kapabiliteter. Først bearbejdes projektets fire første temaer med fokus på offentlige organisationer, organisationsændringer, strategi og ressourcer.

I nærværende kapitel analyseres de første fire temaer af de fundne seks temaer fra Litteraturprocessen for at håndtere projektets problemstilling. Analysen i denne rapport er opdelt i to, hvor den første analysedel består af: Tema 1: Offentlige organisationer, Tema 2: Organisationsændringer, Tema 3: Strategi og Tema 4: Ressourcer. Dermed behandles de første fire temaer i projektet samlet, for at tydeliggøre overgangen til arbejdet med kapabiliteter og konkurrencefordele i: Analysens del: 2.

6.1 Tema 1: Offentlige organisationer

I dette tema undersøges det første tema, offentlige organisationer, der danner opstartspunktet for analysearbejdet i denne rapport. Temaets funktion er at afklare og forstå organisationens rammer, dens begrænsninger, den projekt-baseret produktion, de undersøgte afdelinger, eksterne faktorer, samt organisationens struktur og kultur for at kunne arbejde med forbedring hos Udviklingsafdelingen.

6.1.1 Samarbejdsorganisationen og de undersøgte afdelinger

Samarbejdsorganisationen på dette projekt er, som præsenteret i indledningen, en stor offentlig organisation, der er en del af en koncern, bestående af flere selskaber inden for områder i energi- og varmforsyningen i Aarhus. Samarbejdsorganisationen er et aktieselskab ejet af Aarhus Kommune, der arbejder med og håndterer fjernvarme i Aarhus. Gennem interviewene med de syv informanter, uafhængigt af afdeling eller stilling, fortæller alle at medarbejdernes kompetencer er en vigtig faktor i deres arbejdsområder. Dette er ikke en nytænkning eller unikt for organisationen, men tydeliggøre at ved offentlige organisationer bliver kernen af denne dens ressourcer, og dermed også dens kompetencer (Bryson et al., 2007).

Gennem arbejdet med Samarbejdsorganisationen og dens afdelinger beskriver (I6.Direktør) et behov for at opdele organisationen, for at de forskellige afdelinger beholder relevante arbejdsområder og ikke får ansvar for opgaver uden for deres evner. Behovet for en opdeling eller segmentering af kompetencer gennem afdelinger, og den dertilhørende fordeling af arbejdsområder, er gældende for offentlige organisationer. Hvor behovet for en segmentering, især er gældende for bygherreorganisationer (Adam et al., 2020; Adam & Lindahl, 2017).

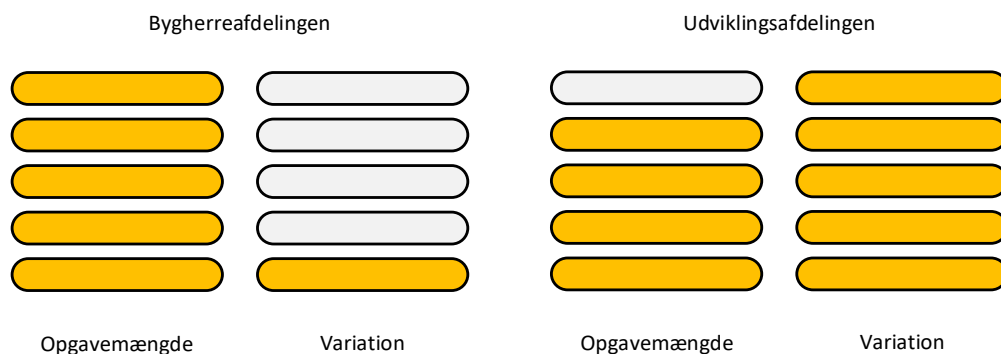
Koncernen ejes af Aarhus Kommune, hvor organisationen dermed er et offentligt ejet aktieselskab. Begge afdelingsledere, (I3.AL.Energi) og (I4.AL.Forretning), samt (I6.Direktør) beskriver dette som værende et "*hvile i sig selv*" selskab. Organisationen har den begrænsning at det ikke skal skabe overskud, men ifølge begge afdelingsledere, (I3.AL.Energi) og (I4.AL.Forretning), har organisationen et ønske om at vokse. Yderligere, er organisationen og dens forsyningstype, i form af fjernvarme, begrænset under: Bekendtgørelse af lov om varmeforsyning. I denne sammenhæng beskriver (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) at bekendtgørelsen giver en tilgang hvori organisationen skal levere det billigste produkt/laveste pris ud fra organisationens valg af løsninger. Dermed skal organisationen vælge løsninger og anlæg ikke nødvendigvis være den billigste mulige løsning, men den mest effektive ud fra andre perspektiver end pris. Tilgangen giver ifølge (I3.AL.Energi) og (I4.AL.Forretning) et fokus på effektiviteten af det produkt som organisationen skal levere. Fokusset på effektiviteten, hvor rentabiliteten tilsidesættes og det økonomiske aspekt får en anden indflydelse, kendetegner offentlige organisationer. Ved private virksomheder eller andre organisationer, vil disse typisk have et stort fokus på rentabilitet (Manley, 2007).

Samarbejdsorganisationen er et aktieselskab og har dermed en Bestyrelse, der er udvalgt af Aarhus Kommune. I denne sammenhæng beskriver (I3.AL.Energi) at som et offentligt ejet aktieselskab, er Bestyrelsen en af de største faktorer for organisationens arbejdsområder. Ned igennem organisationen kan der findes flere involverede personer i det strategiske arbejde, fra forskellige niveauer. Hvor mellemlederne får et ansvar for at være aktive og involverede i det strategiske arbejde, hvilket ofte kan ses i den offentlige sektor (Pablo et al., 2007). Ydermere beskriver (I3.AL.Energi) at Bestyrelsens krav ofte er oplæg eller ideer som Udviklingsafdelingen modtager, og som værende retningsgivende. Dette understreger at Bestyrelsen rolle er vigtig og sætter krav til organisationens retning og dens arbejdsområder. Kravene til organisationens arbejdsområder og projekter kommer ifølge (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) specielt fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, men også fra de forskellige niveauer i selve organisationen. (I6.Direktør) mener at organisationen, især Udviklingsafdelingen, generelt er fanget af disse krav, hvor (I5.Chef.Energi/Forretning) ser kravene fra de forskellige områder som noget at Udviklingsafdelingen skal sortere i. Gennem sorteringen vil Udviklingsafdelingen kunne allokere interne ressourcer til de specifikke projekter, så disse kan maksimere organisationens præstationer, men også fokusere på at videreudvikle relevante projekter (Pablo et al., 2007).

Projekterne som Samarbejdsorganisationen håndterer, er inden for mange forskellige områder, hvor en grov gruppering af projekterne kan opdeles i: Om de skal driftes eller ej. På grund af organisationens størrelse og ansvarsområder, kan det ifølge (I4.AL.Forretning) være meget svært at lave grupperinger af projekterne. Dog er det vigtigt i dette projekt at have en forståelse for at nogle af projekterne skal driftes i en periode på over 30 år. Ifølge (I1.PL.Energi), (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) sætter dette driftsomkostninger i fokus, hvor den store besparelse for organisationens kunder er placeret i at mindske kapitaludgifterne.

(I5.Chef.Energi/Forretning) understreger at dette specielt er relevant i forbindelse med eksisterende aftaler om levering af varme, der udløber i år 2030. Organisationen skal i denne sammenhæng selv opføre nye anlæg, der kan overtage varmeproduktionen af fjernvarmen inden år 2030. Dette behov for at udvikle sig løbende ses ofte hos offentlige organisationer med en projekt-baseret produktion, som Samarbejdsorganisationen har (Adam et al., 2020).

Den projekt-baserede produktion ses hos de undersøgte afdelinger: Udviklingsafdelingen og Bygherreafdelingen. Udviklingsafdelingens projekter favner meget bredt og har dermed mange arbejdsområder og (I5.Chef.Energi/Forretning) mener at Udviklingsafdelingen generere opgaver. Samt at Udviklingsafdelingen har en stor variation og stor mængde af opgaver. Gældende for Bygherreafdelingen mener (I7.AL.Nybyg/Renovering) at denne har tydelige arbejdsområder og kun modtager opgaver. Bygherreafdelingens opgaver har en mindre variation, men en stor opgavemængde.



Figur 8: Fordeling mellem opgavemængde og Variationen af opgaverne i Bygherreafdelingen og Udviklingsafdelingen. Figuren viser at Udviklingsafdelingen er presset i begge områder, hvor Bygherreafdelingen er presset på mængden af opgaver.

Bygherreafdelingen har dermed den fordel at den ikke skal generere opgaver og med en variation på nuværende tidspunkt der er forholdsvis lille, men afdelingen har mange opgaver. Udviklingsafdelingen generere opgaver, har mange af dem og en stor variation. Dermed bliver en selvstændig Udviklingsafdeling en klar fordel og en nødvendighed som (I6.Direktør) beskriver i interviewet. Grundlaget for Udviklingsafdelingen og dens udvidelse vil analyseres yderligere i: Tema 2: Organisationsændringer.

6.1.2 Eksterne faktorer og omgivelser

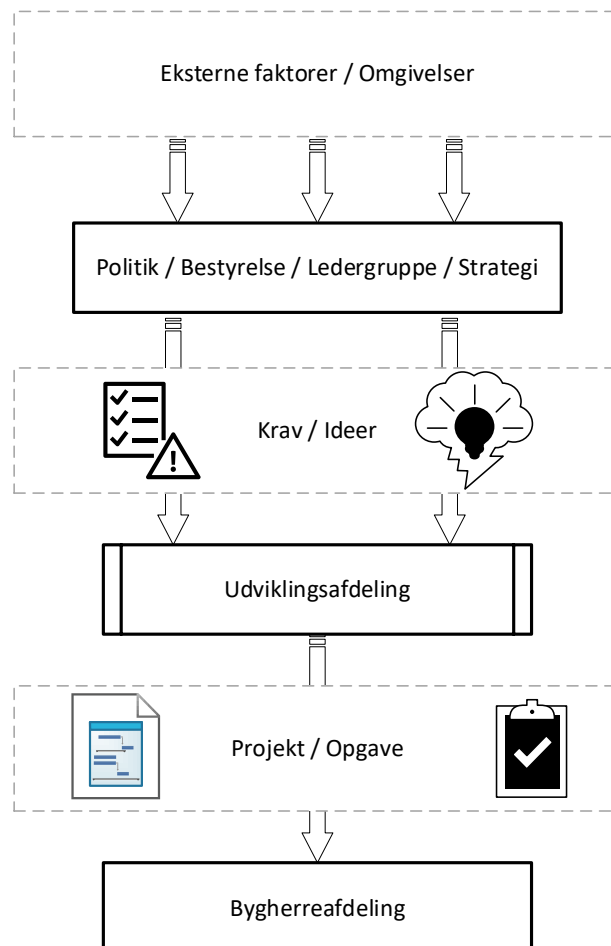
Samarbejdsorganisationen kan ifølge (I2.PL.Forretning) klassificeres som en stor og tung organisation med mange interne deadlines og processer men med en stor mangfoldighed, der giver muligheden for at kunne bearbejde afdelingernes projekter ud fra forskellige perspektiver. De eksterne faktorer og omgivelser er sværere at bestemme, og som (I5.Chef.Energi/Forretning) mener, er disse umulige at fastslå for Udviklingsafdelingen. Dermed er der en større uvished omkring de eksterne faktorer, der påvirker organisationen samt Bygherreafdelingen og Udviklingsafdelingen, end de interne faktorer. Gennem interviewene finder informanterne forskellige eksterne faktorer og omgivelser, der i det efterfølgende vil blive præsenteret for at forstå kilden til disse, men også hvordan de håndteres.

(I1.PL.Energi) og (I4.AL.Forretning) mener at organisationen, og især Udviklingsafdelingen, er påvirket af elprisens udvikling, hvor denne har fået en større rolle i forbindelse med bedømmelsen af mulige projektløsninger. Ydermere, finder (I5.Chef.Energi/Forretning) at krig i Europa og dertilhørende energikrise som værende en stor ekstern faktor, hvor (I7.AL.Nybyg/Renovering) tilføjer at ønsket om at droppe afhængigheden af gas påvirker hele organisationen. Disse eksterne faktorer er problemstillinger, der generelt påvirker den nuværende hverdag for de fleste mennesker i Europa og dermed også Danmark. Omgivelserne er ikke unikke for organisationen, men er faktorer der skal prioriteres og håndteres, da disse er meget skiftende. Hvor offentlige organisationer med en projekt-baseret produktion ofte skal udvikle sig på grund af de skiftende omgivelser (Adam et al., 2020).

Organisationens specielle og anderledes eksterne faktorer og omgivelser, kommer ifølge (I4.AL.Forretning) fra den tidligere tilslutningspligt, der blev fjernet i 2019. Organisationens er gået fra at have monopol til at have en monopollignende tilstand. (I4.AL.Forretning) beskriver den nuværende situation som værende favorabel for fjernvarmen og hvor andre alternativer, hovedsageligt varmepumper, ikke skaber en stor konkurrence på deres marked. Ydermere, beskriver (I7.AL.Nybyg/Renovering) at udbygningstakten og byfortætningen som afgørende faktorer som organisationen skal håndtere, men også som kilden til stor del af arbejdsopgaverne i Bygherreafdelingen. For at holde styr på sine projekter og typen af disse, skal organisationen holde balance mellem udvikling og gentagelsen af tidligere rutiner for at sikre at organisationen ikke kommer i ubalance (Davies & Brady, 2015).

Omgivelserne og de eksterne faktorer giver dermed krav til organisationen, hvor disse ifølge (I6.Direktør) sættes sammen med kravene fra de forskellige niveauer i organisationen, den eksisterende strategi, lovgivning og politiske beslutninger. Her beskriver (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I3.AL.Energi) at Udviklingsafdelingen modtager krav eller ideer fra Bestyrelsen, som Udviklingsafdelingen skal videreudvikle. Dermed bliver kravene fra omgivelserne og de eksterne faktorer håndteret gennem den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Ledelsen og Bestyrelsen. Dette bekræfter (I3.AL.Energi) og (I6.Direktør) hvor Ledergruppen, Bestyrelsen og politiske beslutninger håndterer de skiftende omgivelser og

eksterne faktorer gennem dannelsen af ideer eller krav. (I5.Chef.Energi/Forretning) beskriver denne proces, hvor Udviklingsafdelingen modtager disse ideer eller krav og dernæst er det deres ansvar at lave en problemhåndtering på dem. (I6.Direktør) ser en tydelig fordel i at driften ikke selv skal varetage udviklingen, men at Udviklingsafdelingen kan finde, anerkende og anvende ny viden til at forbedre organisationens arbejdsområder (Manley, 2007).



Figur 9: Fra eksterne faktorer og omgivelser, til projekt eller opgave

Gennem problemhåndteringen beskriver (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) at kravene bliver håndteret og omdannet til projekter, som Bygherreafdelingen vil være en af modtagerne af. Dermed formår Samarbejdsorganisationen at omsætte eksterne faktorer til krav gennem den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Ledergruppen og Bestyrelsen, videre til Udviklingsafdelingen der omsætter disse til projekter, der kan afleveres hos den relevante afdeling, hvilket kunne være Bygherreafdelingen. Omgivelserne og de eksterne faktorer for organisationen kan kategoriseres som værende skiftende, hvilket alle informanterne også mener. Gennem disse skiftende omgivelser og eksterne faktorer kan offentlige organisationer med en projekt-baseret produktion med fordel have et fokus på at skabe forbedring gennem brugen af dynamiske kapabiliteter, da disse er anvendelige i forbindelse med skiftende omgivelser (Adam et al., 2020).

6.1.3 Organisationsteori del 1: Struktur og Kultur

For at undersøge og forstå Samarbejdsorganisationen yderligere anvendes Organisationsteorien introduceret i teoriafsnittet: Organisationsteori. Organisationsteorien bruges til at forstå organisationens design og udvikling gennem dens struktur og kultur. Strukturen sætter fokus på relationer, koordinering og adfærd, hvor kulturen sætter fokus på normer og værdier (Jones, 2010).

Relationerne i Samarbejdsorganisationen er ifølge (I2.PL.Forretning) meget frie, hvor de kan bevæge sig forholdsvis frit og søge sparring i afdelingerne. Ydermere, beskriver (I2.PL.Forretning) at der er tillid til at man selv løfter ens arbejdsopgaver, men at "*døren*" altid er åben til sparring eller kommentering. Koordineringen foregår gennem et flow-program, hvor (I7.AL.Nybyg/Renovering) beskriver dette som en fast opsætning, der muliggøre kommunikation på tværs af afdelingerne. Adfærden beskriver (I2.PL.Forretning) som værende åben og afslappet, hvor (I5.Chef.Energi/Forretning), (I6.Direktør) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) beskriver at medarbejderne som værende gode til at affinde sig med og accepterer ændringer. Strukturen i Samarbejdsorganisationen er gunstig for udvikling, da denne er åben, har mulighed for sparring og klar på forandring. Dette giver et fokus på at maksimere organisationens præstationer, da udviklingen sættes i fokus (Pablo et al., 2007).

Samarbejdsorganisationens normer tager ifølge (I7.AL.Nybyg/Renovering) udgangspunkt i, uafhængigt af afdelingen, at projekterne accepteres hurtigt. Ydermere, informerer (I1.PL.Energi), (I4.AL.Forretning) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) at der ikke er en fast projektmodel, hvilket resulterer i en metodefrihed som (I7.AL.Nybyg/Renovering) kategoriserer som værende en nødvendighed. Normen for projekthåndtering i organisationen har dermed ikke en fast projektmodel, men giver projektlederne muligheden for at håndtere hvert enkelt projekt på en selvstændig måde. (I2.PL.Forretning) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) ser sparring som en nøgelfaktor for en tilfredsstillende håndtering af projekterne. Organisationens værdier tager ifølge (I3.AL.Energi) og (I4.AL.Forretning) udgangspunkt i de 3 bundlinjer i den eksisterende strategi (analysen af strategien kan findes i: Tema 3: Strategi), hvor disse bundlinjer sætter retningen for de undersøgte afdelinger. Ydermere, tilføjer (I6.Direktør) at organisationen kan kategoriseres som ung og feminin i forhold til andre organisationer i byggeriet, hvilket er et bevidst valg fra (I6.Direktør) side. (I7.AL.Nybyg/Renovering) vægter at være en "*holdspiller*" højt, hvor det at kunne se værdien i andre, især når de ikke ligner en selv, som den vigtigste værdi i Bygherreafdelingen, men også i hele organisationen.

6.1.4 Opsamling: Tema 1: Offentlige organisationer

Gennem det foregående analysearbejde i: Tema 1: Offentlige organisationer, findes Samarbejdsorganisationens rammer som offentlig ejet aktieselskab i en større koncern. Organisationen påvirkes af lovgivning og grundet de økonomiske rammer, sættes effektiviteten i fokus hvilket er et kendetegn hos offentlige organisationer (Manley, 2007). Samt at Udviklingsafdelingen er presset på opgavemængden og variationen af deres opgaver, hvor Bygherreafdelingen hovedsageligt er presset på opgavemængden.

Organisationen er påvirket af nogle mere generelle eksterne markedsforhold, som krig og energikrise, men også mere unikke eksterne faktorer, som bevarelsen af deres monopol og byudvikling. Disse eksterne faktorer eller omgivelser håndteres gennem den eksisterende strategi, Bestyrelsen, politiske beslutninger og Ledergruppen, hvor disse bliver omdannet til krav eller ideer. Herefter håndterer Udviklingsafdelingen disse krav og ideer og omformer dem til specifikke projekter, der håndteres i organisationen. Denne proces understøttes af organisationens struktur og kultur, da denne omfavner udvikling gennem åbenhed og metodefrihed til håndteringen af de enkelte projekter.

Dermed forstås Samarbejdsorganisationens nuværende opbygning og hvordan eksterne forhold påvirker denne, hvor den næste proces er i analysearbejdet i: Tema 2: Organisationsændringer. Det viderearbejde omhandler hvorfor organisationen ser ud som den gør, med et fokus på Udviklingsafdelingen og dens udvikling og design.

6.2 Tema 2: Organisationsændringer

Denne rapport arbejder hovedsageligt med Udviklingsafdelingen og en forbedring af denne gennem kapabiliteter. Udviklingsafdelingen er dannet medio 2021, hvilket gør at underafdelingerne er tilføjet i medio 2022, hvor dennes udvidelse er den seneste store organisationsændring. Ændringen separerede udviklingen med dannelsen af Udviklingsafdelingen og senere hen blev denne udvidet med to underafdelinger. Dermed er det relevant for arbejde med at forbedre Udviklingsafdelingen, at forstå dens udvikling og design gennem organisationens struktur og kultur, men også gennem en analyse baseret på interne faktorer (Jones, 2010).

6.2.1 Organisationsteori del 2: Udvikling og Design

Arbejdet med Organisationsteorien introduceret i teoriafsnittet, fortsætter fra Tema 1: Offentlige Organisationer, for at arbejde med Udviklingsafdelingens udvikling og design (Jones, 2010). Gennem arbejdet med udviklingen og designet af Udviklingsafdelingen kan interne faktorer findes i forbindelse med fokuset på at skabe forbedring gennem kapabiliteter ved at finde kernen i Udviklingsafdelingen (Bryson et al., 2007; Jones, 2010).

6.2.1.1 Udviklingsafdelingens udvikling

Udviklingen i Samarbejdsorganisationen har ifølge (I6.Direktør) tidligere været varetaget af driften selv. Dermed har organisationens forskellige afdelinger selv haft ansvaret for at drive udviklingen af de forskellige afdelinger, hvilket har givet en stærk decentraliseret udvikling. Denne tilgang til udvikling har tidligere været tilfredsstillende for organisationen, hvor (I6.Direktør) beskriver at udviklingen ikke har været en stor eller prioriteret udfordring. Udviklingen af organisationen og behovet for at arbejde med dens effektivitet er ændret markant ifølge (I6.Direktør), samt at driften ikke har kunne facilitere en tilfredsstillende udvikling. Yderligere, har organisationen et behov for at sætte udvikling fokus, da (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) belyser at aftaler og kontrakter stopper i år 2030, hvor nye løsninger skal været etableret til at håndtere fjernvarmen. (I6.Direktør) dannede, på baggrund af det førnævnte, en selvstændig udviklingsafdeling for at håndtere organisationens udvikling og arbejde med at finde, anerkende og anvende ny viden (Manley, 2007).

Ved dannelsen af Udviklingsafdelingen skaber organisationen en gruppering af udviklingskompetencer, hvor (I3.AL.Energi) mener at dette sætter fokus på at udvikle organisationen, men også for at udvikle organisationens medarbejdere. Med dette fokus på at håndtere udvikling i organisationen bliver organisationens evner yderligere segmenteret og mindsker muligheden for manglende fokus på udvikling, hvilket kan være en fordel for offentlige organisationer i byggeriet. Ydermere, finder (I4.AL.Forretning) og (I6.Direktør) at dannelsen af Udviklingsafdelingen tvinger projekterne til at behandles i længere tid i udviklingsfasen, hvilket kan forbedre organisationens projekter betydeligt og undgå typiske faldgruber hos offentlige organisationer (Adam et al., 2020; Xia & Chan, 2010).

Organisationens struktur har understøttet muligheden for at danne en udviklingsafdeling gennem dens rammer, hvilket har været et gunstigt udgangspunkt for dannelsen af en separeret udviklingsafdeling i organisationen. Gennem organisationens åbne og accepterende adfærd for ændringer, muligheden for at bevæge sig i organisationen og koordineringen gennem flows, har dette muliggjort rammerne for dannelsen af Udviklingsafdelingen, men også at denne er accepteret og inkluderet i organisationen. Ydermere, har kulturen støttet forståelsen af behovet for at danne en udviklingsafdeling, da organisationens projekttilgang med metodefriheden har kunne overføres direkte til Udviklingsafdelingen. Organisationens fokus på at sætte medarbejdernes forskellige værdier i fokus med en "*Holdspiller*" mentalitet, understøttede muligheden for dannelsen af Udviklingsafdelingen (Jones, 2010).

Dannelsen af Udviklingsafdelingen og behovet for at prioritere udvikling i organisationen har dermed haft et understøttet udgangspunkt. Hvor (I1.PL.Energi), (I2.PL.Forretning) og (I5.Chef.Energi/Forretning) finder at Udviklingsafdelingens kernefunktion til at være problemhåndtering, hvor det specifikke projekts scope/omfang skal kortlægges. Dette er en typisk faldgrube for offentlige bygherreorganisationer, hvor disse ofte finder processen med at få defineret og bestemt målene, sværere end selve udførelsen af det specifikke projekt. Dermed får Udviklingsafdelingen en stærk funktion i organisationen for at håndtere denne typiske faldgrube (Adam & Lindahl, 2017; Xia & Chan, 2010).

6.2.1.1.1 Udviklingsafdelingen og dens to underafdelinger

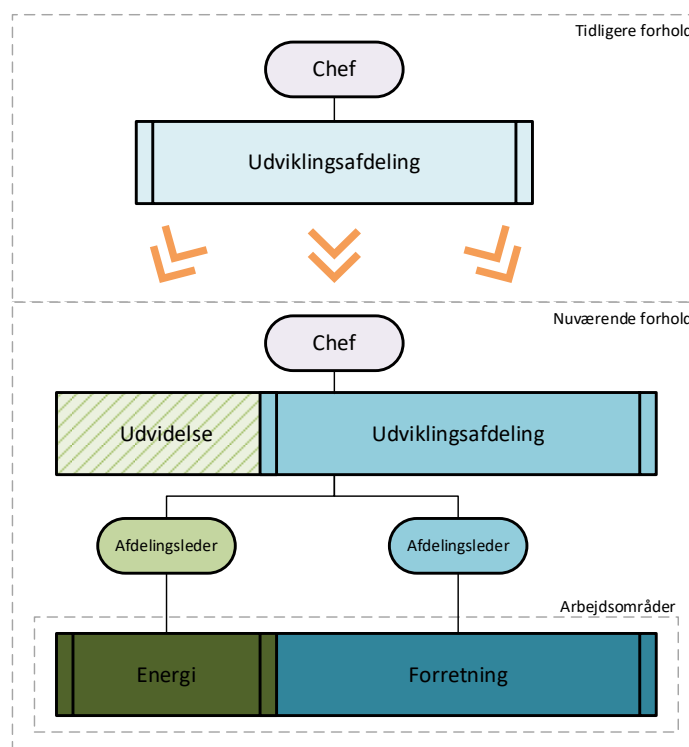
Udviklingen af selve Udviklingsafdelingen er ifølge (I6.Direktør) sket, da denne har haft for mange funktioner, hvor det har været en nødvendighed at opdele arbejdsområderne i Udviklingsafdelingen. Informanterne i dette projekt finder forskellige faktorer som nødvendigheden for at opdele arbejdsområderne i Udviklingsafdelingen. (I7.AL.Nybyg/Renovering) mener at udvidelsen udelukkende er baseret på et ressourcemæssigt behov, hvilket (I3.AL.Energi) understøtter. (I6.Direktør) og (I5.Chef.Energi/Forretning) sætter behovet for udvikling af organisationen og porteføljestyringen som de afgørende faktorer der har drevet udvidelsen af Udviklingsafdelingen.

Udgangspunktet for udvidelsen af Udviklingsafdelingen har ikke en fuldstændig ens fællesforståelse hos organisationens medarbejdere eller i selve afdelingen, men behovet for at segmentere arbejdsområder yderligere, er et fælles kendetegn for medarbejdernes forklaringer. (I6.Direktør) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) ser udvidelsen af Udviklingsafdelingen som et signal til hele organisationen om at unikke, kæmpe projekter sætter ekstra krav. Organisationen har dermed arbejdet yderligere med at prioritere udvikling, segmentere arbejdsområder og sætte fokus på specialprojekterne, hvilket giver bedre rammer for en bedre projekthåndtering (Adam et al., 2020; Bryson et al., 2007).

Udvidelsen af Udviklingsafdelingen har medført et ekstra ledelseslag, som (I6.Direktør) ser som et nyt forhold som medarbejderne skal affindes med. Dette ekstra ledelseslag mener de fire informanter i Udviklingsafdelingen har været en nødvendighed, så (I5.Chef.Energi/Forretning) har kunne varetage den daglige ledelse. Dette understøtter (I5.Chef.Energi/Forretning) der ser udvidelsen som selvopstået, og som en naturlig opdeling i selve Udviklingsafdelingen. Dermed er Udviklingsafdelingen accepteret i organisationen på nuværende tidspunkt, hvor udvidelsen af denne er accepteret i Udviklingsafdelingen. Dog er Udviklingsafdelingen ifølge (I7.AL.Nybyg/Renovering) ikke afprøvet endnu, og dermed ikke fuldt inkluderet og accepteret i hele organisationen endnu. Udviklingen af Udviklingsafdelingen sker dermed trinvist, hvilket er et kendetegn for offentlige organisationer, da disse ofte er tunge og svære at forandre, selvom forandringen er en nødvendighed (Fernandez & Rainey, 2006; Piening, 2013).

6.2.1.2 Udviklingsafdelingens design

Udvidelsen af Udviklingsafdelingen med dens to underafdelinger resulterer i én Chef for hele Udviklingsafdelingen: (I5.Chef.Energi/Forretning), hvor der skabes et ekstra ledelseslag med to afdelingsledere: (I3.AL.Energi) og (I4.AL.Forretning). Underafdelingerne arbejder tæt sammen, men har hver sine ansvars- og arbejdsområder, hvor Energis typiske projekter er teknisk tunge og hvor Forretnings typiske projekter ligger i formidling og projektprocessen. Dette understreger (I1.PL.Energi) og (I2.PL.Forretning), hvor Energis projekter ofte er præget af at de skal driftes. (I5.Chef.Energi/Forretning) beskriver at en af Udviklingsafdelingens vigtigste evner som værende projektledelse. Udviklingsafdelingen prioriterer formidling og det tekniske på samme niveau, hvor (I1.PL.Energi) i denne forbindelse beskriver at Udviklingsafdelingen er opdelt, men stadigvæk opfatter sig som et hold eller en afdeling. Alle informanterne i Udviklingsafdelingen ser projektledelse som værende en afgørende evne. (I1.PL.Energi) og (I3.AL.Energi) finder teknisk viden som en nødvendighed i Energi, hvor (I2.PL.Forretning) og (I4.AL.Forretning) finder projektprocesviden som en nødvendighed i Forretning. Udviklingsafdelingen og dens underafdelinger har dermed flere fællestegn, samt at Forretning varetager de samme funktioner som Udviklingsafdelingen havde tidligere (inden udvidelsen). Udvidelsen med Energi varetager nye eller egne projekter, men Udviklingsafdelingen opfattes internt som én, og samarbejder ofte på tværs. Tilføjelsen med de to underafdelinger kan derfor nærmere kategoriseres som en udvidelse mere end en opdeling, hvor Energi er tilføjet at sikre en tilfredsstillende håndtering af én gruppering af specifikke projekter, mens Forretning fortsætter fra tidligere forhold.



Figur 10: Udvidelsen af Udviklingsafdelingen

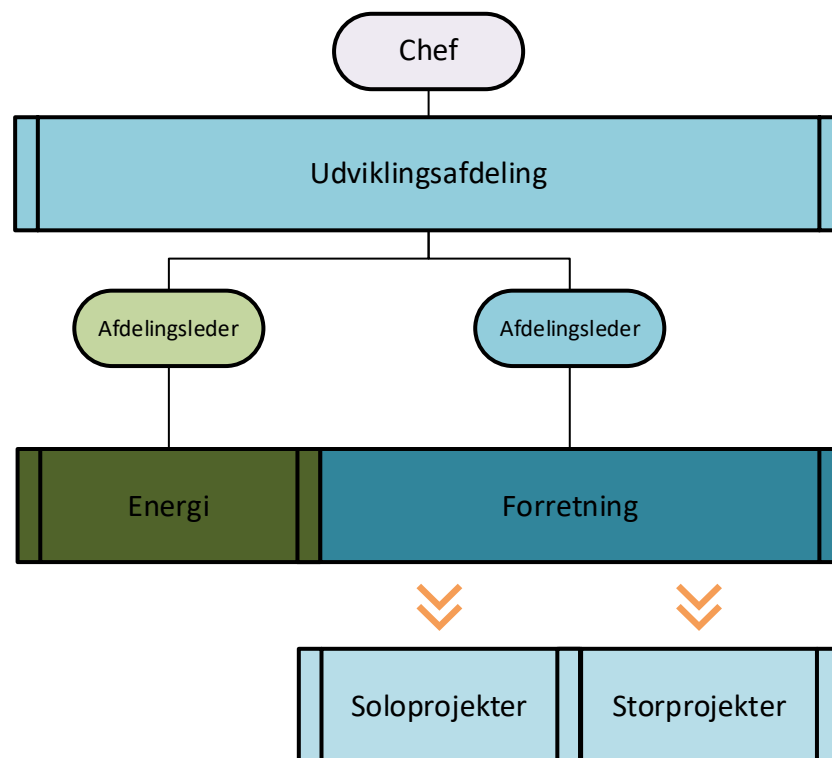
6.2.2 Tab eller bedre forhold?

Processen med organisationsændringen, først med dannelsen af Udviklingsafdelingen og udvidelsen af denne, kan klassificeres som værende tilfredsstillende. Behovet for en udviklingsafdeling er bekræftet gennem nødvendigheden af udvikling, ændrede forhold og nye arbejdsområder. Dannelsen af Udviklingsafdelingen har haft både intern støtte fra medarbejdere og ledelsen, men også fra eksterne krav gennem energikriser, nye løsninger og politiske beslutninger. Dette har givet de nødvendige ressourcer til at danne Udviklingsafdelingen, samt at tilpasse og styre denne, hvilket udvidelsen understøtter. Dannelsen af Udviklingsafdelingen og den dertilhørende organisationsændring er håndteret tilfredsstillende, men mangler på nuværende tidspunkt den fulde integration i organisationen (Fernandez & Rainey, 2006).

I denne forbindelse beskriver (I4.AL.Forretning), i forlængelse af det ovenstående, at Udviklingsafdelingens dannelse er fuldt accepteret, men udvidelsen med Energi ikke, på nuværende tidspunkt, nødvendigvis er accepteret i hele organisationen. Dette understøtter (I7.AL.Nybyg/Renovering), der vil være den hovedsagelige modtager af projekter fra Energi, med at på nuværende tidspunkt påvirker Energi ikke deres projekter, da de ikke har modtaget noget materiale endnu. Udvidelsen af Udviklingsafdelingen mangler dermed at gennemføre projekter internt, for at få den fulde integration. Dette mener (I3.AL.Energi) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) vil ske, da flere projekter er ved at bevæge sig fra Udviklingsafdelingen over til Bygherreafdelingen. Begge informanter forventer at dette vil skabe bedre forhold for begge afdelinger og de dertilhørende projekter. Dannelsen af Udviklingsafdelingen skaber dermed bedre forhold for udvikling og den tidlige projekthåndtering, men vil også understøtte projekterne senere i udførelsen. (I5.Chef.Energi/Forretning) mener at dette vil hjælpe med at forstå beslutningstagningsprocessen bag projekterne i hele organisationen.

6.2.3 Muligheder i Udviklingsafdelingen

Udvidelsen med Energi i Udviklingsafdelingen har været en nødvendighed for Samarbejdsorganisation, men tilgangen kan også med fordel anvendes i Forretning. Forretning varetager mange forskellige typer af projekter, hvilket (I2.PL.Forretning), (I4.AL.Forretning) og (I5.Chef.Energi/Forretning) understøtter og bekræfter. Projekterne og arbejdsopgaverne differentierer meget i omfanget og ressourcebehovet, hvilket kan være en faldgrube hos offentlige organisationer. Ydermere, kan offentlige bygherreorganisationer have et yderligere behov for at segmentere evner, hvor Forretning kunne håndtere dette ved at opdele projekter i: Soloprojekter og Storprojekter. Dette vil være en opdeling af Forretning, der ikke kræver accept i hele organisationen, men kun hos Udviklingsafdelingen selv. Udviklingsafdelingens underafdeling Forretning kan dermed opdele dennes projekter efter projektledelses evner med fokus på selvstændige projekter eller samarbejdsprojekter (Adam et al., 2020).



Figur 11: Udviklingsafdelingens mulige interne opdeling af underafdeling Forretning med fokus på projekters krav.

Opdelingen af Forretning er en mulighed for at forstå underafdelingens mange arbejdsområder ved at opdele projekterne efter det interne samarbejdsbehov, og dermed også de enkelte projekters størrelse. Muligheden ikke nødvendigvis den mest anvendelige, men kan bruges af ledelsen i Udviklingsafdelingen til at kategorisere projekterne.

6.2.4 Opsamling: Tema 2: Organisationsændringer

Gennem analysearbejdet i: Tema 2: Organisationsændringer, findes udgangspunktet for dannelsen af Udviklingsafdelingen og dens to underafdelinger. Udviklingsafdelingen er dannet efter et behov for at prioritere og sætte udvikling i fokus, samt at separere denne i Samarbejdsorganisationen. Udvidelsen af Udviklingsafdelingen med Energi kommer af behovet for at segmentere arbejdsområderne i udviklingen af organisationen og for at varetage en specifik gruppering af projekter.

Organisationsændringen med dannelsen af Udviklingsafdelingen er understøttet og accepteret i hele organisationen, hvor udvidelsen med Energi mangler den sidste del af den fulde integration. Ydermere, varetager Udviklingsafdelingen en stor mængde af opgaver og arbejdsområder, hvor underafdelingen Forretning kunne opdeles for at gruppere dennes projekter. Samarbejdet i Udviklingsafdelingen er stort med begge underafdelinger arbejdende tæt sammen, men i forskellige grupperinger af projekter. Grundlaget for Udviklingsafdelingens dannelse og udvidelse er analyseret, hvor det næste analysearbejde ligger i at forstå Udviklingsafdelingen i forhold til den eksisterende strategi. Samt hvordan den eksisterende strategi understøtter Udviklingsafdelingen udvidelse og dens arbejdsområder.

6.3 Tema 3: Strategi

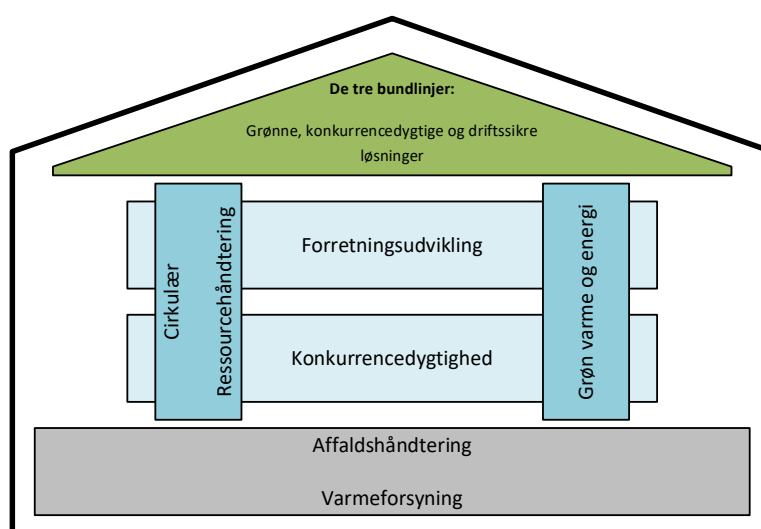
Arbejdet med strategi i denne analyse bliver på et mere overordnet niveau og udelukkende med den eksisterende strategi. Målet med analysen bliver ikke at ændre eller tilføje elementer til den eksisterende strategi, men at arbejde med dens indflydelse, betydning og krav i forbindelse med de undersøgte afdelinger og deres arbejdsområder.

6.3.1 Strategiens opbygning og opdeling

Indholdet i Samarbejdsorganisationens strategi er opdelt gennem forskellige punkter med fokusområder og en visualisering af selve strategiopbygningen med mange forklarende punkter i perioden 2021 - 2025. Dette resulterer i at strategien har flere præsenterende og afklarende elementer, i strategiens første afsnit hvilket ikke er analyseret. Strategiens strategihus og dens fire fokusområder præsenteres i det nedenstående for at udtrække de vigtigste faktorer i strategien, men også for skabe en forståelse for hvordan disse håndteres i strategien.

6.3.1.1 Strategihuset og dens 4 fokusområder

Strategiens visualisering gennem strategihuset, præciserer forholdet mellem de fire fokusområder samt strategiens fundament og hvad den ønsker at løfte. Strategiens fire fokusområder består af to søjler: Cirkulær ressourcehåndtering og grøn varme/energi, samt to etager: Konkurrencedygtighed og forretningsudvikling. Fundamentet og dermed organisationens udgangspunkt er dens affaldshåndtering og levering af fjernvarme. De fire fokusområder og fundamentet skal danne udgangspunktet for det som informanterne og strategien kategoriserer som de tre bundlinjer: Grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger. Strategien ønsker dermed at bruge deres ressourcer cirkulært og leverer grøn varme og energi til deres kunder, hvor konkurrencedygtigheden er i fokus og organisationen udvikler sig konstant. Dette håndteres i strategien ved at give de fire fokusområder separate kapitler.



Figur 12: Organisationens strategihus. Organisationens fundament bestående af organisations arbejdsområder og rammer, hvori strategiens fokusområder skal sikre de tre bundlinjer.

6.3.1.2 Strategiens fokusområder

De fire fokusområder håndteres i strategien med den samme tilgang, hvilket muliggør for læseren at anskueliggøre strategien på et overordnet niveau eller forstå fokusområder dybere gennem deres delmål. Fokusområderne håndteres ved at kortlægge områdets overordnede mål og dets synergi med organisationen. Dette understøttes af oplistede delmål som bliver succeskrav inden for de forskellige fokusområder. Herefter præsenteres organisationens tænkte indsatser i forbindelse med organisationens ønskede løsninger. Disse løsninger er reelle projekter eller rammer for løsninger, der giver læseren en mulighed for at forstå strategiens retning og krav. Afslutningsvis præsenterer hvert fokusområde dets problemstillinger og præciserer de punkter, der kræver ekstra opmærksomhed inden for det gældende fokusområde. Håndteringen af strategiens fokusområder giver læseren muligheden for selv at vælge graden af egen forståelse af hvert fokusområde, samt hvilke krav fokusområderne stiller til dennes arbejdsområder.

6.3.1.3 Udviklingsafdelingen vægtning i strategien

Fokusområdet "*Forretningsudvikling*" er et selvstændigt fokus på Udviklingsafdelingen i strategien. Dette understreger (I6.Direktør), hvor fokusområdet er med til at tydeliggøre ønsket om arbejdet med udviklingen til resten af Samarbejdsorganisationen. Gennem denne tilgang bruges strategien som værende en aktiv faktor i at drive udviklingen i organisationen, og hvor strategien er med til at danne rammerne for at kunne udvikle organisationens evner (Eisenhardt & Martin, 2000).

Gennem fokusområdet præsenteres og uddybes de tre bundlinjer som værende grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger, som (I3.AL.Energi) beskriver som værende rammerne og kernen for Udviklingsafdelingens arbejde. Dette understøtter (I6.Direktør) og konkludere at strategien er vigtigst for en udviklingsafdeling i en organisation.

6.3.2 Strategivurdering gennem SAFE-værktøjet

I det nedenstående bruges SAFE-værktøjet introduceret i underafsnittet i teoriafsnittet: Exploring Strategy Framework: SAFE til at analysere den eksisterende strategi baseret på værktøjets tre analyseområder sammen med en evaluering. Værktøjet giver en dybere forståelse af strategien gennem forskellige perspektiver (Whittington et al., 2020).

6.3.2.1 *Suitability: Muligheder og trusler*

Organisationens rammer er ifølge (I2.PL.Forretning) og (I5.Chef.Energi/Forretning) gunstige for fjernvarmen, da de skiftende omgivelser favoriserer denne. Dette sætter strategien fokus på gennem hvert fokusområdes problemstillinger og hvordan de skiftende omgivelser, som offentlige organisationer ofte har, vil præge organisationens evner og det videre strategiske arbejde (Pablo et al., 2007). Ydermere, præciseres og håndteres rammen med skiftet i 2030 og behovet for nye løsninger, hvor (I5.Chef.Energi/Forretning) mener at dette er tydeligt og klargjort i strategien for medarbejderne.

Gennem strategien prioriteres ønsket om at bevare den monopollignende tilstand gennem en konstant udvikling og fokus på konkurrencedygtighed. Fokuset på konkurrencedygtigheden giver et fokus på driften i strategien, hvor (I6.Direktør) informerer at organisationen er præget af ekstremt lange driftsperioder, og som finder den reelle besparelse i driften. Dette belyser strategien gennem dens indsatser og løsninger. Strategien tydeliggør organisationens muligheder og dens begrænsninger gennem nye arbejdsområder inden for organisationens eksisterende arbejdsområde med varme og energi. Strategien og organisationens medarbejdere forstår organisationens muligheder og trusler, hvor strategien tager højde for forandringer og er en gældende faktor i organisationens retning og videreudvikling (Pablo et al., 2007).

6.3.2.2 *Acceptability: Forventninger og opfyldelse*

Strategiens udgangspunkt beskriver (I6.Direktør) som værende fra Ejerstrategien bestående af de tre bundlinjer, samt at strategien selv præcisere delmålene i fokusområderne som krav fra kommunens byråd. Dermed kommer kravene i strategien fra højere niveauer i organisationen, hvor Udviklingsafdelingen skal sikre og præge løsninger, så deres arbejde kan understøtte beslutningstagningsprocessen i forbindelse med projekterne. Dette gør strategien gennem delmål og indsatser, men (I1.PL.Energi) tydeliggør at denne proces kan være umulig, da nogle af kravene eller målene fra politiske beslutninger ikke er mulige under de økonomiske rammer organisationen har.

Strategien præges dermed af højere niveau, hvor det i organisationen kan være svært for mellemlederne at have tidlig indflydelse på strategihåndteringen (Piening, 2013). Forventningerne fra interessenterne er gennem strategien tydelig, hvor opfyldelsen kræver at medarbejderne i organisationen er agile. Dette understreger (I1.PL.Energi) og (I4.AL.Forretning) med at deres arbejde fokuserer på at finde fleksible løsninger, der vil opfylde kravene fra strategiens interessenter. Strategien forventer at opfyldelsen af dens krav sker i forbindelse med organisationens skiftende omgivelser og acceptere behovet for løbende udvikling (Adam et al., 2020).

Ifølge (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) hjælper strategiens fokusområder de undersøgte afdelinger med at acceptere og forstå interessenternes forventninger, og gennem hvilke krav der opfylder disse. (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) beskriver at strategien er rammerne for Udviklingsafdelingen, hvor (I7.AL.Nybyg/Renovering) beskriver strategien som værende et hjælpemiddel til at acceptere og forklare projekterne til medarbejderne i Bygherreafdelingen.

6.3.2.3 Feasibility: Funktionaliteten af strategien

Gennem strategiens fokusområder finder alle informanterne at organisationens retning bestemmes, hvor (I4.AL.Forretning) understreger at strategien er direkte med til at legitimere Udviklingsafdelingens arbejdsområder. Strategiens bundlinjer og fokusområder hjælper ifølge (I1.PL.Energi) og (I2.PL.Forretning) medarbejderne med at forstå deres egne roller og funktioner, dermed hjælper strategien med at opbygge og udvikle rammerne for organisationens evner (Eisenhardt & Martin, 2000).

Ydermere, mener (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I7.AL.Nybyg/Renovering) at strategien kan anvendes til at opsætte tydelige krav for Udviklingsafdelingen og guidelines for Bygherreafdelingen. Kravene i strategien bliver dermed Udviklingsafdelingens succeskrav for deres arbejdsområder, mener (I1.PL.Energi). Dermed bliver organisationens evner påvirket af kravene i strategien, hvilket yderligere udvikler organisationen (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002). Strategien er dermed anvendelig for de undersøgte afdelinger, men (I6.Direktør) præciserer at driften og Udviklingsafdelingen er afhængige af hinanden, hvor uden driften er der ikke et grundlag for Udviklingsafdelingens eksistens.

6.3.2.4 Evaluation: Evaluering

SAFE-værktøjets analyseområder i det ovenstående analysearbejde håndterer og behandler strategien, hvor strategien formår at blive accepteret hos de undersøgte afdelinger. Strategien håndterer Samarbejdsorganisationens muligheder, trusler, forventninger og opfyldelsen af krav gennem dens opbygning og opdeling, hvilket gør strategien funktionel og anvendelig for organisationen. Strategien omfavner især Udviklingsafdelingen, som hjælper med at sætte tilgangen til hvordan denne skal håndtere sine projekter, hvilket fremmer organisationens behov for udvikling gennem strategien (Adam et al., 2020; Eisenhardt & Martin, 2000). Retningen som strategien sætter er anvendelig for de undersøgte afdelinger og kan dermed kategoriseres som værende tilpas bred, med forskellig brugbarhed afhængigt af afdelingen i organisationen. Strategiens rolle er skiftende mellem de undersøgte afdelinger men altid gældende. Jo tættere afdelingen er på driften, jo mere går arbejdet med strategien fra at være direkte krav i afdelingens arbejdsområder der skal opfyldes eller løses, til regler eller guidelines afdelingen skal følge.

6.3.3 Opsamling: Tema 3: Strategi

Strategien formidles gennem fokusområder, hvor disse områder håndteres gennem forskellige lag af detaljering for at tilpasse muligheden for brugen af strategien i organisationen. Strategien omfavner de undersøgte afdelinger og giver retningen til dem, samt en forståelse til medarbejdere omkring deres egen rolle og funktion. Hvilket giver en forståelse for ressourcehåndteringen internt i organisationen. Fokusset på udvikling i strategien omfavner især Udviklingsafdelingen, hvor kravene i strategien bliver succeskravene for Udviklingsafdelingens projekter. I forbindelse med Bygherreafdelingen anvendes strategien som rammerne eller guidelines på deres håndtering af de modtagne projekter. Strategien hjælper dermed organisationen med at håndtere dennes ressourcer i forbindelse med de undersøgte afdelinger, hvor det næste analysearbejde vil undersøge både organisationens og de undersøgte afdelingers vigtigste ressourcer.

6.4 Tema 4: Ressourcer

Analysearbejdet af organisationens ressourcer i denne rapport foregår gennem et perspektiv med en tilgang og håndtering af ressourcer, der følger den ressource-baserede teori sammen med VRIO-værktøjet introduceret i teoriafsnittet, for at kortlægge og analysere de fundne ressourcer. Arbejdet med ressourcer i forbindelse med offentlige organisationer i byggeriet er ofte omfattende, men centrale i analysen af en offentlig organisation da dennes kerne ofte består af enkelte bestemte kompetencer eller ressourcer (Bryson et al., 2007).

6.4.1 Fokus på ressourcer

Gennem den ressource-baserede teori, som introduceret i teoriafsnittet: Ressource-baseret teori, sættes ressourcer i fokus, hvilket hjælper med at kortlægge Samarbejdsorganisationens ressourcer. Fokuset sætter forbindelse mellem ressourcerne og andre interne faktorer, hvor ressourcerne bliver udgangspunktet for de interne faktorer i dette projekt, sammen med de fundne elementer fra de tidligere temaer. Den ressource-baserede teori bliver i sammenhæng med analysearbejdet i dette tema, udgangspunktet for at finde organisationens ressourcemæssige omdrejningspunkter (J. B. Barney & Clark, 2007; Dzeng & Wen, 2005; Pablo et al., 2007).

6.4.2 VRIO-værktøjets anvendelse

Vurderingen og håndteringen af de fundne ressourcer analyseres gennem VRIO-værktøjet introduceret i underafsnittet i teoriafsnittet med anvendte værktøjer. Gennem brugen af værktøjet vurderes og analyseres de fundne ressourcer for at finde kernen af organisationen gennem et ressourceperspektiv. Ydermere, anvendes værktøjet til at bearbejde ressourcerne som empirien finder vigtige, samt graden af ressourcens rolle i forbindelse med konkurrencefordele og den dertilhørende balancering mellem rentabilitet og effektivitet (J. B. Barney & Hesterly, 2019; Whittington et al., 2020).

6.4.3 Kortlægning af ressourcer

Kortlægningen af ressourcerne i Samarbejdsorganisationen er fundet gennem en kategorisering og gruppering af besvarelserne af de syv interviews, der er udført med Samarbejdsorganisationen. Interviewguiden og dens tema opdeling sammen med transskriberingen af interviewerne har dannet udgangspunktet for at finde organisationens vigtigste ressourcer og dermed gældende interne faktorer (J. B. Barney & Clark, 2007; Dzeng & Wen, 2005). Kategoriseringen af empirien gennem den ressource-baserede teori har fundet forskellige ressourcer som informanterne vægter som værende Samarbejdsorganisationens vigtigste. Dermed er de fundne ressourcer baseret på hvilke ressourcer som informanterne mener er organisationens vigtigste, hvilket medfører at RBT sætter fokuset og tilgangen, hvor informanterne belyser de vigtigste ressourcer. De fundne ressourcer er derfor nødvendigvis ikke alle organisationens vigtigste ressourcer, men de vigtigste ifølge informanterne. I den nedenstående tabel er de fundne ressourcer præsenteret og deres gruppering forklaret:

Ressource	Beskrivelse	Informant
Hele organisationen		
Fjernvarmenettet (Eksisterende)	Ressourcen består af det eksisterende fjernvarmenet som organisationen ejer og har til rådighed.	(I1.PL.Energi), (I3.AL.Energi)
Brændselsmuligheder (Biomasse, træpiller, kul, skrald)	Ressourcen består af organisationens brændselsmuligheder som denne har etableret, håndterer og anvender i forbindelse med fjernvarmeproduktionen.	(I1.PL.Energi)
Afdelingsafhængig		
Ekspertviden: Projektledelse	Overordnet består ressourcen af medarbejdernes ekspertviden i at drive og lede projekter, gennem forskellige faggrupper, uddannelser og erfaringsbaggrunde.	Alle informanter, (I5.Chef.Energi/Fo rretning), (I6.Direktør)
Energi	<u>+ Teknisk viden</u> Ressourcen ekspertviden: Projektledelse udvides i Energi med afdelingens behov for teknisk viden i forbindelse med deres type af projekter.	(I1.PL.Energi), (I3.AL.Energi)
Forretning	<u>+ Projektproces viden</u> Ressourcen ekspertviden: Projektledelse udvides i Forretning med afdelingens behov for at kunne håndtere processen med afdelingens store variation af projekter.	(I2.PL.Forretning), (I4.AL.Forretning)
Nybyg og renovering	<u>+ Projektstyring (Udførelsesprojektering)</u> Ressourcen ekspertviden: Projektledelse udvides i Nybyg og renovering med afdelingens behov for at kunne styre projekter i mål i udførelsesfasen.	(I7.AL.Nybyg/Reno vering)

Tabel 6: Organisationens og de undersøgte afdelingers vigtigste ressourcer baseret på information fra informanterne.

6.4.4 VRIO-analyse og vurdering

Analysearbejdet med vurderingen gennem VRIO-værktøjet af de fundne ressourcer er opbygget, som introduceret tidligere i denne rapport, med fire analysepunkter for at belyse en ressources betydning i forbindelse med Samarbejdsorganisationens konkurrencefordele og forholdet mellem rentabilitet og effektivitet. VRIO-værktøjet fokuserer gennem dets fire analysepunkter også på strategiarbejdet, men bruges i forbindelse med de fundne ressourcer til at vurdere vigtigheden af disse. Ydermere, muliggør arbejdet med ressourcer det viderearbejde med kapabiliteter, da disse er tæt knyttet sammen (Bryson et al., 2007). VRIO-værktøjet bruges dermed til at undersøge den enkeltes ressource grad af vigtighed for at arbejde videre med kapabiliteter i: Tema 5: Kapabiliteter. Analysearbejdet med de kortlagte ressourcer og deres vurdering gennem VRIO-værktøjet præsenteres i det efterfølgende.

6.4.4.1 VRIO: Fjernvarmenettet

Samarbejdsorganisationen håndterer som nævnt tidligere produktion og leveringen af fjernvarme i Aarhus. Gennem den tidligere tilslutningspligt, der blev ophævet i 2019, har organisationen haft monopol på varmforsyningen i Aarhus, hvilket dannede et gunstigt forhold for etableringen af fjernvarme. Ydermere, har fjernvarmenettet en decentralproduktion som har understøttet tilvalget og prioriteringen af etableringen og udvidelsen af fjernvarmenettet. Tilslutningspligtens ophævelse i 2019 har ifølge (I3.AL.Energi) ikke påvirket organisationens konkurrencesituation, hvor informanten finder at på varmeleveringsområdet i Aarhus har organisationen stadigvæk en monopollignende tilstand. Yderligere, understreger (I5.Chef.Energi/Forretning) at nuværende krigs- og gassituation fra Rusland, favoriserer fjernvarmeproduktionen betydeligt og dette hjælper med at bibeholde organisationens monopollignende tilstand.

(I1.PL.Energi) og (I3.AL.Energi) vurderer Fjernvarmenettet som organisationens vigtigste ressource og som kernen i hele organisationen og dens arbejdsområder. Fjernvarmenettet bliver i forbindelse med organisationen den mest værdsatte og brugbare ressource i forbindelse med hele organisationens arbejdsområder og dens omgivelser. Dette understøtter (I3.AL.Energi) og belyser at alt hvad organisationens foretager sig, er overvejet i forbindelse med denne ressource. Organisationens er dermed udviklet og opbygget omkring Fjernvarmenettet og udnyttelsen af denne, hvilket resulterer at ressourcen er stærkt organisatorisk understøttet.

Organisationens fokus på Fjernvarmenettet sammen med deres tidligere monopol på fjernvarmemarkedet understøttes markant at organisationens tidligere opsætningen som kommunalt ejet, hvor (I6.Direktør) fortæller at organisationen står gunstigt som offentligt ejet aktieselskab. Dette skyldes som nævnt det tidligere monopol, men også at organisationen er blevet dannet og centreret omkring en forsyningstype, og udviklet ud fra denne.

Fjernvarmenettet som organisationen har, i det område den arbejder i, er dermed en unik og sjælden ressource og som er umulig at efterligne eller udskifte. Ydermere, finder (I1.PL.Energi) at grundet el- og gasprisernes svingninger, at fjernvarmen er den optimale løsning. Dette resulterer i at leveringen af en alternativ løsning eller efterligning ikke er konkurrencedygtigt eller muligt. Organisationens ressource i form af det eksisterende Fjernvarmenet er dermed en varig og holdbar konkurrencefordel men også en kerneressource i organisationen, der skal håndteres og udvikles løbende.

VRIO: Fjernvarmenettet				
Value Værdifuld	Rare Sjældne	Inimitability U-efterlignelighed	Organizational support Organisationsstøttede	Vurdering
Ja	Ja	Ja	Ja	Holdbar konkurrencefordel, Kerneressource

6.4.4.2 VRIO: Brændselsmuligheder

Samarbejdsorganisationen varetager produktionen og leveringen af fjernvarmen i Aarhus, hvor organisationens forskellige muligheder for produktionen af fjernvarmen, har givet denne en stor fleksibilitet. Organisationens størrelse og alder har muliggjort brugen af traditionelle løsninger som kul og træpiller som brændsel, men også nye løsninger præget af grønne tiltag i form af biomasse og skrald. Organisationen har dermed skabt flere forskellige muligheder for håndteringen og udviklingen af fjernvarmen, hvilket resulterer i at Brændselsmulighederne bliver en stærk ressource i organisationen.

Dette understøtter (I1.PL.Energi) der beskriver Brændselsmulighederne som en af de stærkeste ressourcer som kun organisationen har adgang til. Organisationens Brændselsmuligheder bliver ikke nævnt eller beskrevet af andre informanter i forbindelse med organisationens stærkeste og vigtigste ressourcer under interviewene. Brændselsmulighederne kan derfor kategoriseres som en vigtig ressource, men også en ressource der placeres som en del under Fjernvarmenettet, når informanterne beskriver organisationens vigtigste ressourcer. (I1.PL.Energi) mener at afdelingerne ikke nødvendigvis arbejder med denne ressource ofte, men at de undersøgte afdelinger understøtter ressourcen på hver sin måde, både direkte og indirekte.

Brændselsmulighederne er stor del af organisationens kerne og er tydelig i den eksisterende strategi og (I1.PL.Energi) finder at ressourcen påvirkes, især som offentlig organisation, på grund af fokuset på at mindske forbruget af CO₂. Yderligere, ser (I1.PL.Energi) at elprisens udvikling påvirker nogle typer af brændsel, hvor andre typer som skrald ikke burde påvirkes

betydeligt, da deres omkostninger ikke vil stige markant. (I1.PL.Energi) finder dermed Brændselsmulighederne som en ressource, der er anvendelig og brugbar for organisationen, og som en ressource der giver flere muligheder for organisationen. Ydermere, finder informanten ressourcen som værende sjælden i det område som organisationen agerer i, men ikke generelt for hele landet. Det samme gælder for muligheden for at efterligne ressourcen, da den ikke er efterlignelig i deres arbejdsområdet. Organisationen varetager affaldshåndteringen i Aarhus og har dermed ikke en konkurrencesituation i forbindelse med brugen af biomasse eller skrald.

Dette udnytter organisationen og som nævnt tidligere, er de forskellige Brændselsmuligheder understøttede i organisationen, hvilket betyder at Brændselsmulighederne kan vurderes som en kerneressource i organisationen. Organisationen mærker på nuværende tidspunkt ikke nogen konkurrencesituation grundet det område de agerer i, og på grund af den tidligere tilslutningspligt. I forbindelse med Samarbejdsorganisationens markedssituation og det område den agerer i, er Brændselsmulighederne en ressource der giver en varig og holdbar konkurrencefordel.

VRIO: Brændselsmuligheder				
Value Værdifuld	Rare Sjældne	Inimitability U-efterlignelighed	Organizational support Organisationsstøttede	Vurdering
Ja	Ja	Ja	Ja	Holdbar konkurrencefordel, Kerneressource

6.4.4.3 VRIO: Projektledelseskompetencen

De undersøgte afdelinger har alle en projekt-baseret produktion og håndtere Samarbejdsorganisationens projekter i forskellige faser og sammenhænge. (I5.Chef.Energi/Forretning) finder for Udviklingsafdelingen at Projektledelseskompetencen er den vigtigste ressource, hvor Forretning præges af at kunne drive projektprocessen og Energi præges af at kunne opsætte de rigtige tekniske krav. Dette understøtter (I6.Direktør) som mener at mangfoldigheden af organisationens profiler giver grundlaget for en stærk projektledelsesmæssig ressource. Ydermere, finder (I6.Direktør) at i de undersøgte afdelinger, er projektledelse altid brugbart og anvendeligt, da dette er integreret i organisationen.

Projektledelse som kerneressource er også gældende i Bygherreafdelingen: Nybyg og renovering, hvor (I7.AL.Nybyg/Renovering) finder projektledelsen af udførelsesfasen som kerneressourcen i denne afdeling. Ressourcen med Projektledelseskompetencen kan gennem alle informanterne kategoriseres som den vigtigste ressource som organisationen har i de undersøgte afdelinger, men at hver afdeling har en retning på deres projektledelse der afhænger af dennes arbejdsområder.

6.4.4.3.1 Energi: Projektledelse – Teknisk viden

Underafdelingen Energi i Udviklingsafdelingen er præget af store og unikke projekter med et behov for at disse projekter ledes gennem en form for projektledelse der kræver teknisk viden. I denne forbindelse finder (I3.AL.Energi) at projektledelsen er kernefunktionen i Energi, men at denne kræver en teknisk viden for at kunne håndtere afdelingens projekter. Dette understøtter (I1.PL.Energi) der mener at den tekniske prægede projektledelse især er en vigtig ressource som organisationen skal have, når Udviklingsafdelingen ikke har en fast projektmodel. Dog mangler Udviklingsafdelingen nødvendigvis ikke en projektmodel, grundet dens store variation af projekter.

Ydermere, forklarer (I3.AL.Energi) at denne opfatter Udviklingsafdelingen som værende ung og at afdelingen formår på denne måde at få den nyeste og opdaterede viden ind i organisationen, hvilket præger Projektledelseskompetencen positivt. Projektledelseskompetencen bliver organisationens vigtigste ressource i underafdelingen Energi i Udviklingsafdelingen, hvor denne præges af behovet for teknisk viden for at kunne drive afdelingens projekter.

6.4.4.3.2 Forretning: Projektledelse – Projektprocessen

Den anden underafdeling Forretning i Udviklingsafdelingen er præget af en enorm variation af projekter og af en stor opgavemængde, hvilket kræver en projektledelse der er mere generel. Projektledelsen præges i Forretning af en mere generalistviden, hvor det at drive projekterne bliver afdelingens kernefunktion. Dette understøtter (I4.AL.Forretning) som finder en projektledelsesmæssig teknisk viden med projektprocessen i fokus som afdelingens vigtigste. Dette mener (I2.PL.Forretning) også, og forklarer at projektledelsen med projektprocessen i fokus, er kernen i underafdelingen Forretning.

Yderligere, tilføjer (I2.PL.Forretning) at afdelingens mangfoldighed giver forskellige perspektiver, som denne finder anvendeligt for Forretning, især i forbindelse med opstartsfasen af deres projekter. Mangfoldigheden giver ifølge (I2.PL.Forretning) en unikhed, der understøtter projektledelsens fokus på projektprocessen. Projektledelseskompetencen bliver ifølge (I4.AL.Forretning) i Forretning ikke have de tekniske evner som afdelingens projekter kan kræve, men at kunne finde dem og de dertilhørende krav. Organisationens vigtigste ressource i underafdelingen Forretning i Udviklingsafdelingen bliver Projektledelseskompetencen, der præges af fokuset på projektprocessen.

6.4.4.3.3 Nybyg og renovering: Projektledelse – Projektstyring

Den undersøgte underafdeling Nybyg og renovering i Bygherreafdelingen modtager projekter og udfører dem, præges på nuværende tidspunkt af projekter med mindre variation men med en stor opgavemængde. Projektledelseskompetencen i Nybyg og renovering præges dermed af en projektstyring af udførelsesfasen, hvor det at styre projekter i mål er denne underafdelings kernefunktion. Dette understøtter (I7.AL.Nybyg/Renovering) der mener at projektledelsen er kerneressourcen i Bygherreafdelingen, hvor profilernes mangfoldighed understøtter denne ressource. Projektledelsen i Nybyg og renovering fokuserer dermed på projektstyringen af udførelsesfasen og præges af et udførelsesprojekteringsmæssigt perspektiv. Organisationens vigtigste ressource i underafdelingen Nybyg og renovering i Bygherreafdelingen bliver Projektledelseskompetencen med fokuset på projektstyring af udførelsesfasen.

6.4.4.3.4 VRIO-vurdering: Projektledelse

Projektledelseskompetencen beskrives af (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) som den vigtigste ressource i de undersøgte afdelinger, hvor denne præges af forskellige faktorer i de undersøgte afdelinger. Ressourcen bliver kernen i de undersøgte afdelinger og dermed også en del af organisationens kerne, hvilket er en fordel for offentlige organisationer (Bryson et al., 2007). Projektledelsen er ifølge alle informanterne værdsat og brugbar, hvor ressourcen kan kategoriseres om afdelingernes kernefunktion, hvilket er et fælles kendetegn for de undersøgte afdelinger.

Selve Projektledelseskompetencen finder (I5.Chef.Energi/Forretning) ikke som værende unik, men beskriver ressourcen som værende sjælden. Dette understøtter (I2.PL.Forretning) og (I6.Direktør) der mener at ressourcen selvstændigt ikke kan kategoriseres som unik, men afdelingernes mangfoldighed er unik i forbindelse med projektledelsen. Dette uddyber (I6.Direktør), der mener at mangfoldighedens præg på projektledelsen bliver unikt, når afdelingerne arbejder mod samme mål. Dette mener (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) at gør det svært at efterligne, men at en anden organisation kan gennem et fokus på at udvikle dennes projektledelse og afdelinger, kan efterligne dette. Ifølge (I3.AL.Energi) sker dette også i lignende organisationer på andre geografiske placeringer i Danmark, hvor informanten mener at en organisation altid vil bruge dens tilgængelige ressourcer.

Projektets informanter finder alle Projektledelseskompetencen som værende understøttet i de undersøgte afdelinger med hver afdelings enkelte tilgang. Ressourcen håndteres og understøttes dermed i de undersøgte afdelinger, men anvendes også fordelagtigt i organisationen med fokus på udvikling i Udviklingsafdelingen og metodefrihed i Bygherreafdelingen.

Organisationens ressource i form af Projektledelseskompetencen i de undersøgte afdelinger giver muligheden for en varig og holdbar konkurrencefordel, men ressourcen kan efterlignes. Ydermere, kan ressourcen kategoriseres som en kerneressource i organisationen der med fordel kan håndteres og udvikles løbende.

VRIO: Projektledelseskompetencen				
Value Værdifuld	Rare Sjældne	Inimitability U-efterlignelighed	Organizational support Organisationsstøttede	Vurdering
Ja	Ja	(Nej)	Ja	Mulig holdbar konkurrencefordel, Kerneressource

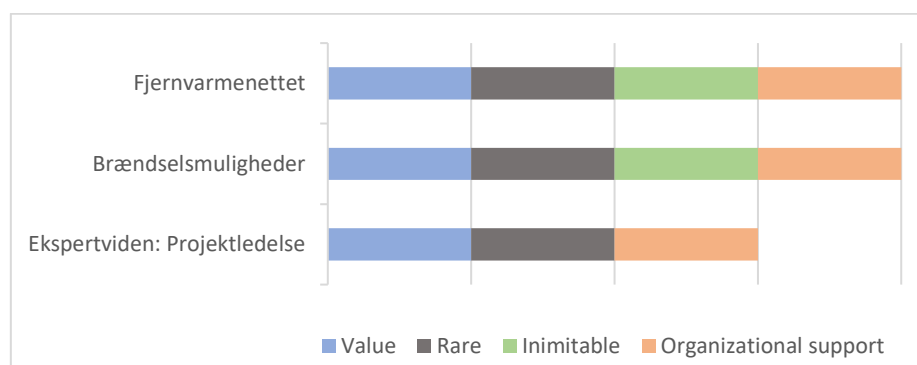
6.4.5 VRIO-vurdering: Organisationens ressourcer

I den nedenstående tabel kan resultatet af anvendelsen af VRIO-værktøjet på de fundne ressourcer observeres. De fundne ressourcer er alle stærke i forbindelse med vurderingen af den enkeltes ressources indflydelse på organisationens konkurrencemæssige situation og placering. Yderligere, kategoriseres de fundne ressourcer som kerneressourcer i organisationen.

Samling af VRIO-vurderet ressourcer		
VRIO-vurdering		
Navn	Konkurrencefordel	Ressourcetype
Fjernvarmenettet (Eksisterende)	Holdbar konkurrencefordel	Kerneressource
Brændselsmuligheder (Biomasse, træpiller, kul, skrald)	Holdbar konkurrencefordel	Kerneressource
Ekspertviden: Projektledelse - Teknisk viden - Projektproces - Projektstyring	Mulig holdbar konkurrencefordel	Kerneressource

Tabel 7: Samling af VRIO-vurderingerne.

Gennem kortlægningen af ressourcerne gennem den ressource-baserede teoris perspektiv og vurderingen gennem VRIO-værktøjets fire analyseområder, kan de fundne ressourcer kategoriseres som afgørende interne faktorer i forbindelse med organisationens konkurrencesituation. Organisationens har gennem dens arbejdsområder ikke en reel konkurrent eller en svær nuværende placering på dens marked, og dermed får VRIO-værktøjets vurdering af konkurrencefordelen mindre betydning i sammenhæng med dette projekt. Dog bliver VRIO-værktøjets vurdering af ressource typen relevant i sammenhæng med denne rapport og det videre analysearbejde i: Analysens del: 2.



Figur 13: Vurdering gennem VRIO-værktøjets fire analysepunkter.

De fundne ressourcer kategoriseres alle som kerneressourcer gennem VRIO-værktøjet og bliver dermed kernen i Samarbejdsorganisationen. Ressourcerne er i centrum i organisationen og bliver dennes omdrejningspunkt, hvilket er en klar fordel for en offentlig organisation som Samarbejdsorganisationen (Bryson et al., 2007; Pablo et al., 2007).

6.4.6 Opsamling: Tema 4: Ressourcer

Gennem analysearbejdet i dette tema med fokus på organisationens og afdelingernes ressourcer, kortlægges disse gennem den ressource-baserede teori og analyseres gennem VRIO-værktøjet for at kategorisere og håndtere de fundne ressourcer. De fundne ressourcer består af Samarbejdsorganisationens Fjernvarmenet og Brændselsmuligheder samt Projektledelseskompetencen i de undersøgte afdelinger, hvor alle ressourcerne kategoriseres som kerneressourcer. Organisationens kerneressourcer giver, sammen med den monopollignende tilstand som organisationen agerer i, dens konkurrencefordele. De undersøgte afdelingers kerneressource, i form af Projektledelseskompetencen, omfavner organisationens kerneressourcer og påvirker disse positivt.

VRIO-værktøjets vigtigste proces i forbindelse med dette projekt, er sammen med den ressource-baserede teori at finde og vurdere organisationens kerneressourcer, bestående af Fjernvarmenettet, Brændselsmulighederne og Projektledelseskompetencen. Med udgangspunkt i dette kan det videre analysearbejde med udvidelsen af den ressource-baserede teori med kapabilitetsperspektivet påbegyndes. Hvor organisationens manglende konkurrencesituation giver et større fokus på effektivisering gennem kerneressourcerne end forbedring af organisationens konkurrencefordele. Temaet formår dermed at finde organisationens kerneressourcer og deres sammenhæng til hele organisationen og de undersøgte afdelinger.

Det videre analysearbejde med forbedringen af Udviklingsafdelingen gennem kapabiliteter, skal dannes i synergi med de fundne kerneressourcer, da en kapabilitets kvalitet og anvendelighed er stiafhængig (Eisenhardt & Martin, 2000).

6.5 Delkonklusion: Del 1

Analysearbejdet igennem rapportens første fire kapitler med fokus på Offentlige organisationer, Organisationsændringer, Strategi og Ressourcer, findes gældende faktorer og elementer der påvirker det viderearbejde omkring kapabiliteter. **Tema 1: Offentlige organisationer** belyser organisationens begrænsninger som offentligt ejet aktieselskab og den gældende lovgivning på fjernvarmeområdet, hvilket resulterer i et fokus på effektiviteten over rentabiliteten. De undersøgte afdelinger er generelt præget af en stor opgavemængde, hvor Udviklingsafdelingen også er præget af stor opgavevariation. Strukturen og kulturen i organisationen understøtter Udviklingsafdelingen, gennem et strategisk bestemt fokus på udvikling. Udviklingsafdelingens rolle i organisationen findes til at være modtageren af krav og ideer på baggrund af organisationens omgivelser som den eksisterende strategi, Bestyrelsen, Ledergruppen eller politiske beslutninger behandler. Den overordnede funktion af Udviklingsafdelingen er dermed at håndtere kravene og ideerne ved at omdanne disse til de enkeltes projekters scope. Hvilket er et stort arbejdsområde og ansvarsområde, som offentlige bygherreorganisationer ofte finder sværere end selve udførelsen af projekter. Udviklingsafdelingen bliver dermed Samarbejdsorganisationens tilgang til at håndtere denne problemstilling. Ydermere, finder temaet at Samarbejdsorganisationen og dens omgivelser er mærket af mere generelle problemstillinger som krig og energikriser, men også mere unikke omgivelser. Disse består hovedsageligt af organisationens monopollignende tilstand som resultat af den tidligere tilslutningspligt, men også af en tidsramme inden 2030 hvor eksisterende aftaler ophører.

Gennem **Tema 2: Organisationsændringer** undersøges grundlaget for Udviklingsafdelingens dannelse og udvidelsen med Energi. Analysen finder at Udviklingsafdelingen er dannet for at prioritere udvikling, men også at for at separere udviklingen fra driften. Dannelsen af Udviklingsafdelingen er accepteret i organisationen, hvor behovet for udvidelsen med Energi er modtaget men forstået på forskellige måder i organisationen. Dette er nødvendigvis ikke en dårlig ting, da alle informanter beskriver at der har været et behov for at segmentere arbejdsområder på grund grupperingen af Energis projekter. Derudover, finder temaet at underafdelingerne i Udviklingsafdelingen arbejder tæt sammen og i skiftende omfang, afhængigt af projektets type. Den ene underafdeling, Forretning, har en mulighed for en intern opdeling baseret på stor- og soloprojekter. Denne opdeling af Forretning behøves ikke at blive accepteret i hele organisationen, men kan bruges af underafdelingen selv.

Tema 3: Strategi finder gennem SAFE-værktøjet at den eksisterende strategi håndterer organisationens muligheder, trusler, forventninger og opfyldelse af krav, gennem dens fire fokusområder. De fire fokusområder i den eksisterende strategi håndterer analyseområderne i SAFE-værktøjet ved at arbejde med det enkelte fokusområdes overordnede mål, delmål, indsatser og problemstillinger. Analysen finder at strategien prioriterer udvikling og omfavner de undersøgte afdelinger, men på hver sin måde. Fokuset på udvikling i den eksisterende strategi omfavner især Udviklingsafdelingen, hvor kravene i strategien bliver succeskrav for Udviklingsafdelingens arbejdsområder. Strategiens betydning i forbindelse med Bygherreafdelingen anvendes som rammerne eller guidelines til håndtering af de projekter som afdelingen modtager. Den eksisterende strategi formår at give retningen til de undersøgte afdelinger, samt en forståelse af afdelingernes og medarbejdernes roller/funktioner, hvilket giver en intern forståelse for ressourcehåndteringen i organisationen.

Gennem analysearbejdet med **Tema 4: Ressourcer** anvendes RBT og VRIO-værktøjet til at håndtere de fundne ressourcer bestående af Fjernvarmenettet, Brændselsmuligheder og Projektledelseskompetencen. Analysen finder at organisationens kerneressourcer består af Fjernvarmenettet og Brændselsmulighederne, hvor de undersøgte afdelingers kerneressource består af Projektledelseskompetencen. Organisationens kerneressourcer er præget af den geografiske placering af organisationens arbejdsområder, da disse kan findes andre steder i forbindelse med andre organisationer der leverer fjernvarme. Projektledelseskompetencen bliver Samarbejdsorganisationens vigtigste ressource i de undersøgte afdelinger, hvor denne kompetence er præget af teknisk viden i Energi, projektprocessen i Forretning og projektstyring i Nybyg og renovering.

Dermed kan analysearbejdet med kapabiliteter påbegyndes da analysen har fundet organisationens rammer og begrænsninger, Udviklingsafdelingens udvikling og design samt muligheder, den eksisterende strategis håndtering gennem fokusområder og dens fokus på udvikling, samt organisationens og de undersøgte afdelingers kerneressourcer. Hvor de fire foregående temaer har indflydelse og påvirker det viderearbejde med kapabiliteter, og især arbejdet med dynamiske kapabiliteter.

7 Analysens del: 2

I dette kapitel påbegyndes den anden del af analysen af Samarbejdsorganisationen med fokuset på forbedring gennem kapabiliteter. Analysen fortsætter fra Analysens del: 1 hvor en analyse af projektets sidste to temaer i form af kapabiliteter og konkurrencefordele foretages, for at finde gældende og relevante nye dynamiske kapabiliteter som Udviklingsafdelingen kan bruge til at skabe en mulig forbedring.

I nærværende kapitel analyseres den anden analysedel bestående af: Tema 5: Kapabiliteter og Tema 6: Konkurrencefordele. Den anden del af analysen finder nye kapabiliteter og sætter disse sammen med de foregående temaer for at forstå sammenhængene og udgangspunktet for Samarbejdsorganisationens konkurrencefordele. Den samlede analyse i denne rapport resultere dermed i relevante kapabiliteter, der kan have indflydelse på Samarbejdsorganisationens arbejdsområder gennem et fokus på Udviklingsafdelingen.

7.1 Tema 5: Kapabiliteter

Analysearbejdet med kapabiliteter i forbindelse med Samarbejdsorganisationen bliver gennem udvidelsen af RBT introduceret i teoriafsnittet. Det kapabilitetsbaserede perspektiv sætter Samarbejdsorganisationen i fokus og dermed den permanente organisation, hvilket resulterer i en analyse med fokus på dynamiske kapabiliteter. Dog er enkelte af de fundne dynamiske kapabiliteter anvendelige på forskellige projekter, og danner dermed grundlaget for mulige projektkapabiliteter. Samarbejdsorganisationen prioriterer udvikling ved dannelsen af Udviklingsafdelingen samt udvidelsen af denne, hvilket er en stærk faktor for offentlige organisationer, da udvikling med fordel kan komme fra en selvstændig afdeling hos offentlige organisationer. Denne separering med dannelsen af Udviklingsafdelingen og segmentering med underafdelingerne giver muligheden for at forbedre organisationen ved at finde, anerkende og anvende nye evner. Formålet bliver for Samarbejdsorganisationen at fokusere på forbedring af effektiviteten, hvor fokuset på rentabiliteten mindskes og placeres på driften af de valgte løsninger. Dette understøtter den eksisterende strategi, der prioriterer udvikling og sætter succeskrav til Udviklingsafdelingen. Organisationens kerneressourcer sættes i sammenhæng med dette temas fundne kapabiliteter for at skabe en tilfredsstillende forbedring, der behandler organisationens kerne. (Adam et al., 2020; Adam & Lindahl, 2017; Bryson et al., 2007; Eisenhardt & Martin, 2000; Manley, 2007; Pablo et al., 2007).

7.1.1 Kortlægning af kapabiliteter

Kortlægningen af mulige nye kapabiliteterne er fundet gennem en fuld analyse af alle informanternes transskriberinger og noteret løbende, denne tilgang kan findes i: Appendiks E: Kapabiliteter fra informanterne. Generelt har interviewguiden gennem de seks temaer, været præget af et kapabilitetsbaserede perspektiv og dermed har analysearbejdet med kapabiliteterne krævet en fuld transskriberingsanalyse. Denne rapport sætter organisationen i fokus og ikke et eller flere specifikke projekter, og resulterer dermed i arbejdet med at finde nye dynamiske kapabiliteter (Adam et al., 2020; Pablo et al., 2007).

Analysearbejdet med kategoriseringen af mulige nye dynamiske kapabiliteter gennem udvidelsen af den ressource-baserede teori med det kapabilitetsbaserede perspektiv, har fundet kapabiliteter som informanterne finder som værende manglende eller ikke anerkendte. De fundne kapabiliteter er dermed baseret på informanternes forskellige arbejdsområder og dertilhørende mangler. Ydermere, er de fundne kapabiliteter nødvendigvis ikke de eneste eller vigtigste manglende muligheder eller evner, men de områder som denne rapports interviewguide har kunne belyse gennem de seks temaer. I den nedenstående tabel er de fundne kapabiliteter præsenteret, beskrevet og hvilke informanter finder dem manglende:

De fundne kapabiliteter		
Navn	Beskrivelse	Informant
Beregningsstyring	Beregningskapabilitet til håndtering af yderpunkter og yderligheder i projektberegninger, samt ensretning af variabler og økonomi i projektberegning. Kapabiliteten giver mulighed for ensartet vægtning i beregninger og projekternes udgangspunkter, så Udviklingsafdelingen kan sammenstille dens projekter.	(I1.PL.Energi), (I2.PL.Forretning)
Outputstyring	Kapabilitet der skaber et fokus på hvor Udviklingsafdelingens projekter skal afsluttes eller overdrages, og betydning af dette på det enkelte projekt. Ydermere, kan kapabiliteten anvendes til at kategorisere projekterne, og dernæst kan disse vurderes og evalueres i forbindelse med andre eller lignende projekter.	(I2.PL.Forretning), (I5.Chef.Energi/Forretning), (I6.Direktør), (I7.AL.Nybyg/Renovering)

Intern samarbejdsstyring I Udviklingsafdelingen	Udviklingsafdelingskapabilitet til håndteringen af anvendt ekspertviden fra begge underafdelinger for at tydeliggøre deres indflydelse på samarbejdsprojekter, der behandles i begge underafdelinger.	(I5.Chef.Energi/Forretning)
Informations- kildestyring	Udviklingskapabilitet der giver mulighed for at arbejde og forstå udgangspunktet for relevant projekthinformation og viden, med fokus på brugen af interne eller eksterne kompetencer/viden. Kapabiliteten kan ved unikke eller sjældne projekter sætte fokus på processen med beslutningstagningsprocessen.	(I6.Direktør), (I7.AL.Nybyg/Renovering)
Kravstyring	Kapabilitet til håndtering af Udviklingsafdelingens kravoprindelse gennem hvordan eksterne faktorer og omgivelser håndteres af politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen, samt den eksisterende strategi. Kapabiliteten giver muligheden for at kortlægge hvilke og hvordan projekter opfylder Udviklingsafdelingens krav.	Alle informanter
Kundeomkostnings- styring	Kapabilitet til interessenthåndtering af kundernes ønsker om omkostninger i forbindelse med organisationens løsninger. Kapabiliteten kan gennem kundernes villighed til omkostninger, understøtte beslutningstagningsprocessen.	(I1.PL.Energi), (I2.PL.Forretning)

Tabel 8: Tabel med de fundne seks mulige nye kapabiliteter til forbedring af Udviklingsafdelingen.

7.1.2 Vurdering og analyse af de fundne kapabiliteter

Vurderingen og analysen af de fundne mulige nye kapabiliteter udføres for at opnå en forståelse af deres relevans og indflydelse i Samarbejdsorganisationen, hvilket er kernen af analysearbejdet i denne rapport. Analysearbejdet med kapabiliteter præges af at dynamiske kapabiliteters stiafhængighed, hvor effektiviteten af en dynamisk kapabilitet dermed afhænger af grundlaget og sammenhængen for dens dannelse. Dette er håndteret gennem de seks temaer i interviewguiden, men også i den forudgående analyse: Analysens del: 1 med de fire første temaer. Ydermere, har dynamiske kapabiliteter fællestræk med andre organisationer, hvilket gør dem efterlignelige. Succesen og funktionaliteten af de dynamiske kapabiliteter afhænger dermed ikke af sjældenheden eller u-efterligneligheden, men af stien og anvendelighed hos den specifikke organisation (Eisenhardt & Martin, 2000).

Vurderingen af kapabiliteter kan foregå gennem brugen af VRIO-værktøjet introduceret i teorien men ved dynamiske kapabiliteter, som dette projekt analyserer, vil to af værktøjets analysepunkter være uvæsentlige (Rare/Sjældenhed og Inimitable/U-efterlignelighed). Ydermere, har VRIO-værktøjet et fokus på at behandle eksisterende ressourcer, samt at værktøjet er stærkt fokuseret på konkurrencefordele. Dette tema arbejder med at finde mulige nye kapabiliteter med fokus på at skabe en forbedring af organisationen gennem Udviklingsafdelingen. Fokuset på konkurrencefordele mindskes og tilsidesættes i dette tema på grund af Samarbejdsorganisationens monopollignende tilstand, og dermed dens markedsposition. Yderligere, mindskes VRIO-værktøjets relevans i forbindelse med dette tema, da RBT og VRIO er udviklet med fokus på private virksomheder med faste omgivelser. Hvor arbejdet med dynamiske kapabiliteter passer bedre til offentlige organisationer med skiftende omgivelser (Adam et al., 2020; Pablo et al., 2007).

Arbejdet med vurderingen og analysen af mulige nye dynamiske kapabiliteter i udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan kategoriseres som meget specifikke, men også som et område med mulighed for yderligere forskning. Gennem Litteraturprocessen og andre søgninger efter værktøjer til vurdering og analyse af dynamiske kapabiliteter, blev flere værktøjer fundet. Disse værktøjer var præget af forskellige tilgange som ikke er anvendeligt i sammenhæng med mulige nye dynamiske kapabiliteter. Værktøjerne var præget af at analysere en virksomheds eksisterende kapabiliteter, at have et fokus på private virksomheder eller et stærkt fokus på optimering af rentabiliteten med effektiviteten af organisationen som værende nedprioriteret. Arbejdet med vurdering og analysen af mulige nye dynamiske kapabiliteter hos en offentlig organisation har dermed krævet en anden tilgang, hvor fokuset holdes på forbedring af effektiviteten. For at håndtere dette er et nyudviklet vurderingsværktøj dannet. Værktøjet har et udgangspunkt i eksisterende værktøjer og teorier med fokus på dynamiske kapabiliteter, forbedring af effektiviteten og i forbindelse med offentlige organisationer.

7.1.2.1 *Introduktion af nyudviklet vurderingsværktøj: UP-grade*

Gennem arbejdet med dynamiske kapabiliteter videre fra RBT, dannes en tilgang til at vurdere og arbejde med mulige nye kapabiliteter, for at kunne prioritere og rangere dem. I denne forbindelse er to kriterier lavet ud fra en blanding af to VRIO analyseområder (Whittington et al., 2020) og fra en af nøglefaktorerne fra RBT (Grant, 1991). "Value" og "Organizational Support" fra VRIO-værktøjet danner den første faktor: "Usability" som arbejder med anvendeligheden og brugbarheden af kapabiliteten, og dermed relevansen (Whittington et al., 2020). Den anden faktor tager udgangspunkt i en af RBT's nøglefaktorer, der arbejder med organisationens mulighed for at generere kapital gennem ressourcen eller kapabiliteten (Grant, 1991). Denne omdannes til "Possibility of profit or improvement" hvilket udvider fokuset ved at inkludere både muligheden for fortjeneste eller forbedring, og arbejder med indflydelsen. Dette er især anvendeligt i forbindelse med offentlige organisationer, der "hviler i sig selv", og dermed ikke er drevet af fortjeneste men forbedringer. Gennem værktøjets to analyseområder med relevans og indflydelse, finder værktøjet effektiviteten af en ny mulig dynamisk kapabilitet hos organisationen.

Effektivitet kan i forbindelse med værktøjet præciseres ved at opdele denne i den ydre effektivitet og den indre effektivitet. Den ydre effektivitet fokuserer på håndteringen af interessenterne behov gennem projektspecifikationer og dertilhørende krav. Den indre effektivitet fokuserer på hvorvidt at det enkelte projekt stemmer overens med projektspecifikationer, men også om hvorvidt at et projekts ressourceforbrug er hensigtsmæssigt (Bejder & Olsen, 2011). Projektet arbejder ikke med et specifikt projekt, men den permanente organisation og et fokus på dens projektproduktion. Dermed anvendes værktøjet til at fokusere på en forbedring af den indre effektivitet, gennem en forbedring af ressourceforbruget på projekterne. Værktøjet giver dermed et fokus på mulige nye dynamiske kapabiliteter gennem en transformation af organisationen og dens ressourcekonfiguration, for at forsætte fornyelsen eller forbedringen af den undersøgte Samarbejdsorganisation. Hvilket resulterer i at analysearbejdet gennem værktøjet og med dynamiske kapabiliteter, ikke fokuserer på at identificere og forme nye muligheder gennem nye markeder og teknologier (Sensing) eller at mobilisere organisationens ressourcer for at udnytte disse opståede nye muligheder (Seizing) (Adam, 2016; Teece, 2012). Dette resulterer i nedenstående tilgang:

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]
	Lav	Middel	Høj
	Lav	Middel	Høj
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Direkte / Indirekte Brændselsmuligheder: Direkte / Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte / Indirekte			

Tabel 9: UP-grade tilgangen med tredelt vurdering i de to faktorer, der danner grundlaget for den endelige vurdering (UP-grade).

Tilgangen er nyudviklet af rapportforfatteren, hvilket giver værktøjet flere begrænsninger, da det ikke er afprøvet på flere organisationer eller virksomheder i forbindelse med forskellige projekter. Dog tager tilgangen udgangspunkt i eksisterende værktøjer og teorier i emnerne omkring ressourcer og kapabiliteter. Dermed kan tilgangen bruges til at analysere de fundne kapabiliteter i projektet på en måde, så resultatet af tilgangen er understøttende og funktionel i analysearbejdet med dynamiske kapabiliteter. Det nyudviklede værktøj har en treparts-vurdering i værktøjets to analyseområder, hvilket ikke tvinger undersøgeren eller analytikeren til at besvare disse med Ja/Nej som i VRIO-værktøjet. Værktøjet undersøger mulige nye dynamiske kapabiliteter på to områder, hvilket kan være en begrænsning.

7.1.3 UP-grade analyse og vurdering

Analysearbejdet gennem det nyudviklede UP-grade værktøj af de fundne mulige nye dynamiske kapabiliteter anvendes i sammenhæng med de kortlagte kapabiliteter og de forudgående temaer i denne rapport. Hvor Tema 4: Ressourcer og de fundne kerneressourcer er vigtige i forbindelse med arbejdet med dynamiske kapabiliteter, da de kortlagte dynamiske kapabiliteter vil kunne præge udviklingen og ændringen af organisationens kerneressourcer (Adam & Lindahl, 2017; Pablo et al., 2007). Analysearbejdet med de seks kortlagte kapabiliteter og deres vurdering gennem det nyudviklede vurderingsværktøj: UP-grade præsenteres i det efterfølgende.

7.1.3.1 UP-grade: Beregningsstyring

Samarbejdsorganisationen håndterer mange forskellige projekter med simuleringer og beregninger af skiftende størrelse, hvor disse hovedsageligt håndteres gennem Udviklingsafdelingen. Dette bekræfter (I1.PL.Energi) der beskriver projekterne som værende af forskellige længder og typer, samt med skiftende krav til projektlederen. Ifølge (I1.PL.Energi) findes det enkelte projekts krav individuelt, hvor Udviklingsafdelingen ikke har en fast projektmodel grundet den store variation af projekttyper.

Dette understøtter (I2.PL.Forretning) og beskriver at håndteringen eller tilgangen til opsætningen af krav på de enkelte projekter ikke har en fast tilgang. Ydermere, finder (I1.PL.Energi) at beregningerne især præges af at disse ikke har et fælles udgangspunkt for yderligheder og yderpunkter, men også et manglende udgangspunkt hos generelle projekt- og prisvariabler. Udviklingsafdelingen har dermed et nuludgangspunkt i forbindelse med yderligheder og yderpunkter i dens følsomhedsanalyser, og i dens projektvariabler og faktorer. Dette finder (I1.PL.Energi) problematisk, da beregningerne i forskellige projekter kan bestå af den samme type af følsomhedsanalyser eller indeholde den samme type af variabler/faktorer, men med forskellig betydning i de forskellige projektlederens beregninger.

Samarbejdsorganisationen har en mulighed for at håndtere yderligheder og yderpunkter, så disse får den samme betydning i beregningerne samt at ensrette projektvariablerne, så Udviklingsafdelingens projekter har et lignende udgangspunkt. Anvendeligheden af en beregningsstyring kan kategoriseres som høj, hvis denne håndteres med løbende opdateringer og med indflydelse fra Udviklingsafdelingens projektledere. Muligheden for fortjeneste er lav, men muligheden for forbedringen er høj gennem en ensretning af projektgrundlaget og muligheden for at sammenstille projekter med fælles udgangspunkt. Den dynamiske kapabilitet, Beregningsstyring, har dermed en høj relevans i forbindelse med Udviklingsafdelingen og dens projekt beregninger, og en middel indflydelse med fokus på forbedring.

Dette resulterer i at Beregningsstyring har en mulighed for at ensrette og forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed har Beregningsstyringen en mulig høj effektivitetsforbedring af ressourceforbruget.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]					
			Høj			Middel		Høj (Mulig)
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte								

7.1.3.2 UP-grade: Outputstyring

Udviklingsafdelingens output kendetegnes på samme måde som dens projekter, som værende med stor variation. Begge underafdelinger i Udviklingsafdelingen er præget af stor diversitet i projekternes output og tidspunktet for overdragelse, hvor (I2.PL.Forretning) beskriver Udviklingsafdelingens outputområde som værende kæmpe. Dette understøtter (I6.Direktør) der mener at det brede output som Udviklingsafdelingen har, umuliggøre brugen af faste rammer eller projektmodeller. Ydermere, finder (I2.PL.Forretning) og (I6.Direktør) at Udviklingsafdelingen ikke kan kortlægge og låse et projekts rammer tidligt, da projektets scope ændres løbende, og dermed ændres det ønskede output også. Udviklingsafdelingen fokuserer hovedsageligt på at få understøttet beslutningstagningsprocessen, hvilket (I2.PL.Forretning) og (I6.Direktør) mener er Udviklingsafdelingens vigtigste proces.

Den store variation af projekter og deres output i Udviklingsafdelingen giver ifølge (I5.Chef.Energi/Forretning) og (I6.Direktør) en tilgang hvor det er svært at håndtere krav, samt hvornår de enkelte projekter skal overdrages. Udviklingsafdelingen kan forbedre deres projektproces håndtering ved at fokusere på hvor projekterne skal afsluttes eller hvornår projekterne skal overdrages. Ydermere, kan et fokus på projektoutputs anvendes til at kategorisere projekterne baseret på hvornår Udviklingsafdelingens arbejdsområder ophører og projekterne kan overdrages.

Gennem denne kategorisering muliggør den dynamiske kapabilitet, Outputstyring, at projekterne nemmere kan vurderes og evalueres i forbindelse med andre eller lignende projekter. Yderligere, kan en Outputstyring anvendes i forbindelse med kategoriseringen af nyudvikling i et projekt, med fokus på erfaringsopsamling og hvilken betydning nyudviklingen har på overdragelsen af det specifikke projekt. I forbindelse med nyudvikling og accepteringen af disse, finder (I7.AL.Nybyg/Renovering) at Bygherreafdelingen ikke har behov for en afklaring på de modtagne projekter, da afdelingen er vant til at modtage ny information og nye projekter. Udviklingsafdelingen kan dermed fokusere på at håndtere den interne overdragelse af projekterne, uden modstand fra modtageren og fokusere på det enkelte projekts krav.

Anvendeligheden af en Outputstyring hos Udviklingsafdelingen kan kategoriseres som høj, da denne har mulighed for at give projektlederne i Samarbejdsorganisationen et outputmæssigt perspektiv med overdragelsen i fokus i forbindelse med dennes projekter. Muligheden for forbedring kan kategoriseres som høj, da en Outputstyring kan forbedre Udviklingsafdelingens projektproces, og hjælpe denne med at finde kendetegn og ligheder ved dens projekter. Outputstyringen kan hos Udviklingsafdelingen give en tilgang til at håndtere grupperingen af begge underafdelingens forskellige projekttyper og kan muliggøre et udgangspunkt for erfaringsopsamling. Den dynamiske kapabilitet, Outputstyring, har dermed en høj relevans i forbindelse med Udviklingsafdelingen og forbedring af dens output/overdragelse, og en høj indflydelse med en forbedring af projektproceshåndteringen, især hos Udviklingsafdelingens underafdelinger.

Dette resulterer i at Outputstyring har en mulighed for at forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed kan Outputstyringen have en høj effektivitetsforbedring af ressourceforbruget hos Udviklingsafdelingen.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]
		Høj	Høj
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte			

7.1.3.3 UP-grade: Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen

Udviklingsafdelingens to underafdelinger bestående af Energi og Forretning håndterer forskellige arbejdsområder og projekter, men arbejder tæt sammen. Underafdelingerne er fysisk placeret i samme kontorlandskab, hvor (I2.PL.Forretning) beskriver at medarbejderne frit kan henvende sig hos projektledere fra begge underafdelinger. Udviklingsafdelingen og dens projektledere bruger dermed hinanden til sparring eller kommentering, for at anvende forskelligt viden og perspektiver på projekterne som understøttelse af beslutningstagningsprocessen. Dette understøtter (I5.Chef.Energi/Forretning) som finder at internt samarbejde danner bedre processer og projekter. Informanten har et ønske om at danne succes gennem denne tilgang sammen med en projektmodel, som Udviklingsafdelingen er ved at udvikle.

Underafdelingerne anvender ekspertviden og forskellige tilgange til projektledelse på Udviklingsafdelingens projekter, som fundet i: Tema 4: Ressourcer. Dette giver en mulighed for at præcisere hvilken ekspertviden der er anvendt på de enkelte projekter, og hvordan samarbejdet har været internt i Udviklingsafdelingen. Ydermere, kan en Intern samarbejdsstyring anvendes til at tydeliggøre et specifikt projekts krav for samarbejdet i underafdelingerne tidligt, og hjælpe Udviklingsafdelingen med håndtere det specifikke projekt tilfredsstillende. Anvendeligheden af en Intern samarbejdsstyring kan kategoriseres som høj, da denne kan hjælpe projektlederne i Udviklingsafdelingen med at fokusere på det interne samarbejde som det enkelte projekt kræver og hvilken ekspertviden, der skal anvendes fra de to underafdelinger. Muligheden for fortjeneste er lav, men muligheden for forbedring kan kategoriseres som høj, da kapabiliteten sætter et projekts krav i fokus og giver mulighed for at præcisere hvilke profiler og kompetencer der er anvendt og skal anvendes på det specifikke projekt. Dermed vil en Intern samarbejdsstyring kunne muliggøre en bedre projektproces med afklaring af ressourcekravet i de to underafdelinger, men også en bedre erfaringsopsamling med det interne samarbejde i fokus.

Den dynamiske kapabilitet, Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen, kan dermed have en høj relevans og indflydelse på Udviklingsafdelingens to underafdelinger og deres interne samarbejde, samt en forbedring af projektprocessen med projektets krav i centrum. Dette resulterer i at Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen har en mulighed for at forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed kan en Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen have en høj effektivitetsforbedring af ressourceforbruget.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]
		Høj	Høj
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte			

7.1.3.4 UP-grade: Informationskildestyring

Samarbejdsorganisationens Udviklingsafdeling håndterer mange forskellige typer af projekter gennem dennes arbejdsområder, hvor Udviklingsafdelingen især skal sortere i vægtningen af relevant information i forbindelse med de enkelte projekter. Udviklingsafdelingens vigtigste proces er ifølge (I6.Direktør) at understøtte og håndtere beslutningstagningsprocessen og få afklaret et projekts scope. Udviklingsafdelingen får dermed en afklarende funktion for Samarbejdsorganisationen og har en stor arbejdsbyrde med sorteringen af relevant information. Informationens kilde er skiftende afhængigt af projektet, men fælles for projekterne er at projektrelevant information skal sorteres og prioriteres for at understøtte beslutningstagningsprocessen. Ved overdragelse af et projekt finder (I7.AL.Nybyg/Renovering) at Bygherreafdelingen ikke har et behov for hjælp til afklaring, da denne afdeling er vant til at modtage projekter af forskellig størrelse og type. Samarbejdsorganisationen og underafdelingen Energis arbejdsområder håndterer store, unikke projekter indtil 2030, og dermed kan behovet for en afklarende hjælp hos Bygherreafdelingen blive en nødvendighed.

En dynamisk udviklingskapabilitet som Informationskildestyring kan give muligheden for at arbejde med udgangspunktet for et projekts information og understøtte beslutningstagningsprocessen som (I6.Direktør) mener er Udviklingsafdelingens vigtigste funktion. Anvendeligheden af en Informationskildestyring kan kategoriseres som høj, da denne giver mulighed for at understøtte beslutningstagningsprocessen, men kan også tydeliggøre argumentationen i projektledernes arbejde. Denne håndtering af argumentationen for understøttelsen af beslutningstagningsprocessen kan drive projekterne, ved at hjælpe projektlederne med at forstå og prioritere relevant information. Muligheden for forbedring kan kategoriseres som middel, da en Informationskildestyring kan forbedre projekthåndteringen, men kun hos Udviklingsafdelingen.

Den dynamiske udviklingskapabilitet, Informationskildestyring, kan dermed have en høj relevans i forbindelse med argumentationsunderstøttelsen i beslutningstagningsprocessen for Udviklingsafdelingen, men med en middel indflydelse på en forbedring af projekthåndteringen i Udviklingsafdelingen. Dette resulterer i at en Informationskildestyring har muligheden for at forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed kan en Informationskildestyring have en mulig høj effektivitetsforbedring af ressourceforbruget hos Udviklingsafdelingen.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]				
		Høj			Middel		Høj (Mulig)
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte							

7.1.3.5 *UP-grade: Kravstyring*

Samarbejdsorganisationen er et offentligt aktieselskab ejet af Aarhus kommune, samt at organisationen er del af en større koncern. Dette giver organisationen, som fundet i: Tema 1: Offentlige organisationer, en håndtering af dens omgivelser gennem krav fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen. Gennem interviewene med informanterne belyser alle at kravene kommer fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen, hvor (I1.PL.Energi) præciserer at disse krav ofte er meget skiftende i forbindelse med projektlederens projekter. Dette understøtter (I3.AL.Energi) og mener at projektlederens fornemmeste opgave i Udviklingsafdelingen er af håndtere målstyring og projektkrav.

Udviklingsafdelingen får dermed krav af forskellige betydning og størrelse fra fire stærkt vægtede grupperinger i Samarbejdsorganisationen. Disse krav skal håndteres af den enkelte projektleder i Udviklingsafdelingen, hvor en af de vigtigste funktioner ifølge (I6.Direktør) bliver at understøtte beslutningstagningsprocessen. Kravene og ideerne som projektlederne modtager fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen er skiftende hvilket projektlederne skal håndtere, hvor (I4.AL.Forretning) mener at det store fokus på de tidlige faser af udviklingen i Udviklingsafdelingen understøtter dette. (I1.PL.Energi) og (I2.PL.Forretning) fortæller at projektlederne i Udviklingsafdelingen ikke anvender en fast tilgang gennem en projektmodel til håndteringen af projekterne, samt at Udviklingsafdelingen ikke har en anden fast tilgang til at håndtere projektmål og krav.

En dynamisk kapabilitet som Kravstyring giver medarbejderne i Udviklingsafdelingen, men også Bygherreafdelingen, muligheden for forstå kravenes oprindelse og hvordan disse håndteres gennem det enkelte projekt. Anvendeligheden af en Kravstyring kan kategoriseres som høj, da denne kan anvendes til at forstå kravenes udgangspunkt i Udviklingsafdelingen, og hvordan de skal håndteres og prioriteres. Muligheden for forbedring gennem en Kravstyring kan kategoriseres som høj, da denne styring kan hjælpe Udviklingsafdelingen med at forstå og kortlægge hvilke projekter der opfylder de enkelte krav. Derudover, kan en Kravstyring hjælpe med at forstå hvordan projekterne opfylder kravene som Udviklingsafdelingen skal modtager fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen.

Kravstyringen kan dermed have en høj relevans og indflydelse hos Udviklingsafdelingen, da denne giver muligheden for at forstå kravenes oprindelse, men også hvordan og hvilke projekter der opfylder de enkelte krav. Hvor forbedringen vil være hos Udviklingsafdelingens projektproceshåndtering, og ved overdragelsen af store og unikke projekter, der kan kræve en forståelse af kravhåndteringen. Dette resulterer i at en Kravstyring har muligheden for at forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed kan en Kravstyring have en høj effektivitetsforbedring af ressourceforbruget hos Udviklingsafdelingen.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]
		Høj	Høj
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte			

7.1.3.6 UP-grade: Kundeomkostningsstyring

Samarbejdsorganisationen er under gældende lovgivning tvunget til at levere det billigste produkt baseret på fjernvarmens produktion og levering til slutbrugerne, som "*hvile i sig selv*" virksomhed. Denne tilgang finder (I1.PL.Energi) og (I2.PL.Forretning) gældende i forbindelse med organisationens løsninger, og det som slutbrugeren/kunden er villig til at betale for fjernvarmeforsyningen. Kundens villighed til omkostninger ved organisationens løsninger finder (I1.PL.Energi) til at være præget af kundens egne interesser inden for grønne løsninger, men også presset af den nuværende økonomiske situation i forbindelse med energikriser og krigen i Ukraine. Styringen af kundens omkostninger håndteres på nuværende tidspunkt indirekte gennem krav fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen. Kravene omfavner løbende kundens behov og organisationens omgivelser, hvilket (I1.PL.Energi) finder som en aktiv faktor, der ændrer prioriteringen af løsninger i forbindelse projekthåndteringen i Udviklingsafdelingen.

En dynamisk kapabilitet som Kundeomkostningsstyring kan give muligheden for at arbejde yderligere med slutbrugeren og kundens forbehold til valgte løsninger og dertilhørende omkostninger. Anvendeligheden af en Kundeomkostningsstyring kan kategoriseres som middel, da denne giver et stærkt kundemæssigt perspektiv med fokus på at forbinde valgte løsninger og omkostninger. Dette gør Udviklingsafdelingen allerede, men indirekte igennem

krav og ideer fra den eksisterende strategi, politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen.

Muligheden for forbedring gennem en Kundeomkostningsstyring kan kategoriseres som middel, da denne form for styring kan optimere den valgte løsning gennem slutbrugerens og kundens villighed til omkostninger. En kundeomkostningsstyring af Udviklingsafdelingens projekter kan dermed have en middel relevans og indflydelse på dens arbejdsområder, da denne kan give en ekstra tilgang til argumentationsunderstøttelse af beslutningstagningsprocessen. Dette resulterer i at en Kundeomkostningsstyring har muligheden for at forbedre Projektledelseskompetencen direkte og indirekte påvirke organisationens kerneressourcer ved at sikre forbedrede fremtidige projekter. Dermed kan en Kundeomkostningsstyring have en middel effektivitetsforbedring af ressourceforbruget hos Udviklingsafdelingen.

Kapabilitet	Usability Anvendelighed/Brugbarhed [Relevans]	Possibility of profit or improvement Mulighed for fortjeneste/forbedring [Indflydelse]	UP-grade [Effektivitet]
	Middel	Middel	Middel
Ressourcesammenhæng: Fjernvarmenettet: Indirekte Brændselsmuligheder: Indirekte Projektledelseskompetencen: Direkte			

7.1.4 UP-grade opsamling: Mulige nye dynamiske kapabiliteter

I den nedenstående tabel kan resultatet af anvendelsen af UP-grade værktøjet på de mulige nye dynamiske kapabiliteter observeres. De nye dynamiske kapabiliteter har alle generelt muligheden for at forbedre ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen og dens projekter. Kapabiliteterne påvirker alle Projektledelseskompetencen direkte gennem en forbedring af projektproceshåndteringen. Dermed kan de mulige nye dynamiske kapabiliteter forbedre effektiviteten af den permanente organisation gennem en forbedring af dens eksisterende forhold og driftsrutiner (Zollo & Winter, 2002).

Samling UP-grade vurderede dynamiske kapabiliteter			
UP-grade vurdering			
Navn	[Effektivitet]	Ressourcesammenhæng	
Outputstyring	Høj	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	
Kravstyring og håndtering	Høj	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	
Intern samarbejdsstyring (Udviklingsafdelingen)	Høj	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	
Beregningsstyring	Høj (Mulig)	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	
Informationskildestyring	Høj (Mulig)	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	
Kundeomkostningsstyring	Middel	Indirekte Fjernvarmenettet Indirekte Brændselsmuligheder Direkte Projektledelseskompetencen	

Tabel 10: Opsamling af UP-grade vurdering af de fundne nye dynamiske kapabiliteter.

Kortlægningen af de mulige nye dynamiske kapabiliteter gennem det kapabilitetsbaserede perspektiv i udvidelsen af RBT sammen med vurderingen gennem det nyudviklede UP-grade værktøjs to analyseområder, kan de mulige nye kapabiliteter skabe forbedring gennem Projektledelseskompetencen i Udviklingsafdelingen. Gennem UP-grade værktøjets fokus på en forbedring af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingens projekter, finder værktøjet tre mulige nye kapabiliteter der kan give en høj forbedring af effektiviteten. Ydermere, finder værktøjet to

mulige nye kapabiliteter der kan give en middel til høj forbedring af effektiviteten, samt en kapabilitet der kan give en middel forbedring af effektiviteten.

De fundne mulige nye dynamiske kapabiliteter kan alle anvendes i forbindelse med Udviklingsafdelingens enkelte projekter, men i forskelligt omfang. Dermed kan disse mulige nye dynamiske kapabiliteter omdannes eller tilpasses efter et specifikt projekts krav, hvilket muliggør at kapabiliteterne kan anvendes i den permanente organisation, og ned til de enkelte projekter. De mulige nye dynamiske kapabiliteter kan dermed muliggøre udviklingen af projektkapabiliteterne i Udviklingsafdelingen samt hjælpe denne med at styre og udvælge projekter med en langsigtet tilgang til at opnå Samarbejdsorganisationens ønskede krav (Adam et al., 2020).

7.1.5 Opsamling: Tema 5: Kapabiliteter

Gennem analysearbejdet i dette tema med fokus på mulige nye dynamiske kapabiliteter hos Udviklingsafdelingen, kortlægges disse gennem det kapabilitetsbaserede perspektivs udvidelse af RBT og analyseres gennem brugen af det nyudviklede vurderingsværktøj: UP-grade. De fundne mulige nye dynamiske kapabiliteter består af Outputstyring, Kravstyring, Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen, Beregningsstyring, Informationskildestyring og Kundeomkostningsstyring. Gennem UP-grade værktøjets vurdering finder dette at en høj forbedring af effektiviteten af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen og dens projekter kan komme gennem en Outputstyring, Kravstyring og Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen. Ydermere, findes at en middel til høj forbedring af effektiviteten af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen og dens projekter kan komme gennem en Beregningsstyring og Informationskildestyring samt en middel forbedring gennem en Kundeomkostningsstyring.

Dette tema finder mulige nye dynamiske kapabiliteter, der har muligheden for at skabe en forbedring af effektiviteten af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen. Det videre analysearbejde med balanceringen mellem effektivitet og rentabilitet, og deres indflydelse på organisationens konkurrencefordele i forbindelse med Udviklingsafdelingen, skal håndteres i synergi med de foregående temaer. Ydermere, skal det videre analysearbejde med organisationens konkurrencefordele håndteres i sammenhæng med de fundne mulige nye dynamiske kapabiliteter og især de fundne kerneressourcer. Fokuset på konkurrencefordele gennem balanceringen af effektiviteten og rentabiliteten hos offentlige organisationer kan hjælpe denne med en håndtering af dynamiske kapabiliteter i skiftende omgivelser. Hvor organisationens langsigtede konkurrencefordele kan opnås gennem dynamiske kapabiliteter og deres dertilhørende kortsigtede konkurrencefordele, ved at arbejde med en konstant håndtering af disse (Davies & Brady, 2015; Eisenhardt & Martin, 2000).

7.2 Tema 6: Konkurrencefordele

Brugen af den ressource-baserede teori og udvidelsen med fokuset på dynamiske kapabiliteter muliggøre det viderearbejde med at analysere Samarbejdsorganisationen og dens konkurrencefordele. I Tema 4: Ressourcer findes gennem brugen af RBT at Fjernvarmenettet, Brændselsmuligheder og Projektledelseskompetencen vurderet gennem VRIO-værktøjet, til at være udgangspunktet for organisationens konkurrencefordele. RBT har et udgangspunkt i private virksomheder, men teorien har stor anvendelighed i forbindelse med offentlige organisationer, da RBT hjælper med at finde en organisations kerneressourcer og deres placering (Bryson et al., 2007).

Gennem analysearbejdet i Tema 5: Kapabiliteter findes VRIO-værktøjet som værende mindre anvendelig, da dynamiske kapabiliteter kan have fællestræk med andre organisationer. Hvor udgangspunktet for udviklingen og brugen af dynamiske kapabiliteter er afgørende, hvilket gør at disse er stiafhængige. Værdien for konkurrencefordele ligger dermed ikke nødvendigvis i de dynamiske kapabiliteter, men de ressourcesammensætninger som de muliggøre eller skaber (Eisenhardt & Martin, 2000).

Ydermere, kan de fundne nye kapabiliteter som Udviklingsafdelingen med fordel kan anvende, give nye tilgange til håndteringen af organisationens projekter. Dermed vil de fundne nye dynamiske kapabiliteter kunne håndtere udviklingen af organisationens ressourcer, hvor disse kan blive et værktøj til konstant håndtering af kortsigtede konkurrencefordele, hvilket kan skabe rammerne for de langsigtede konkurrencefordele (Adam & Lindahl, 2017; Davies & Brady, 2015).

Analysearbejdet gennem den ressource-baserede teori og dynamiske kapabiliteter har dermed begge et fokus på konkurrencefordele, men præges af forskellige tilgange. Dog håndteres konkurrencefordelene i begge tilgange gennem en forståelse af betydningen i balanceringen af effektiviteten og rentabiliteten. Teorierne arbejder dermed med et forbedringsperspektiv og et økonomisk perspektiv, for at forstå vigtigheden af organisationens konkurrencefordele (Bryson et al., 2007; Eisenhardt & Martin, 2000).

7.2.1 Det økonomiske perspektiv i organisationen

Det økonomiske perspektiv i organisationen flyttes ifølge (I1.PL.Energi), (I2.PL.Forretning) og (I4.AL.Forretning) væk fra rentabiliteten og over på effektiviseringen af fjernvarmeforsyningen. (I1.PL.Energi) og (I2.PL.Forretning) opfatter økonomien som en afgørende faktor i at opstille projektkrav med et fokus på omkostninger, hvor rentabiliteten ikke er afgørende i deres arbejde med konkurrencefordele. Gennem Tema 1: Offentlige organisationer findes at Udviklingsafdelingen er præget af stor projektvariation og opgavemængde, hvilket kan være en faktor i at flytte fokuset over på effektiviteten som oftest ses med offentlige organisationer (Manley, 2007).

Økonomien og rentabiliteten håndteres ifølge (I5.Chef.Energi/Forretning) indirekte gennem lovgivningens krav om laveste pris, hvor informanten finder at effektiviteten er mere i direkte fokus. (I6.Direktør) mener at økonomien ikke er et mål i de undersøgte afdelingers arbejde, men at denne bliver en ramme i forbindelse med deres projekter. Dermed bliver det økonomiske perspektiv i organisationen i forbindelse med konkurrencefordele ikke påvirket af rentabiliteten direkte, men som en ramme i forbindelse med organisationens projekter, hvilket offentlige organisationer i byggeriet er præget af (Manley, 2007).

7.2.2 Det effektivitetsmæssige perspektiv i organisationen

Informanterne til dette projekt mener alle at effektiviseringen er i fokus, hvor enkelte informanter ikke kender til betydningen af "*rentabilitet*". Dermed er rentabiliteten i de undersøgte afdelinger ikke vægtet på samme måde som fokuset på effektiviteten, hvor (I5.Chef.Energi/Forretning) understøtter dette og beskriver effektiviteten som værende i direkte fokus. (I4.AL.Forretning) belyser at rentabiliteten tilsidesættes i Udviklingsafdelingens arbejdsområder, hvor effektiviteten holdes i fokus på deres projekter. Samarbejdsorganisationen har dermed et stort fokus på effektiviteten hvilket giver organisationen et stort fokus på at maksimerer deres præstationer, mere end et fokus på at opnå overskud (Manley, 2007; Pablo et al., 2007).

Samarbejdsorganisationen har gennem dens eksisterende strategi et ønske om at beholde deres monopollignende tilstand, hvor Udviklingsafdelingen prioriteres højt for at drive organisationens udvikling. Udviklingsafdelingen bliver dermed en gældende faktor i at beholde deres markedsposition, hvor (I6.Direktør) mener at konkurrence generelt driver udvikling. Ydermere, præciserer (I6.Direktør) at på grund af organisationens monopollignende tilstand, er der på nuværende tidspunkt ingen reel konkurrence. (I6.Direktør) mener i denne sammenhæng at organisationen selv er nødt til at drive udviklingen, for at bevare deres monopol. Samarbejdsorganisationen opfatter dermed udviklingen som et behov for at bibeholde deres monopollignende tilstand. Generelt har offentlige organisationer ansvaret for at udvikle sig selv, men også industrien for at leverer det bedste mulige produkt til slutbrugeren (Manley, 2007).

7.2.3 Organisationens kerneressourcer og de nye dynamiske kapabiliteter

Organisationens kerneressourcer og de fundne nye dynamiske kapabiliteter har indflydelse på dens konkurrencefordele. Kerneressourcerne i form af Fjernvarmenettet, Brændselsmuligheder og Projektledelseskompetencen er alle kategoriseret som værende vedvarende konkurrencefordele. Kerneressourcerne og konkurrencefordelene herigennem, kan kendetegnes som værende sjældne, værdifulde, u-efterlignelige og organisatorisk understøttet, og er dermed grundlaget for organisationens langsigtede konkurrencefordele (Bryson et al., 2007).

De fundne nye dynamiske kapabiliteter sættes i forbindelse med organisationens arbejdsområder og kerneressourcer, men også i en tidlig fase af Udviklingsafdelingens eksistens. Dermed kan arbejdet med dynamiske kapabiliteter hos Udviklingsafdelingen danne længere sigtede konkurrencefordele. De fundne nye kapabiliteter kan integreres tidligt i Udviklingsafdelingen, samt at de er overvejet i forbindelse med organisationens arbejdsområder og kerneressourcer. Organisationens konkurrencedygtighed og opretholdelse af dens konkurrencefordele kommer gennem organisationens evnen til at ændre og udvikle nye kapabiliteter for at udvikle dens kerneressourcer (Eisenhardt & Martin, 2000; Piening, 2013).

De fundne nye dynamiske kapabiliteter fra Tema 5: Kapabiliteter formår at binde afdelingernes kerneressource, i form af Projektledelseskompetencen, sammen med organisationens kerneressourcer, i form af Fjernvarmenettet og Brændselsmulighederne. De fundne nye dynamiske kapabiliteter er forbundet til Udviklingsafdelingen og forbedringen af denne, hvor disse kan findes til at forbedre Projektledelseskompetencen ressourcen direkte og organisationens kerneressourcer indirekte. Dermed er kerneressourcerne udgangspunktet for organisationens langsigtede konkurrencefordele som de fundne nye kapabiliteter løbende kan ændre og udvikle, så disse forbliver vedvarende konkurrencefordele. Dermed bliver konkurrencefordelene hos Samarbejdsorganisationen forbedret gennem et fokus effektiviteten, og ikke et fokus på rentabiliteten som kan findes i den private sektor (Piening, 2013).

7.2.4 Opsamling: Tema 6: Konkurrencefordele

Gennem analysearbejdet i dette tema med fokus på Samarbejdsorganisationens konkurrencefordele og deres sammenhæng med dens kerneressourcer og de fundne nye dynamiske kapabiliteter, findes et stærkt fokus på at forbedre effektiviteten. Organisationens kerneressourcer i form af Fjernvarmenettet og Brændselsmulighederne er udgangspunktet for de langsigtede konkurrencefordele. Hvor de fundne nye dynamiske kapabiliteter kan forbedre Udviklingsafdelingens kerneressource: Projektledelseskompetencen direkte og indirekte organisationens kerneressourcer.

Det økonomiske perspektiv flyttes hos Samarbejdsorganisationen fra rentabilitet til økonomiske rammer gennem lovgivningen i forbindelse med leveringen af fjernvarme. Dette resultere i at de fundne nye dynamiske kapabiliteter arbejder med at forbedre Udviklingsafdelingen og dens kerneressource, hvilket indirekte kan forbedre organisationens langsigtede konkurrencefordele. Gennem en konstant udvikling og ændring af organisationens ressourcer gennem dynamiske kapabiliteter, som de fundne i Tema 5: Kapabiliteter, kan disse muliggøre at gå fra kortsigtede til langsigtede konkurrencefordele hos Samarbejdsorganisationen, men også hjælpe med at skabe vedvarende konkurrencefordele.

7.3 Delkonklusion: Del 2

Analysearbejdet i den anden del af analysen bestående af **Tema 5: Kapabiliteter** og **Tema 6: Konkurrencefordele** håndteres de gældende faktorer fra de fire forudgående temaer fra: Analysens del: 1 i forbindelse med kapabiliteter og organisationens konkurrencefordele. **Tema 5: Kapabiliteter** sætter dynamiske kapabiliteter i fokus, hvor arbejdet med vurderingen af mulige nye dynamiske kapabiliteter danner rammerne for det nyudviklede værktøj: UP-grade. Gennem værktøjet undersøges de fundne nye kapabiliteter som Udviklingsafdelingen med fordel kan anvende for at højne effektiviteten af ressourceforbruget i forbindelse med deres projekter. Kortlægningen finder seks mulige nye dynamiske kapabiliteter, hvor det kan konkluderes at den største mulige forbedring gennem UP-grade værktøjet kan komme af en Outputstyring, Kravstyring samt en Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen. Ydermere, kan de fundne nye dynamiske kapabiliteter anvendes i forbindelse med Udviklingsafdelingens enkelte projekter, og dermed kan disse muliggøre udviklingen af relevante projektkapabiliteter.

Tema 6: Konkurrencefordele finder et stærkt fokus på effektiviteten hos Samarbejdsorganisationen i forbindelse med dennes konkurrencefordele. Rentabiliteten tilsidesættes hos organisationen, hvor arbejdet med økonomien mere bliver en ramme i forbindelse med konkurrencefordelene. Organisationens kerneressourcer, i form af Fjernvarmenettet og Brændselsmuligheder, er udgangspunktet for de langsigtede konkurrencefordele. De fundne nye dynamiske kapabiliteter påvirker Projektledelseskompetencen i Udviklingsafdelingen direkte, samt indirekte forbedrer organisationens kerneressourcer. Dette resulterer i at ved en konstant udvikling og ændring af organisationens ressourcer gennem dynamiske kapabiliteter, som de fundne i **Tema 5: Kapabiliteter**, kan disse hjælpe Samarbejdsorganisationen med at gå fra kortsigtede til langsigtede konkurrencefordele. Ydermere, er arbejdet med konkurrencefordele hos organisationen præget af deres monopollignende tilstand. **Tema 6: Konkurrencefordele** finder at organisationen har et ønske om at bevare deres monopollignende tilstand, hvilket de håndterer ved at drive udviklingen selv, samt ved at forbedre deres konkurrencefordele gennem et fokus på effektivitet.

8 Diskussion

I dette kapitel overvejes og diskuteres tilgangen til processen med litteraturen og indhentningen af empirien, samt resultaterne af rapportens seks temaer med et fokus på de seks fundne nye dynamiske kapabiliteter gennem de anvendte tilgange.

Diskussionen af rapportens fund og resultater følger rækkefølgen af, hvordan disse er præsenteret og analyseret i rapporten. Gennem de forskellige kapitler og deres resultater, vil elementer, der kan påvirke den endelige konklusion og besvarelsen af problemformuleringen, påpeges.

8.1 Litteraturprocessen

Udgangspunktet for arbejdet med litteraturen introduceret i metodeafsnittet: Litteraturprocessen, er gennem en brainstorm af problemstillingen til dannelsen af søgestrengen til litteratursøgningen. Kvaliteten og håndteringen af brainstormen afhænger af om denne udføres under passende rammer med viden om problemstillingens emner. Forståelsen af problemstillingens fokus med udgangspunkt i den ressource-baserede teori videre til det kapabilitetsbaserede perspektiv i forbindelse med offentlige organisationer, blev præciseret inden opstarten på projektet. Inden brainstormen er problemstillingen blevet undersøgt grundigt, samt at den ressource-baserede teori er anvendt på et tidligere projekt af denne rapports forfatter. Dette gav et gunstigt udgangspunkt for brainstormen og muligheden for grupperingen til dannelsen af søgestrengen, hvor denne proces kan findes i: Appendiks A: Snowball og Appendiks B: Litteraturbearbejdning.

Tilgangen til håndteringen af brainstormen og udgangspunktet for hele projektet har været gunstig, men er udarbejdet af én person. Dette kan resultere i manglende områder og perspektiver i forbindelse med problemstillingen, da en tilgang med flere personer kan give det bedste udgangspunkt for brainstormprocessen (Kousholt, 2020). Efter dannelsen af søgestrengen anvendes denne til at finde startsættet, hvor den brugte søgemaskines, PRIMO, egen filtrering anvendes. I denne sammenhæng anvendes emnesorteringen: "*Public Sector*" for at præcisere udgangspunktet for litteratursøgningen. Startsættet påvirkes dermed af søgemaskinens evne til at emnesortere, hvor den anvendte søgemaskine er Aalborg Universitetsbiblioteks egen søgemaskine. Gennem denne filtrering præciseres rapportens fokus til den offentlige sektor, hvormed kilder baseret på den private sektor frasorteres. Selvom dette projekt omhandler offentlige organisationer i byggeriet, kan forskning baseret på større private organisationer være anvendelig, hvorfor kilder omhandlende dette kan være relevant at inkludere. Emnesorteringen gennem "*Public Sector*" filteret er relevant for projektets fokus, men kan være misfortolkende i forbindelse med et større projekt med andre organisationer, der omhandler lignende problemstillinger.

Litteraturhåndteringen beskrives i denne rapport som en litteraturproces, da denne består af en søgning og en bearbejdning. Søgningen foregår gennem Snowball tilgangen fra (Wohlin, 2014), hvor bearbejdningen sker gennem en fuld forståelse af hver kildes emner med udgangspunkt i tilgangen fra (Cronin et al., 2008) med en efterfølgende brug af "Tags" fra (Hsieh & Shannon, 2005) for at identificere projektets temaer. Håndteringen af litteraturen har i dette projekt været en omfattende og lang proces med forskellige tilgange, som har præget hinanden. Tilgangene har flere ligheder og har dermed været anvendelige i forbindelse med hinanden for at arbejde videre fra sorteringen af kilderne til projektets temaer i sammenhæng med problemstillingen. Resultatet af Litteraturprocessen er projektets temaer, hvilket har givet en struktur til interviewguiden og rammerne for analyseopdelingen. Litteraturprocessen med de forskellige anvendte tilgange fra (Cronin et al., 2008; Hsieh & Shannon, 2005; Kousholt, 2020; Wohlin, 2014) har været en gunstig proces, som har resulteret i projektets temaer, men som også kan have mangler som tidligere beskrevet.

De fundne temaer er relevante i forbindelse med undersøgelse af projektets problemstilling, men flere emner eller områder kan være relevante at undersøge i sammenhæng med andre projekter. Dog formår Litteraturprocessen at behandle problemstillingen omstændigt, samt at samlingen af tilgangene har været yderst anvendelig. Litteraturprocessen som denne rapport anvender, har været fordelagtig og kan bruges til at finde et projekts kernetemaer.

8.2 Empiri – Et kvalitativt studie

Indhentningen af empirien i forbindelse med dette projekt kan kategoriseres som et kvalitativt studie med "*blød*" data. Dette er håndteret, som introduceret i metodeafsnittet: Interview, med en interviewguide baseret på projektets temaer, transskribering, meningskondensering og kategorisering. Processen med håndteringen af empirien har fulgt (Brinkmann & Kvale, 2018; Brinkmann & Tanggaard, 2020; Flyvbjerg, 2020; Gerring, 2004), hvilket har givet en tilfredsstillende håndtering af den kvalitative data.

Informanterne i projektet består af syv personer i Samarbejdsorganisationen, fem informanter fra Udviklingsafdelingen, en fra Bygherreafdelingen og Samarbejdsorganisationens direktør. Erfaring indhentes dermed udelukkende internt i Samarbejdsorganisationen og uden nogen direkte eksterne empiriske kilder. Projektet fokuserer på Samarbejdsorganisationen, og især Udviklingsafdelingen, og mulighederne i forbindelse med dynamiske kapabiliteter. Dette resulterer i en stærkt internt baseret problemstilling, hvor eksterne faktorer håndteres gennem interne kilder. Dette giver en indirekte forståelse af eksterne faktorer, som projektet med fordel kunne håndtere gennem en selvstændig ekstern tilgang som en PESTEL-analyse.

Placeringen af informanterne er hovedsageligt hos Udviklingsafdelingen med fem af de syv informanter i projektet, men kunne med fordel have brugt flere informanter fra Bygherreafdelingen eller fra andre afdelinger i Samarbejdsorganisationen, der modtager materiale fra Udviklingsafdelingen for en mere nuanceret analyse. Rækkefølgen på

interviewene har afhjulpet dette, da interviewene med Udviklingsafdelingens informanter og direktøren blev udført først, mens interviewet med Bygherreafdelingens informant blev udført efter håndteringen af de andre interviews. Dette sikrede, at interviewet blev mere afklarende, hvilket øgede værdien af indholdet i interviewet og dermed empirien i dette projekt.

Antallet af informanter har været acceptabelt, dog kunne flere informanter fra blandt andet Bygherreafdelingen have tilføjet flere perspektiver til projektets analyse. Tilgangen til og rækkefølgen af interviewene samt placeringen af informanterne i det taktiske og strategiske niveau i Samarbejdsorganisationen bidrager dog stadig til en gunstig indhentning af empirien. Problemstillingen i dette projekt er hovedsageligt fokuseret på mulighederne i forbindelse med aktører på det taktiske eller strategiske niveau i offentlige organisationer. Projektet præges dermed af dette, hvor man med fordel kunne inddrage det operationelle niveau for at undersøge dets direkte indflydelse på problemstillingen.

Udviklingsafdelingen præges af at være den yngste afdeling i Samarbejdsorganisationen, hvilket især kendetegner Udviklingsafdelingens udvidelse med underafdelingen Energi. Disse omstændigheder prægede analysearbejdet, hvor arbejdet med at finde manglende eller nye dynamiske kapabiliteter blev omfattende. Dette resulterede i mange nye fundne kapabiliteter, som er beskrevet i Appendiks E: Kapabiliteter fra informanterne, hvor en sortering af disse var nødvendig. Dermed kan relevante kapabiliteter være manglende i forbindelse med analysen og vurderingen af disse, grundet Udviklingsafdelingens alder.

8.3 Ressourcer: Teori og værktøj

Den ressource-baserede teori har givet et bredt perspektiv til forståelsen af empirien og som et overordnet udgangspunkt for at finde Samarbejdsorganisationens ressourcer. Denne tilgang er bred, hvilket kan vanskeliggøre arbejdet med at finde de gældende ressourcer i Samarbejdsorganisationen og vurdere disse. Analysen i forbindelse med RBT finder tre kerneressourcer. Samarbejdsorganisationen vil med stor sandsynlighed have flere ressourcer, som ikke nødvendigvis er kerneressourcer, men som kunne være fordelagtige at inddrage i et videre analysearbejde.

Vurderingen af de fundne ressourcer er udført gennem VRIO-værktøjet, for at undersøge ressourcerne inden for værktøjets fire analyseområder. VRIO-værktøjet har været anvendeligt i forståelsen af de fundne ressourcer og har givet et udgangspunkt til at analysere og vurdere disse. Som introduceret i underafsnittet i teoriafsnittet: VRIO, tvinger VRIO-værktøjet analytikeren til at besvare med Ja/Nej inden for de fire analyseområder og i denne sammenhæng har de individuelle vurderinger været svære at få afklaret fuldstændigt. Resultatet gennem brugen af RBT og VRIO-værktøjet af de fundne ressourcer kan ud fra databehandlingen af interviewene kategoriseres som gældende og aktuelle kerneressourcer, og dermed har RBT og VRIO-værktøjet været anvendelige.

8.4 Nyudviklet værktøj: UP-grade

Det nyudviklede vurderingsværktøj UP-grade blev dannet i forbindelse med analysearbejdet omkring dynamiske kapabiliteter for udelukkende at arbejde med nye dynamiske kapabiliteter. Værktøjet er nyt og udviklet af rapportforfatteren baseret på elementer fra den ressource-baserede teori og dennes udvidelse med dynamiske kapabiliteter, samt en omdannelse af to analyseområder fra VRIO-værktøjet. Værktøjets analyseområder består af to selvstændige områder, som vurderes gennem en tredelingsvurdering med Lav/Middel/Høj, hvilket er færre analyseområder end VRIO-værktøjet. Disse to analyseområder har dog været meget anvendelige i vurderingen af nye dynamiske kapabiliteter samtidigt med at den tredelte vurdering af analyseområderne har mindsket besværet i besvarelsen af vurderingerne.

Ydermere, har værktøjet været anvendeligt i undersøgelsen af nye dynamiske kapabiliteter, samt deres relevans og indflydelse i Samarbejdsorganisationen. Hvor andre værktøjer har fokus på eksisterende kapabiliteter eller fokus på at skabe bedre konkurrencefordele, er UP-grades fokus transformeret til at undersøge nye dynamiske kapabiliteters mulighed for effektivitetsforbedring af ressourceforbruget. Værktøjet har derfor nogle begrænsninger, men formår i dette projekt at håndtere de nye dynamiske kapabiliteter, deres relevans og indflydelse, samt deres mulighed for en effektivitetsforbedring.

8.5 Projektets temaer og dynamiske kapabiliteter

Resultatet af Litteraturprocessen er projektets seks centrale temaer, som kan klassificeres som gældende faktorer i forbindelse med problemstillingen. Gennem problemstillingens fokus på organisationen, fremfor et igangværende byggeprojekt, sættes Udviklingsafdelingen i centrum i analysen. Ydermere, sætter temaerne også Samarbejdsorganisationen i centrum, hvor temaerne muliggør arbejdet med forståelsen af organisationen, dens rammer, dens udvikling og ændringer, den eksisterende strategi og dens ressourcer gennem et kapabilitetsbaseret perspektiv, og sammenhængen af disse i forbindelse med konkurrencefordele. Dette giver en tilgang i projektet der gennem problemstillingen og temaerne med Samarbejdsorganisationen i centrum, fokuserer på mulighederne for forbedringer gennem dynamiske kapabiliteter. Dette tydeliggøres i Tema 5: Kapabiliteter, hvor de nye fundne kapabiliteter alle kan kategoriseres som dynamiske kapabiliteter. Dermed bruges analysen gennem temaerne til at forstå dynamiske kapabiliteter og deres udgangspunkt i forbindelse med Samarbejdsorganisationen, hvor temaerne muliggør arbejdet med at forstå de dynamiske kapabiliteters stiafhængighed (Eisenhardt & Martin, 2000).

Projektets temaer påvirker hovedsageligt dynamiske kapabiliteter, hvilket analysearbejdet også finder. Inkluderingen af et specifikt igangværende projekt, kan højne vurderingen og dermed kvaliteten af de fundne nye dynamiske kapabiliteter ved et yderligere arbejde med overgangen fra den permanente organisation til en projektorganisation (Adam et al., 2020). Analysearbejdet med kapabiliteter kræver en anerkendelse af vigtigheden af deres

stiafhængighed, hvilket projektets temaer muliggør i forbindelse med Samarbejdsorganisationen. De fundne temaer er anvendelige i sammenhæng med analysen, hvor Udviklingsafdelingen er i fokus for at præcisere, hvor forbedringen kan ske i organisationen. I andre offentlige organisationer i byggeriet kan behovet for nye, flere eller andre temaer være en nødvendighed for at kunne håndtere problemstillingen. Dermed har et kapabilitetsbaseret perspektiv mange faktorer og forhold, der skal undersøges og vurderes for at sikre en optimal udvikling og anvendelse af relevante nye dynamiske kapabiliteter.

De nye dynamiske kapabiliteter fundet i dette projekt, kan forholdsvis nemt efterlignes af andre offentlige organisationer i byggeriet, men kvaliteten afhænger af om disse kan følge en lignende vej for deres dannelse og dermed deres kvalitet. I forbindelse med Samarbejdsorganisationen findes der udelukkende nye dynamiske kapabiliteter, som har muligheden for at skabe forbedringer i forskellige grader. De nye fundne dynamiske kapabiliteter har fulgt projektets temaer og dermed vigtigheden af stiafhængigheden for deres dannelse, hvilket giver dynamiske kapabiliteter, der kan kategoriseres som værende relevante, og som har mulighed for at have en forbedrende indflydelse i Samarbejdsorganisationen. Samlingen af kapabiliteter gennem analysen af transskriberingerne og de dertilhørende meningskondenseringer og kategoriseringer kan dog være blevet overset eller have mistolket andre mulige eller relevante nye kapabiliteter.

En analyse gennem den ressource-baserede teori og det kapabilitetsbaserede perspektiv præges af et fokus på rentabiliteten og de dertilhørende konkurrencemæssige fordele. Ud fra analysen kan det konkluderes, at effektiviteten prioriteres over rentabiliteten og dermed tilsidesættes fokus på konkurrencefordele hos offentlige organisationer. Dette skyldes at Samarbejdsorganisationen har nogle stærke kerneressourcer men også deres monopollignende tilstand. Projektet sætter Udviklingsafdelingen i centrum, da offentlige organisationer i byggeriet har et ansvar for at drive udviklingen generelt i byggebranchen (Manley, 2007). Projektet kunne dermed have fokuseret mere på bevarelsen af den monopollignende tilstand, når disse er den eneste udbyder af en specifik vare eller tjeneste i forbindelse med håndteringen af organisationens konkurrencefordele.

9 Konklusion

I dette afsnit konkluderes rapportens væsentligste fund ud fra projektets problemstilling som besvarelse af problemformuleringen. Problemformuleringen er udledt gennem en indledning og den dertilhørende initierende litteratursøgning og er baseret på erfaring fra et tidligere projekt med ressourcer og kapabiliteter i fokus. Denne rapports problemformulering lyder således:

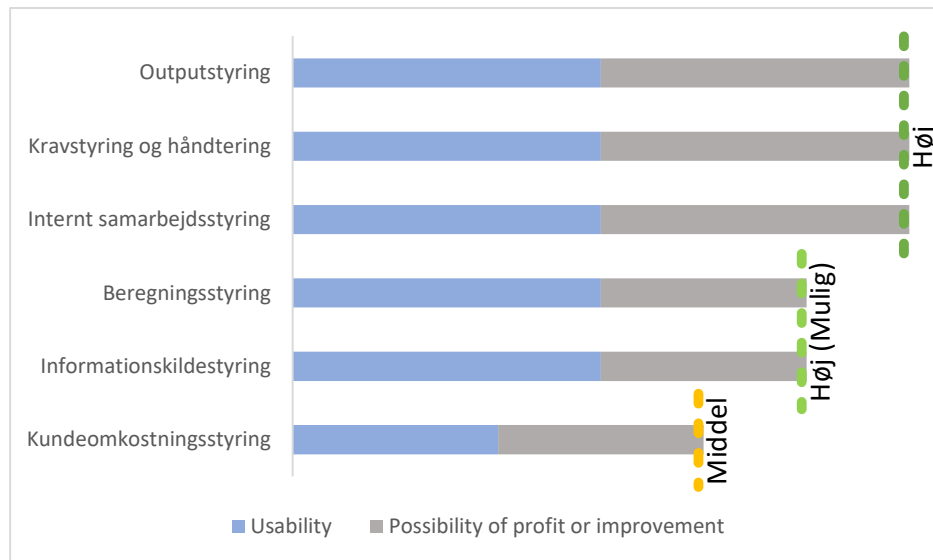
***Hvordan kan udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet
drage nytte af dynamiske kapabiliteter?***

Baseret på empirien fra Samarbejdsorganisationen, kan det konkluderes at udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet i høj grad kan drage nytte af dynamiske kapabiliteter. Dette kan gøres ved at sætte organisationen i centrum og undersøge denne gennem de seks temaer fundet gennem Litteraturprocessen bestående af: Tema 1: Offentlige organisationer, Tema 2: Organisationsændringer, Tema 3: Strategi, Tema 4: Ressourcer, Tema 5: Kapabiliteter og Tema 6: Konkurrencefordele. Tilgangen gennem de seks temaer muliggør arbejdet med at finde nye dynamiske kapabiliteter og vurdere disse gennem det nyudviklede værktøj: UP-grade. Yderligere, kan det konkluderes at Samarbejdsorganisationens monopollignende tilstand, de skiftende omgivelser i byggeriet, og dennes fokus på effektivitet over rentabilitet gennem en separat udviklingsafdeling, stemmeroverens med fokuset hos dynamiske kapabiliteter og dermed kan drage nytte af disse. Dette gør arbejdet med dynamiske kapabiliteter relevant, og viser at det kan have en positiv indflydelse på projekterne i udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet. Ydermere, giver arbejdet med dynamiske kapabiliteter muligheden for at sætte større fokus på effektiviteten af ressourceforbruget i forbindelse med projekter i udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet. Litteraturprocessens seks temaer kan dermed anvendes til at danne "stien" for udviklingen af nye dynamiske kapabiliteter, for at forbedre effektiviteten i forbindelse med en udviklingsafdelings projekter og sikre vedvarende konkurrencefordele.

Gennem Litteraturprocessens tilgang med Snowball-metoden sammen med brugen af "Tags" til at kategorisere og finde projektets temaer, kan det konkluderes at de fundne temaer er gældende for arbejdet med dynamiske kapabiliteter, der danner projektets centrale undersøgelsesområder. De seks fundne temaer formår at forbinde kildernes viden med empirien ved at være interviewguidernes opdeling, hvilket giver strukturen til denne rapports analyseafsnit. Gennem arbejdet i Litteraturprocessen kan det konkluderes at undersøgelse af dynamiske kapabiliteter i forbindelse med udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kræver at temaerne undersøges dybdegående og sættes i forbindelse med hinanden.

Analysens del: 1 konkluderer at organisationens rammer og begrænsninger, organisationens udvikling, den eksisterende strategis indflydelse, samt organisationens og de undersøgte afdelingers kerneressourcer skal kortlægges før udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan drage nytte af dynamiske kapabiliteter. Gennem **Tema 1: Offentlige organisationer**, etableres et fokus på effektivitet over rentabilitet og organisationens monopollignende tilstand som værende gældende faktorer i forbindelse med Udviklingsafdelingen og dens arbejdsområde. I denne sammenhæng kan det konkluderes at Udviklingsafdelingen og dens funktion som modtageren af ideer eller krav fra den eksisterende strategi, Bestyrelsen, Ledergruppen eller politiske beslutninger der håndtere omgivelserne, er understøttet i organisationen. Ydermere, belyser **Tema 2: Organisationsændringer** Samarbejdsorganisationens behov for at segmentere organisationens arbejdsområder og specifikt udviklingen i organisationen. Dette understøtter dannelsen og accepten af Udviklingsafdeling og dens underafdelinger i Samarbejdsorganisationen. **Tema 3: Strategi** finder gennem en forståelse af den eksisterende strategi og SAFE-værktøjet at Udviklingsafdelingen understøttes af den eksisterende strategis fokus på udvikling, hvor dennes krav bliver succeskrav til Udviklingsafdelingens projekter. **Tema 4: Ressourcer** finder at organisationens kerneressourcer består af Fjernvarmenettet og Brændselsmulighederne, hvor de undersøgte afdelingers kerneressource består af Projektledelseskompetencen. Dermed kan det konkluderes at **Analysens del: 1** bestående af projektets fire første temaer, danner udgangspunktet for arbejdet med dynamiske kapabiliteter i forbindelse med udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet.

Ud fra **Analysens del: 2** kan det konkluderes at Udviklingsafdelingen i Samarbejdsorganisationen kan drage nytte af nye dynamiske kapabiliteter til at højne effektiviteten af ressourceforbruget i forbindelse med deres projekter. Hvor det nyudviklede vurderingsværktøj: UP-grade i **Tema 5: Kapabiliteter** dannes for at håndtere mulige nye dynamiske kapabiliteter, hvilket udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan anvende til at fokusere på effektiviteten. Gennem UP-grades vurdering finder værktøjet at en høj forbedring af effektiviteten af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen, og dennes projekter kan komme gennem en Outputstyring, Kravstyring og Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen. Ydermere, findes at en middel til høj forbedring af effektiviteten af ressourceforbruget i Udviklingsafdelingen, og dennes projekter kan komme gennem Beregningsstyring og Informationskildestyring samt en middel forbedring gennem en Kundeomkostningsstyring.



Figur 14: UP-grade vurdering af de fundne seks nye dynamiske kapabiliteter som Udviklingsafdelingen kan anvende for at højne effektiviteten af ressourceforbruget i forbindelse med afdelingens projekter.

Desuden vurderes de nye dynamiske kapabiliteter gennem UP-grade til at påvirke Projektledelseskompetencen i Udviklingsafdelingen direkte, samt at de indirekte forbedrer organisationens kerneressourcer. Analysearbejdet i **Tema 6: Konkurrencefordele** finder organisationens kerneressourcer finder som grundlaget for Samarbejdsorganisationens langsigtede konkurrencefordele, hvor disse er bestående af Fjernvarmenettet og Brændselsmulighederne. Ydermere, konkluderer **Tema 6: Konkurrencefordele** at en konstant udvikling og ændring af organisationens kerneressourcer gennem nye dynamiske kapabiliteter kan skabe flere langsigtede og vedvarende konkurrencefordele. Dermed kan det konkluderes at Samarbejdsorganisationen også kan drage nytte af brugen af dynamiske kapabiliteter til at udvikle og ændre sine konkurrencefordele, både kortsigtet og langsigtet.

Afslutningsvis kan det konkluderes at udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet kan drage nytte af dynamiske kapabiliteter på flere områder. Det kapabilitetsbaserede perspektiv er et godt match for offentlige organisationer i byggeriet, da disse er præget af en projekt-baseret produktion med stor forskellighed i projektkompleksitet.

10 Perspektivering

Dette speciale finder gennem projektets problemstilling ud af at udviklingsafdelinger hos offentlige organisationer i byggeriet med udgangspunkt i Samarbejdsorganisationen, har muligheden for at skabe forbedringer gennem nye dynamiske kapabiliteter vurderet gennem det nyudviklede vurderingsværktøj: UP-grade. Det er på baggrund af denne rapports analyse og fund, vigtigt at anerkende behovet og relevansen for at undersøge implementeringen og anvendelsen af de fundne nye dynamiske kapabiliteter hos Samarbejdsorganisationen. Ydermere, vil det være relevant at undersøge, om det nyudviklede vurderingsværktøj: UP-grade er brugbart i andre organisationer lignende Samarbejdsorganisationen.

10.1 Implementering af nye dynamiske kapabiliteter hos Samarbejdsorganisationen

Som Tema 5: Kapabiliteter præsenterer, findes seks nye dynamiske kapabiliteter, hvoraf tre af disse har en høj mulighed for at forbedre effektiviteten af Udviklingsafdelingens ressourceforbrug i forbindelse med dens projekter, i dette projekt. Disse består af: Outputstyring, Kravstyring og Intern samarbejdsstyring i Udviklingsafdelingen. For at gøre disse anvendelige hos Udviklingsafdelingen, kræver dette en tilgang til håndteringen for implementeringen af disse eller en forståelse af den nødvendige forandringsledelse for implementeringen. Det kunne derfor være interessant at undersøge og planlægge implementering af de fundne dynamiske kapabiliteter i Udviklingsafdelingen hos Samarbejdsorganisationen, baseret på eksisterende teorier.

Tilgangen kunne være en fremgangsmåde inspireret af anvendte tilgange eller teorier i forbindelse med IT-implementering. Dette kunne f.eks. være en tilgang med et fokus på narrativer, for at sikre de bedste rammer for anerkendelsen og forståelsen af mulighederne gennem nye tiltag, samt forbedre den enkelte persons eller gruppers arbejdsområder (Brown, 1998). Hermed ville det også kunne bruges til at undersøge, om de nye dynamiske kapabiliteter kan anvendes på den teoretiske måde som analysen finder, samt til at undersøge graden af den egentlige forbedring gennem de nye dynamiske kapabiliteter hos Samarbejdsorganisationen.

10.2 Det videre arbejde med UP-grade

Gennem rapportens Tema 5: Kapabiliteter udvikles et nyt vurderingsværktøj: UP-grade, som bruges til at analysere og vurdere nye dynamiske kapabiliteter. På grund af projektets problemstilling undersøges udelukkende én udviklingsafdeling hos én offentlig organisation i byggeriet. Det ville derfor være interessant at anvende værktøjet på andre organisationer, der ligner Samarbejdsorganisationen, med henblik på at videreudvikle og forbedre UP-grade værktøjet. Værktøjets fokus på effektivitet gør, at det kunne være yderst interessant at arbejde videre med andre offentlige organisationer, både i og udenfor byggeriet samt afdelinger, der ikke beskæftiger sig med udvikling i centrum. Dog passer dynamiske kapabiliteter utrolig godt sammen med udvikling og offentlige organisationer i byggeriet, da de fokuserer på at ændre eller udvikle sig konstant og højne effektiviteten.

Der er et stort potentiale for arbejdet med brugen af dynamiske kapabiliteter hos offentlige organisationer i byggeriet med mulighed for at skabe forbedringer gennem nye eller ændrede forhold med organisationen i centrum. Dynamiske kapabiliteters indbyrdes sammenhæng med offentlige organisationer i byggeriet er et emne, der bliver spændende at følge i fremtiden.

Litteratur

- Aarhus Kommune. (2022). *Fjernvarme*. <https://www.aarhus.dk/borger/bolig-byggeri-og-miljoe/for-grundejere/fjernvarme/>.
- Adam, A. (2016). *Managing construction challenges: Viability of a dynamic capabilities approach for the public client*.
- Adam, A., & Lindahl, G. (2017). Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client. *Construction Management and Economics*, 35(7), 420–431. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1309441>
- Adam, A., Lindahl, G., & Leiringer, R. (2020). The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 153–171. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2018-0111>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantages: concepts and cases* (6th ed.). Pearson Education.
- Bejder, E., & Olsen, W. (2011). *Anlægsteknik 2 - Styling af byggeprocessen* (1st ed., Vol. 3). Polyteknisk Forlag.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews*. In *Doing Interviews*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529716665.n1>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog* (3rd ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1).
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2007.00754.X>
- Bygningstyrelsen. (2022). *Regler for det offentlige byggeri*. <https://bygst.dk/lovstof/oversigt-over-gældende-lovgivning/>.
- Cronin, P., Ryan, F., Coughlan, M., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1).

- Danmarks Statistik. (2022a). *BYG61*. <https://Www.Statistikbanken.Dk/BYG61>.
- Danmarks Statistik. (2022b). *BYGB40*. <https://Www.Statistikbanken.Dk/BYGB40>.
- Danmarks Statistik. (2022c). *BYGPRO*. <https://Www.Statistikbanken.Dk/BYGPRO>.
- Davies, A., & Brady, T. (2015). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal Of Project Management*, 34(1), 314–327.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>
- Dzeng, R. J., & Wen, K. S. (2005). Evaluating project teaming strategies for construction of Taipei 101 using resource-based theory. *International Journal of Project Management*, 23(6), 483–491. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.004>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 21, 1105–1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2006.00570.X>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelser om casestudiet. In *Kvalitative metoder: En grundbog* (3rd ed., Vol. 1, pp. 621–651). Gyldendal.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354.
- Gille, A. D., & Prakash, T. (2022, October 18). Skader på Nord Stream 1 og 2 skyldes kraftige eksplosioner. <https://Www.Dr.Dk/Nyheder/Seneste/Politiet-Bekraefter-Skader-Paa-Nord-Stream-1-Og-2-Skyldtes-Kraftige-Eksplosioner>.
- Goulding, J., Zawdie, G., & Akintoye, A. (2012). *Construction Innovation and Process Improvement* (1st ed.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hernano, V., & Martín-Cruz, N. (2020). The project-based firm: A theoretical framework for building dynamic capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 12(16).
<https://doi.org/10.3390/SU12166639>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design And Change* (6th ed.). Pearson Education.
- Kousholt, B. (2020). *Projektledeelse, teori og praksis* (8th ed., Vol. 1). Praxis.
- Larsen, J. K., Geoffrey, J., Shen, Q., Sørensen, S., & Ditlev Brunoe, T. (2015). Factors Affecting Schedule Delay, Cost Overrun, and Quality Level in Public Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 32(1), 04015032.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000391](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000391)
- Lee, Z. P., Rahman, R. A., & Doh, S. I. (2022). Critical success factors for implementing design-build: analysing Malaysian public projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 20(5), 1041–1056. <https://doi.org/10.1108/JEDT-08-2020-0321>
- Leiringer, R., & Zhang, S. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 39, 422–436.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.003>
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Manley, K. (2007). The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry.
[Http://Dx.Doi.Org.Zorac.Aub.Aau.Dk/10.1080/01446190600934953](http://Dx.Doi.Org.Zorac.Aub.Aau.Dk/10.1080/01446190600934953), 24(12), 1295–1304.
<https://doi.org/10.1080/01446190600934953>
- Matlay, H. (2005). *Impact Of Resource On SMEs: Critical Perspective* (2nd ed., Vol. 12). Emerald Publishing Limited.
- Michael, B., & Popov, M. (2015). How Does Government Size and Structure Respond Empirically to Changes in its Organisational Environment? *Public Organization Review*, 16(2), 269–283. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0306-2>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2006.00675.X>
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. <https://Dx.Doi.Org.Zorac.Aub.Aau.Dk/10.1080/14719037.2012.708358>, 15(2), 209–245.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Rodrigues de Aro, E., & Perez, G. (2021). Identification of dynamic capabilities in open innovation. *Innovation and Management Review*, 18(2), 118–128.
<https://doi.org/10.1108/INMR-10-2019-0120>

- Shafeey, T. el, & Trott, P. (2014). Resource-based competition: Three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26(2), 122–148.
<https://doi.org/10.1108/EBR-07-2013-0096>
- Tabish, S., & Neeraj Jha, K. (2011). Identification and evaluation of success factors for public construction projects Identification and evaluation of success factors for public construction projects. *Construction Management and Economics*, 809–823.
<https://doi.org/10.1080/01446193.2011.611152>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. In *Journal of Management Studies* (Vol. 49, Issue 8, pp. 1395–1401).
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy* (12th ed.). Pearson Education Limited.
- Wohlin, C. (2014). *Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering*. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- Xia, B., & Chan, A. P. C. (2010). Key competences of design-build clients in China. *Journal of Facilities Management*, 8(2), 114–129. <https://doi.org/10.1108/14725961011041161>
- Yongtao, T. (2008). *Contractor's Competitiveness and Competitive Strategy in Hong Kong* [Thesis]. The Hong Kong Polytechnic University .
- Zerjav, V., Edkins, A., & Davies, A. (2018). *Project capabilities for operational outcomes in inter-organisational settings: The case of London Heathrow Terminal 2*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.004>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Appendiks

Specialet har følgende appendikser, hvor hvert appendiks kan indeholde flere dokumenter:

Appendiks A: Snowball

- Brainstorm
- Søgstrengsdannelse, første sortering og skabelon til Snowball
- Præsentation af Startsettet
- Iteration 1: Startsettet
- Iteration 2: Nye kilder [1]
- Iteration 3: Nye kilder [2]

Appendiks B: Litteraturbearbejdning

- P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations
- P1.1: Dynamic capabilities: What are they?
- P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities
- P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector
- P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities
- P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client
- P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry
- P2.2.2: Key competences of design-build clients in China
- P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector
- (P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda
- P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sectora

Appendiks C: Interviewguides

- Interviewguide 1: Opstartsmøde
- Fra tema til uddybende spørgsmål
- Interviewguide 2: De seks interviews
- Interviewguide: Bygherreinformanten

Appendiks D: Transskribering af interviews

- Transskribering: Opstartsmøde d. 15-9-2022
- Transskribering: Informant 1, Projektleder, Energi
- Transskribering: Informant 2, Projektleder, Forretning
- Transskribering: Informant 3, Afdelingsleder, Energi
- Transskribering: Informant 4, Afdelingsleder, Forretning
- Transskribering: Informant 5, Chef, Udviklingsafdeling
- Transskribering: Informant 6, Direktør
- Transskribering: Informant 7, Afdelingsleder, Nybyg og renovering

Appendiks E: Kapabiliteter fra informanterne

- Opsamling af projektets kapabiliteter
- Endelig samling af fundne kapabiliteter

Appendiks A: Snowball

10.2.1 Brainstorm

Dette appendiks er det første af 9 trin, inden Snowball-iterationer påbegyndes.

Trin 1: Brainstorm af kerne emner/områder

De nedenstående emner og områder er fundet gennem en brainstorm, som følger tilgangen fra (Kousholt, 2020). Dette resulterede i følgende emner og områder:

Kompetencer	Organisation	Strategi	Udvikling
Behov	Fordel	Konkurrencemæssige	Bygherre
Offentlig	Lovgivning	Transformation	Ændringer
Ressourcer	Kapabiliteter	Kapacitet	Udbudslov
Understøtte	Strategic tension	Interne faktorer	Eksterne faktorer
Nødvendighed	Mangler	Kunder	Energisektoren
Beton	Fjernvarme	Energiudvikling	Arbejdsområde
Andre brancher	Lignende forhold	Byggeteknisk (viden)	Evaluerig
Forandring	Dynamisk	Kernekompetencer	Værdiskabende
Unikt	Enestående	Monopol	Konkurrenter
Attraktivhed	Muligheder	Ressource-baseret	Trusler
Svagheder	Størrelse	Perspektiv	Byggebranchen
Byggeindustrien	Markedsposition	Konkurrenceposition	Gaps
Kortlægning af komp.	Struktur	Arbejdsopgaver	Samarbejde
Bevidsthed	Anvendelighed	Vokse	Omgivelser
Processer	Målsætninger		

Trin 2: Gruppering af emner/områder

Emnerne og områderne blev dernæst samlet i grupper af ensartede problemstillinger for at kunne opdele projektets arbejdsområder:

Gruppe 1:

Kompetencer	Behov	Fordel	Konkurrencemæssige
Ressourcer	Kapabiliteter	Interne faktorer	Mangler
Kernekompetencer	Værdiskabende	Unikt	Enestående
Attraktivhed	Muligheder	Ressource-baseret	Trusler
Perspektiv	Gaps	Kortlægning af komp.	

Gruppe 2:

Lovgivning	Udbudslov	Kunder	Beton
Byggeteknisk (viden)	Byggebranchen	Byggeindustrien	Omgivelser

Gruppe 3:

Organisation	Kapacitet	Nødvendighed	Energisektoren
Fjernvarme	Energiudvikling	Arbejdsområde	Struktur
Arbejdsopgaver	Processer	Målsætninger	

Gruppe 4:

Strategi	Understøtte	Strategic tension	Interne faktorer
Eksterne faktorer	Kunder	Andre brancher	Lignende forhold
Evaluering	Monopol	Konkurrenter	Svagheder
Markedsposition	Konkurrenceposition	Bevidsthed	Vokse

Gruppe 5:

Bygherre	Offentlig	Lovgivning	Unikt
Størrelse	Samarbejde		

Gruppe 6:

Udvikling	Transformation	Ændringer	Forandring
Dynamisk	Anvendelighed		

Trin 3: Opsamling af grupperinger, nøgleord

Efter at emnerne og områderne er grupperet kan disse opsamles for at finde mulige nøgleord:

Gruppe 1: Fokus på kompetencer, ressourcer og kapabiliteter samt mangler/gaps og kortlægningen af fordele. Dette giver et område som kunne være: - Resource-based view - Resource-based theory - Gaps - Capabilities - Resource	Gruppe 2: Fokus på lovgivning, byggebranchen/industrien samt omgivelser og byggematerialer og viden. Dette giver en retning, som med fordel kan være gældende i søgningen efter litteratur: - Construction industry - Client
Gruppe 3: Fokusere på organisationen og dens arbejdsopgaver og områder: - Organization - District heating - Energy	Gruppe 4: Denne gruppering er meget bred og omhandler positioner på markedet og i forhold til konkurrencen hvori organisationen agerer i. Gruppering giver følgende nøgleord: - Strategy - Strategic management - Environment
Gruppe 5: Denne gruppering er en blanding af organisationens størrelse (kæmpe da den er offentlig), men at den også falder under lovgivning og andre forhold som offentlig: - Public sector - Public client	Gruppe 6: Fokus på at organisationen er ændret men også dynamisk: - Dynamic - Transformation - Change

Dernæst kan snowball-tilgangen anvendes gennem (Wohlin, 2014) metode.

10.2.2 Søgstrengsdannelse, første sortering og skabelon til Snowball

Trin 4: Sortering af nøgleord:

Videre fra trin 3, kan sorteringen af nøgleordene påbegyndes for at afgrænse de reelle projektrelevante nøgleord.

"Resource-based view" OR "Resource-based theory": Bliver tilgangen til at håndtere ressourcer og kapabiliteter, men også for at finde materiale der understøtter denne tilgang i forbindelse med de efterfølgende nøgleord.

Ved en tidlig søgning på emnerne viste dette at en præciseret tilgang med kun fokus på byggebranchen eller fjernvarme, resulterede i ingen eller ingen relevante hits. Derfor kan dette projekt med fordel bruge viden fra andre områder med lignende betingelser. Dette betyder at ("Construction" OR "Client") anvendes for at holde projektet til byggebranchen eller klienten. Dette sættes i sammenhæng med "Public organization" AND "Public sector" for at sikre de offentlige rammebetingelser i litteraturen men også for at indskærpe søgningen.

Ydermere sættes organisationen i fokus med "Dynamic" AND ("Transformation" OR "Change") for at sikre at organisationsændringer og dynamiske forhold er gældende i litteraturen.

Projektet omhandler strategi men med en tilgang der er forholdsvis bred. Derfor bruges nøgleordet: "Strategy" for at favne bredt om emnet.

Nøglesøgeord/grupperinger:

- ("Resource-based view" OR "Resource-based theory")
- "Dynamic" AND ("Transformation" OR "Change")
- "Public organization" AND "Public sector"
- ("Construction" OR "Client")
- "Strategy"

Trin 5: Søgmaskine og dannelsen af søgestrengen

Da nøgleordene favner bredt, bruges PRIMO-søgmaskinen. Dette skyldes at emnerne i dette projekt er i mange forskellige områder, så kan det være en fordel at søge forholdsvis bredt, hvilket PRIMO-søgmaskinen gør. Dette er for at give en mulighed for at få flere typer af artikler med i søgningen.

Dette resulterer i følgende søgestreng:

("Resource-based view" OR "Resource-based theory") AND "Dynamic" AND ("Transformation" OR "Change") AND "Public organization" AND "Public sector" AND ("Construction" OR "Client") AND "Strategy"

Søgestrengen giver inden sortering: 228 resultater/hits bestående af 189 Artikler, 20 Kapitler i bøger, 9 konferencedokumenter, 7 Afhandlinger, 2 Referenceartikler og 1 Bog.

Mængden af hits bekræfter at undersøgelsesområdet favner bredt og kommer fra mange forskellige slags forskningsområder. Samtidigt giver søgningen en vis mangfoldighed, da denne dækker flere udgivere, årstal og forfattere. Dermed kan der arbejdes videre med at sortere i den fundne søgestreng.

Trin 6: Første sortering af søgestrengen

For at begrænse omfanget af resultat til relevante og anvendelige kilder til projektets problemstilling, sorteres der på følgende måde i trin 6:

6.1: Sprog: engelsk

6.2: Type: Artikel

6.3: Krav: Peer reviewed

6.4: Emne: "Public Sector"

Disse trin resulterer i 46 hits på søgemaskinen PRIMO. Dermed kan der arbejdes videre fra denne mængde artikler gennem en snowball lignende tilgang i sorteringen af artikler til startsættet.

Trin 7: Anden sortering af artikler, udgangspunktet for startsættet

Sorteringen af de 46 fundne artikler sker gennem en proces hvor artiklerne trinvist vil blive kategoriseres i: Ja/Måske/Nej.

Dette vil ske i forskellige dele af artiklen med et udgangspunkt som er mere overordnet til udvælgelsen af nøgleartikler. Artiklerne vil blive vurderet ud fra:

- Titel
- Abstract
- Forfatter(e)
- Udgiver + Tidsskrifttitel
- Results / Findings / Conclusion
- Fuld gennemlæsning

Hvis en artikel kan vurderes som relevant i alle trinene, kan denne bruges i startsættet.

Yderligere er anvendte referencelister og citationslister gemt.

Trin 8: Skabelon til Backward og Forward Snowball

I forbindelse med sortering ved Backward og Forward Snowball er følgende tabel anvendt for at håndtere sorteringen af fundne kilder.

Skabelon til Backward / Forward Snowballing		Kriterier						Tilføjelse / Kode
Udgangspunkt Titel: Year:		Already included or excluded	Type of publication / Year	Titel	Abstract / Intro	Author(s)	Partly readthrough / Findings / Conclusion	
Nr.:	Reference / Titel	Vurdering	Vurdering	Vurdering	Vurdering	Vurdering	Vurdering	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

10.2.3 Præsentation af Startsettet

Trin 9: Præsentation og vurdering af startsettet

Gennem trin 7 og 8 blev artiklerne sorteret for at danne startsettet. Det resulterede i at startsettet består af følgende 4 kilder:

- P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations
- P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector
- P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector
- (P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda

9.1 Præsentation af P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Bryson, John M., [31], (1993 - 2022), [77] Ackermann, Fran, [37], (1994 - 2023), [88] Eden, Colin, [40], (1994 - 2023), [113]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Public Administration Review, [Journal], (6.98) DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x Udgivelsesår: 2007
Reference(r): 59	Citation(er): 154
Vurdering af kilde: Emne relevant, god til meget god h-index / Impact factor. - Klassificeres som: Meget god / Meget tilfredsstillende	

9.2 Præsentation af P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Adam, Abderisak., [3], (2014 - 2022), [5] Lindahl, Göran, [9], (2001 - 2022), [30] Leiringer, Roine, [15], (2005 - 2022), [46]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, International Journal of Managing Projects in Business, [Journal], (3.15) DOI: 10.1108/IJMPB-06-2018-0111 Udgivelsesår: 2020
Reference(r): 58	Citation(er): 7
Vurdering af kilde: Emne relevant, ok til god h-index / Impact factor. - Klassificeres som: God / Tilfredsstillende	

9.3 Præsentation af P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Pablo, Amy L., [11], (1995 - 2022), [17] Reay, Trish, [33], (1999 - 2022), [70] Dewald, Jim R., [7], (2005 - 2022), [16] Casebeer, Ann L., [18], (1993 - 2022), [40]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Journal of Management Studies, [Journal], (8.49) DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x Udgivelsesår: 2007
Reference(r): 49	Citation(er): 184
Vurdering af kilde: Emne relevant, god til meget god h-index / Impact factor, flere citationer - Klassificeres som: Meget god / Meget tilfredsstillende	

9.4 Præsentation af (P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Piening, Erik Peter, [12], (2011 - 2022), [20]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Review, Journal of Management Studies, [Journal], (6.60) DOI: 10.1080/14719037.2012.708358 Udgivelsesår: 2013
Reference(r): 113	Citation(er): 99
Vurdering af kilde: Emne relevant, god h-index / Impact factor. - Klassificeres som: God / Tilfredsstillende	

9.5 Opsamling startsættet:

Gennem den brede brainstorm af de generelle emner og områder i projektet, er udgangspunktet for søgestrengen til at finde kilderne i startsættet dannet. Her blev en søgestreng med fokus på de forskellige grupperinger udarbejdet som gennem den første sortering gav 46 mulige kandidater til startsættet. Balancen mellem den private og offentlig sektor er vanskelig i projektet men også i forbindelse med kilderne. Dette resulterer i den begrænsede mængde af kilder efter første sortering, men også i den anden sortering. De fire kilder som startsættet består af, vurderes alle til at være gode til meget gode. De fire kilder består tre artikler og et litteraturreview, dermed bliver dette et litteraturstudie på et litteraturstudie. Dette gør at kvaliteten afhænger af arbejdet der er udført i kilden. Kilden vurderes som god og emne relevant og derfor tages denne kilde med i startsættet, men med yderlige kritisk fokus på efterfølgende arbejde med kilden. Dermed kan arbejde fortsættes og Snowball-tilgangen kan påbegyndes.

10.2.4 Iteration 1: Startsatset

Iteration "0": Søgestrengen:

46 kandidater fra søgestrengen, 4 kilder blev inkluderet i startsatset, dvs. effektivitet: $4/46 \approx 9\%$.

Hermed er startsatset fundet: P1, P2, P3 og (P4)

Iteration 1: Start sæt

P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations

Reference(r): 59 Alle gennemgås	Citation(er): 154, filter anvendes: - Dokumenttype: "Article" - Kildetype: "Journal" - Nøgleord: "Public Sector" og "Resource-based view" Undersøgte citationer: 16
---	--

Backward snowballing:

- P1.1: Dynamic capabilities: What are they?
- P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities

59 kandidater fra Backward snowballing, 2 papirer blev inkluderet, dvs. effektivitet: $2/59 \approx 3,5\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/16 = 0\%$.

2 kilder tilføjet.

P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector

Reference(r): 58, filter anvendes: - Periode: 2000 – 2022 - Resulttype: Scopus Undersøgte referencer: 29	Citation(er): 7 Alle gennemgås
---	--

Bemærkninger til filter:

- [Link: 2000 - 2022, Scopus](#)
- Jay barney 10 års revivew: 2000 – 2001 af RBT

Backward snowballing:

- P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities
- P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

58 kandidater fra Backward snowballing, 2 papirer blev inkluderet, dvs. effektivitet: $2/58 \approx 3,5\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/7 = 0\%$.

2 kilder tilføjet.

P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector

Reference(r): 49, filter anvendes: - Periode: 1996 – 2005 - Resulttype: Scopus - Krav "Public" i titel Undersøgte referencer: 5	Citation(er): 184, filter anvendes: - Dokumenttype: "Article" - Kildetype: "Journal" - Nøgleord: "Public Sector" - Language: "English" Undersøgte citationer: 12
--	---

Bemærkninger til filter:

- Periode hvor der er mere end 1 kilde pr år.
- [Link til, 1996 - 2005, scopus](#)

Backward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/49 = 0\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/184 = 0\%$.

0 kilder tilføjet.

(P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda

Reference(r): 113, filter anvendes: - Periode: 2001 – 2013 - Resulttype: Scopus - Krav: "Public" i titel Undersøgte referencer: 25	Citation(er): 99 filter anvendes: - Dokumenttype: "Article" - Kildetype: "Journal" - Nøgleord: "Public Sector" Undersøgte citationer: 5
---	--

Backward snowballing:

- P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

113 kandidater fra Backward snowballing, 1 papirer blev inkluderet, dvs. effektivitet: $1/113 \approx 1\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/99 = 0\%$.

1 kilde tilføjet.

Opsamling af iteration 1: Start sæt:

Antal undersøgte kilder/dokumenter: $(59 + 15) + (29 + 7) + (5 + 12) + (25 + 5) = 157$

Total nye kilder: $2 + 2 + 0 + 1 = 5$

157 mulige kandidater fra Backward snowballing og Forward snowballing, 5 papirer blev inkluderet til iteration 2: Nye kilder [1], dvs. effektivitet: $5/157 \approx 3\%$.

10.2.5 Iteration 2: Nye kilder [1]

Præsentation og vurdering af: Iteration 2: Nye kilder [1]

Sættet til iteration 2: Nye kilder [1] består følgende 5 kilder:

- P1.1: Dynamic capabilities: What are they?
- P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities
- P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities
- P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client
- P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

Præsentation af P1.1: Dynamic capabilities: What are they?

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Eisenhardt K.M., [47], (1994 - 2022), [87] Martin J.A., [8], (2000 - 2022), [10]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Strategic Management Journal, [Journal], (7.91) DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E Udgivelsesår: 2000
Reference(r): 102	Citation(er): 8201
Vurdering af kilde: Emne relevant, god til meget god h-index / Impact factor. - Klassificeres som: Meget god / Meget tilfredsstillende	

Præsentation af P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Zollo, Maurizio., [28], (2000 - 2022), [59] Winter, Sidney G., [37], (1994 - 2022), [81]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Organization Science, [Journal], (4.61) DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780 Udgivelsesår: 2002
Reference(r): 102	Citation(er): 3718
Vurdering af kilde: Emne relevant, god til meget god h-index, god Impact factor. - Klassificeres som: God / Tilfredsstillende	

Præsentation af P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Davies A., [35], (1996 - 2022), [74] Brady T., [18], (1985 - 2022), [26]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, International Journal of Project Management, [Journal], (9.01) DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.04.006 Udgivelsesår: 2015
Reference(r): 114	Citation(er): 125
Vurdering af kilde: Emne relevant, meget god h-index, rigtig god Impact factor. - Klassificeres som: Meget god / Meget tilfredsstillende	

Præsentation af P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Adam A., [5], (2014 - 2022), [5] Lindahl G., [9], (2001 - 2022), [30]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Construction Management and Economics, [Journal], (4.05) DOI: 10.1080/01446193.2017.1309441 Udgivelsesår: 2017
Reference(r): 51	Citation(er): 17
Vurdering af kilde: Emne relevant, OK h-index / Impact factor. - Klassificeres som: OK / God	

Præsentation af P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Fernandez S., [26], (2005 - 2022), [37] Rainey H.G., [23], (1993 - 2022), [49]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Public Administration Review, [Journal], (6.98) DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x Udgivelsesår: 2006
Reference(r): 88	Citation(er): 509
Vurdering af kilde: Emne relevant, God/Meget god h-index / Impact factor. - Klassificeres som: God / Meget god	

Iteration 2: Nye kilder [1]

Ved den anden iteration i snowballing litteratursøgningen bliver grupperingen: Nye kilder [1] sorteret og kategoriseret efter artiklernes overskrifter. Dette er for at udvælge de områder hvor dette projekt muligvis kan finde mere gældende information og viden om problemstillingerne med fokus på bygherreorganisationer. Denne sortering giver følgende grupperinger af grupperingen: Nye kilder [1]:

Dynamic capabilities:

- P1.1: Dynamic capabilities: What are they?
- P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities
- P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities
- **P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client**

Bygherre:

- **P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client**

Organisation:

- **P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client**
- P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

Denne kategorisering giver at artiklen P2.2 går igen i alle grupperinger. Dermed vil der i iteration 2: Nye kilder [1] kun blive udført backward og forward snowballing på:

- P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

Reference(r): 51, filter anvendes: - Periode: 2000 – 2016 - Resulttype: Scopus Undersøgte referencer: 34	Citation(er): 17, filter anvendes: - Keyword: "Public sector" Undersøgte citationer: 4
---	---

Backward snowballing:

- P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry
- P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

51 kandidater fra Backward snowballing, 2 papirer blev inkluderet, dvs. effektivitet: $2/51 \approx 4\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/17 = 0\%$.

2 kilder tilføjet.

Opsamling af iteration 2: Nye kilder [1]

Antal undersøgte kilder/dokumenter: $(34 + 4) = 38$

Total nye kilder: 2

38 mulige kandidater fra Backward snowballing og Forward snowballing, 2 papirer blev inkluderet til iteration 2: Nye kilder [1], dvs. effektivitet: $2/38 \approx 5\%$.

10.2.6 Iteration 3: Nye kilder [2]

Iteration 3: Nye kilder [2]

Sættet til iteration 3: Nye kilder [2] består følgende 2 kilder:

- P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry
- P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

Præsentation af P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Manley K., [17], (2001 - 2022), [45]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Construction Management and Economics, [Journal], (4.05) DOI: 10.1080/01446190600934953 Udgivelsesår: 2006
Reference(r): 56	Citation(er): 56
Vurdering af kilde: Emne relevant, OK / God h-index / Impact factor. - Klassificeres som: God	

Præsentation af P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

Forfatter(e), [h-index], (Udgivelsesperiode), [Antal udgivelser]: Xia B., [32], (2009 - 2022), [162] Chan A.P.C., [68], (1993 - 2022), [467]	Dokumenttype, Tidsskrift, [Kildetype], (Impact factor): Artikel, Journal of Facilities Management, [Journal], (2.12) DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E Udgivelsesår: 2010
Reference(r): 46	Citation(er): 16
Vurdering af kilde: Emne relevant, Meget god h-index dog mange udgivelser, lav Impact factor, - Klassificeres som: OK	

P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry

Reference(r): 56, filter anvendes: - Periode: 2000 – 2006 - Resulttype: Scopus Undersøgte referencer: 11	Citation(er): 56, filter anvendes: - Keyword: "Public sector" og "Constructions Industry" Undersøgte citationer: 4
--	---

Backward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/56 = 0\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/56 = 0\%$.

0 kilder tilføjet.

P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

Reference(r): 46, filter anvendes: - Periode: 2001 – 2006 - Resulttype: Scopus Undersøgte referencer: 10	Citation(er): 16, filter anvendes: - Keyword: "Public sector" og "Constructions Industry" Undersøgte citationer: 5
---	---

Backward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/46 = 0\%$.

Forward snowballing:

- Ingen kandidater fundet, dvs. effektivitet: $0/16 = 0\%$.

0 kilder tilføjet.

Opsamling iteration 3: Nye kilder [2]:

Antal undersøgte kilder/dokumenter: $(11 + 4) + (10 + 5) = 30$

Ingen tilføjelser, dermed afsluttes litteratursøgningen, dvs. effektivitet: $0/30 = 0\%$.

Appendiks B: Litteraturbearbejdning

I det efterfølgende vil litteraturbearbejdningen af de fundne 11 kilder fra Snowball-tilgangen blive undersøgt gennem tilgangen fra (Cronin et al., 2008; Hsieh & Shannon, 2005):

10.2.7 P1: Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations

Forfatter(e): John M. Bryson, Fran Ackermann og Colin Eden

Kildehenvisning: (Bryson et al., 2007)

Artiklen arbejder med den ressource-baserede tilgang med et fokus på særprægede kompetencer gennem et "Livelihood Scheme", der fokuserer på at forbinde forhåbninger, ønsker og kompetencer i den offentlige sektor. Denne tilgang mener artiklen er nødvendige for at vise hvordan de forskellige kompetencer direkte er forbundet til at opfylde organisationens mission, mål og krav. Dermed sættes kompetencer ind som en direkte forbundet kerne i organisationen og bliver omdrejningspunktet for hvordan organisationen bedst kan anvendes og være i balance.

Artiklen anvender den ressource-baserede teori som en tilgang til at forstå og beskrive konkurrencefordele som sjældne, værdifulde og ikke efterlignelige (unikke) ressourcer. Hvis en ressource har disse egenskaber eller kendetegn, danner dette grundlaget til at skabe en vedvarende konkurrencefordel. Disse ressourcer skal, som i det præsenterede "Livelihood Scheme", have en fremtrædende rolle i strategiudformningen og udnyttes.

Analysen med anvendeligheden af den ressource-baserede tilgang fra den private sektor til den offentlige sektor, viser en relevans og en stor anvendelighed. Den ressource-baserede teori præsenterer en metode til at arbejde med og identificere forskellige slags kompetencer. Hvor kompetencerne kan klassificeres som delmængder af ressourcer, som består af evner, handlinger, teknologier eller processer, der afhjælper organisationen med at opnå dens mål. I denne sammenhæng kategoriserer artiklen kompetencer i forskellige typer:

- Særlige/særprægede kompetencer: kompetencer der er vanskelige at efterligne (sjældne).
- Kernekompetencer: Afgørende for organisationens succes, central for langsigtet succes.
- Særlig/særpræget kernekompetence: Tilstedeværelsen af disse er afgørende for succes og deres unikhed der gør den svær at efterligne, resultere i at denne type af kompetencer er afgørende for organisationens succes på langsiget.

Opdelingen af kompetencerne hos en offentlig organisation hjælper med at styre og sikre at hvordan organisationen kan skabe en værdi for det offentlige, på en bæredygtig måde. Hvor

vejen til formål og mål findes ved at bruge organisationens kompetencer som grundlaget for hvordan succes kan opnås.

Gennem artiklens casestudy med en offentlig organisation, finder artiklen at selvom den ressource-baserede teori er dannet ud fra den private sektor, har teorien stadigvæk stor anvendelighed i den offentlige sektor. I denne sammenhæng kan offentlige organisationer anvende dens særprægede kompetencer til at præstere tilfredsstillende over længere perioder. Hvor et fokus på samarbejde mellem offentlige organisationer kan opnå et gunstigt niveau, ved at understøtte kompetencer der er forbundet på tværs af organisationer.

Afslutningsvis finder kilden at succesgrundlaget for offentlige organisationer vil med stor sandsynlighed være baseret på anvendelsen, opretholdelsen og beskyttelsen af eksisterende særprægede kompetencer. Yderligere vil offentlige organisationer med fordel kunne fokusere på udviklingen af nye særprægede kompetencer. Den ressource-baserede teori er relevant i forbindelse med offentlige organisationer og kan med fordel sættes i sammenhæng med ønsker/forhåbninger, for at sikre organisationen opnår sine mål og dermed succes.



[Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Offentlig prægede organisationer], [Mål, krav og ønsker], [Ressource-baseret view], [Konkurrencefordel og succesgrundlag], [Udvikling]

10.2.8 P1.1: Dynamic capabilities: What are they?

Forfatter(e): Eisenhardt K. og Martin J.

Kildehenvisning: (Eisenhardt & Martin, 2000)

Artiklen præsenterer en videreudvikling og en ekstra synsvinkel af den ressource-baserede teori, ved at fokusere på anvendeligheden og arbejdet med konkurrencefordele på markeder eller i omgivelser, der har hurtige og uforudsigelige forandringer. Formålet i artiklen er at udvide og forbedre den ressource-baserede teori og arbejde med et organisatorisk og erfaringsbaseret perspektiv. Dette perspektiv eller tilføjelse udvider anvendeligheden af den ressource-baserede teori ved at bruge kapabiliteter. Kilden fokuserer på dynamiske kapabiliteter som udgangspunktet for mulige vedvarende konkurrencefordele. Hvor en dynamisk kapabilitet beskrives som hvordan en organisation integrerer, opbygger og omformer interne og eksterne kompetencer eller ressourcer for at imødekomme hurtigt skiftende omgivelser. Hvilket giver muligheden for at arbejde med konkurrencefordele i omgivelser med stor uforudsigelighed som den ressource-baserede teori forbigår. Dermed skal de interne faktorer og konkurrencemæssige fordele forholdes til og afspejle de eksterne faktorer, for at skabe balance.

Nødvendigheden af at introducere dynamiske kapabiliteter kommer af forskellen mellem produktproduktion og projektproduktion. Hvor dynamiske kapabiliteter har forskellig karakter på grund af omgivelsernes indflydelse. Ved markeder eller omgivelser med stor foranderlighed bliver de dynamiske kapabiliteter kendetegnet ved at være simple erfaringsbaserede rutiner, der er baseret på ny viden, der er specifik for situationen. Omvendt ved markeder med stabil struktur og tydelige opdelinger, bliver dynamiske kapabiliteter kendetegnet ved at være detaljerede rutiner som er baseret på eksisterende viden. Dermed bliver dynamiske kapabiliteter, som det ligger i navnet, afhængig af situationen og bliver måden at arbejde med ressourcerne for at skabe nye værdiskabende processer eller rutiner.

Modsat tilgangen fra den ressource-baserede teori, vil nogle af de vigtige og værdifulde dynamiske kapabiliteter være ensartede og udskiftelige, da det de kan betegnes som "Best practices". Dermed kan funktionaliteten af dynamiske kapabiliteter efterlignes af andre organisationer med succes og derfor ligger deres værdi for konkurrencefordelene ikke nødvendigvis i kapabiliteterne selv, men de ressourcessammensætningerne som de skaber. Men vejen til dannelsen har en betydning for anvendelsen og succesen af de dynamiske kapabiliteter i en organisation. Dynamiske kapabiliteter er derfor stiafhængige.

De dynamiske kapabiliteters anvendelse i forbindelse med strategi bliver at deres mulighed for at arbejde med at forbedrede eksisterende ressourcessammensætninger, men også til at danne nye sammensætninger i forsøget på at skabe midlertidige og mulige længere sigtede konkurrencefordele. De langsigtede og varige konkurrencefordele kan ikke skabes udelukkende af dynamiske kapabiliteter, da disse skal have fælles træk med andre

organisationer og dermed ikke kan kategoriseres som unikke. Dermed bliver en langsigtet konkurrencefordel ud fra arbejdet med dynamiske kapabiliteter, en samling af flere kortsigtede konkurrencefordele, der skal udvikles og vedligeholdes. Dette kan være en problematisk tilgang, men som er nødvendig især i forbindelse med uforudsigelige omgivelser. Hvor langsigtet konkurrencefordele sjældent er muligt, men ved at prioritere og bruge dynamiske kapabiliteter tidligt, overvejet og arbejdet med dem, og med held, kan dynamiske kapabiliteter hjælpe til at få potentielle længere sigtede konkurrencefordele.



[Ressource-baseret view], [Udvikling], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Konkurrencefordel og succesgrundlag], [Dynamiske kapabiliteter], [Strategi]

10.2.9 P1.2: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities

Forfatter(e): Zollo M. og Winter S.

Kildehenvisning: (Zollo & Winter, 2002)

Artiklen fokuserer på at organisationer arbejder med og udvikler dynamiske kapabiliteter ved at se dem som rutinerede aktiviteter, der får formålet at udvikle og tilpasse operationelle rutiner. Rutinerne bliver opdelt i to sæt af organisatoriske aktiviteter:

- Driftsrutiner, operationelle funktioner
- Ændring af driftsrutiner defineret som dynamiske kapabiliteter

Gennem en organisations driftsrutiner er mulighederne for at forbedre effektiviteten. Hvor arbejdet med at bruge opståede og stabile mønstre af aktiviteter i en organisation til at systematisk udvikle og ændrer de operationelle rutiner for at forbedre effektiviteten bliver de en af vigtigste funktioner hos dynamiske kapabiliteter. Dermed arbejder dynamiske kapabiliteter gennem en stabil tilgang fokuseret på procesforbedringer med at tilpasse driftsrutiner og driftsprocesser. Hvor tilgangen til dannelsen af dynamiske kapabiliteter bliver skabt som følge af læring og former de operationelle rutiner direkte. Udformningen og muligheden for at ændringer i driftsrutinerne er en nøglefunktion i forbindelse med omgivelser der er underlagt hurtige ændringer. Yderligere hvis omgivelserne er uforudsigelige, skal dynamiske kapabiliteter opdateres løbende.

Organisationer vil have forskellige slags dynamiske kapabiliteter på grund af deres typer af markeder og omgivelser, men også på grund af deres strategi. Gennem strategien vil organisationen vælge retning og dermed vil der være strategiske forbehold eller rammer for fremtidige problemstillinger. Organisationens kapabiliteter bliver dermed påvirket af retningen af strategien og de dertilhørende rammer.

Dynamiske kapabiliteter er relevante som systematiske mønstre med formålet at tilpasse og udvikle driftsrutiner gennem opsamlingen af tidligere erfaring (tacit), konvertering eller udtrækning af skjult/tavs viden og kategorisering af input eller begivenheder som har haft indflydelse. Driftsrutiner bliver dermed en vigtig del af dynamiske kapabiliteter og som gennem arbejdet med dem indeholder skjult eller tavs (tacit) viden fra tidligere og igangværende processer. For at lære af og udvikle dynamiske rutiner og deres indflydelse på driftsrutiner, så skal information være omdrejningspunktet for grundlaget for ændringen for at få den fulde forståelse.



Tags:

[Dynamiske kapabiliteter], [Rutiner], [Effektivitet], [Omgivelser], [Strategi], [Udvikling]

10.2.10 P2: The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector

Forfatter(e): A. Adam, G. Lindahl og R. Leiringer

Kildehenvisning: (Adam et al., 2020)

Artiklen arbejder med bygherreorganisationer og behovet for anvendelig viden og evner som kræves af en bygherre på komplekse byggeprojekter. Arbejdet med bygherreorganisationerne viser et behov for at segmentere og opdele kapabiliteterne i en organisation. Både for at fokusere på stabiliteten og omgivelserne, men også for at forstå de ressourcer der anvendes. Effektiviteten og tilfredsheden ved afleveringen af et komplekst byggeri, hænger direkte sammen med involveringen og inddragelsen af bygherren i projektet. Artiklen arbejder dermed med problemstillinger ved komplekse projekt-baseret produktion hos offentlige organisationer, som beskrives som være uafhængig af den geografiske kontekst.

Bygherreorganisationer har en tendens til at holde på faste rutiner og dermed være tilbageholdende med at udvikle eller genoverveje deres operationelle rutiner men også deres organisation. Dette er stadigvæk gældende selvom rutinerne blev klassificeret som utilstrækkelige, så blev brugen af de gamle og velkendte rutiner stadigvæk anvendt. Bygherreorganisationer har dermed et stort potentiale for forbedring og arbejde med deres rutiner og kapabiliteter.

Ved større organisationer, og især offentlige organisationer, kan en opdeling af kapabiliteterne anvendes til at forstå tilgange på bestemte tidspunkter og i bestemte sammenhæng. Hvor en erfaringsbaseret tilgang til at fremme udviklingen af dynamiske kapabiliteter i projekt-baserede organisationer er relevant for offentlige organisationer. Dette gælder hovedsageligt ved uforudsigelige omgivelser eller projekter, hvor der er et behov for at dynamiske kapabiliteter kan udvikle nye projektkapabiliteter. Kilden arbejder med projektkapabiliteter som strukturer, rutiner og ledelsesevner der er nødvendige på det operationelle niveau, for at håndtere det specifikke projekt. Hvor dynamiske kapabiliteter muliggør udviklingen af projektkapabiliteterne og fokusere mere generelt på at styre og udvælge projekter med en langsigtet tilgang for at opnå organisationens ønskede mål. Dermed er der en opdeling af en organisations kapabiliteter mellem den permanente organisation (dynamiske kapabiliteter) og projektorganisationen (projektkapabiliteter). Dette kræver at organisationen har anvendelige styringskapabiliteter for at skabe forbindelse på grænsefladen af opdelingerne.

Gennem undersøgelsen finder kilden at offentlige organisationer har flere faldgruber, der forhindrer eller påvirker det ønskede slutresultat af projektet. Disse faldgruber er:

- Stort skel mellem projekt typer: mange små, få store
- Manglen på et klart defineret omfang: Påvirker hele projektet
- Politiske begrænsninger: Manglende kendskab
- Manglende allokering af ressourcer i idefasen

- Manglende tidlig kvalitetssikring
- Decentraliseret teamdannelse, manglende fokus på at samle den nødvendige ekspertise

Offentlige organisationer i byggeriet står over for store problemstillinger som kræver en balancering mellem den permanente organisation, der er afhængig af dynamiske kapabiliteter for at bestemme hvornår og hvordan de skal håndtere eksisterende projektkapabiliteter. Ydermere skal disse dynamiske kapabiliteter afhjælpe organisationen med at bestemme hvornår projektkapabiliteterne skal ændres eller udvikles afhængigt af de enkelte projekters vilkår. Dette kræver at en organisation tildeler ressourcer til at håndtere kapabiliteter og forstår nødvendigheden allokere relevante evner på komplekse og store byggeprojekter. Hvilket kan foregå gennem en udviklingsafdeling som arbejder med at forbedre rutiner, processer og projekter og skabe bedre rammer for byggeprojektet.



[Bygherre], [Kompleksitet], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Effektivitet], [Omgivelser], [Rutiner], [Udvikling], [Dynamiske kapabiliteter], [Projektkapabiliteter], [Mål, krav og ønsker], [Barriere], [Offentlig prægede organisationer]

10.2.11 P2.1: Explicating the dynamics of project capabilities

Forfatter(e): A. Davies og T. Brady

Kildehenvisning: (Davies & Brady, 2015)

Artiklen arbejder med forholdet mellem dynamiske og projekt kapabiliteter som værende gensidige forstærkende og påvirker gensidigt hinanden. Dette gensidige forhold giver nye eller ændrede projekt kapabiliteter, der kommer af en organisations strategiske anvendelse af dens dynamiske kapabiliteter. En organisation står dermed over for en udfordring med at bevare de kollektive ressourcer og færdigheder, men også finde de rette evner og færdigheder til hvert enkelte projekt. Kilden finder at opdeling af kapabiliteterne kan hjælpe med at forstå sammenhængen mellem organisationen og projekter, ved at forstå at kapabiliteter på organisationsniveauet, skal tilpasse kravene i de specifikke projekter. Dette bliver sammenhængen mellem organisationens dynamiske kapabiliteter på det strategiske niveau og projekt kapabiliteter på det operationelle niveau. Organisationen er dermed afhængig af de dynamiske kapabiliteter for at styre, udvikle og vide hvordan nuværende projekt kapabiliteter skal håndteres.

Dynamiske kapabiliteter kan opdeles i grupperinger som strategiske og funktionelle, hvor organisationen er omdrejningspunktet. Ved projekt kapabiliteter bliver projektets produktion omdrejningspunktet og den nødvendige viden projektets gennemførelse og individuelle krav kræver. I denne sammenhæng kan projekt kapabiliteter kategoriseres som operationelle kapabiliteter. Typen og rollen af kapabilitet afhænger dermed af formålet i konteksten med organisationen og funktionen men også typen af projektet.

Organisationer der anvender dynamiske kapabiliteter i projekt-baserede produktion, søger en balance mellem udvikling og gentagelse af tidligere rutiner, for at sikre at organisationen ikke kommer i ubalance. Dette resulterer i projekt kapabiliteter som mobiliseres og deres anvendeligheden undersøges, hvor deres relevans kan være meget varierende i uforudsigelige omgivelser. Selvom anvendeligheden er skiftende, hjælper kapabiliteter organisationer med at opnå konkurrencefordele ved at udvikle eller skabe nye operationelle rutiner for at håndtere nye omgivelser og projekter. Den langsigtede konkurrencefordel kommer dermed af en konstant håndtering af kortsigtede konkurrencefordele.

Organisationer i byggeriet har sjældent et nul-udgangspunkt med komplekse projekter, hvor der ingen erfaring eller viden eksisterer. Dermed bliver komplekse projekter en blanding af eksisterende og nye nødvendige kapabiliteter, der udnyttes for at håndtere projektet tilfredsstillende. Balancen bliver først mellem organisationen og projektet, dernæst mellem brugen af eksisterende kapabiliteter og udviklingen/tilpasningen af eksisterende kapabiliteter.



[Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Dynamiske kapabiliteter], [Projektkapabiliteter], [Offentlig prægede organisationer], [Udvikling], [Mål, krav og ønsker], [Konkurrencefordel og succesgrundlag], [Kompleksitet]

10.2.12 P2.2: Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client

Forfatter(e): A. Adam og G. Lindahl

Kildehenvisning: (Adam & Lindahl, 2017)

Artiklen undersøger en offentlig organisations tilgang til muligheder og udfordringer i projekter og hvordan disse bliver håndteret for at opnå en større effektivitet. En af de største udfordringer, som kilden finder, er at bygherreorganisationer ofte finder gennemførelsen af selve projekterne mindre udfordrende end processen med at få defineret og bestemt målene med projekterne tidligt. Hvor denne udfordring kan håndteres ud fra en tilgang med dynamiske kapabiliteter, som metode til at ændre organisationens ressourcegrundlag for at sikre et tilfredsstillende resultat. Ydermere kan organisationen identificere og vurdere opståede muligheder, til at udvikle eller ændre deres ressourcegrundlag for at opnå den ønskede effektivitet.

Dynamiske kapabiliteter kan forstås som en organisations evne til målrettet at skabe, udvikle og ændre sit ressourcegrundlag. Hvor ressourcegrundlag i denne sammenhæng omfavner bredt og kapabiliteter bliver en sammensmeltning af færdigheder og processer, samt at kapabiliteter kan forstås som organisationens værktøjer, der skal sikre konkurrencefordele.

Håndteringen af dynamiske kapabiliteter kan opdeles i tre typer af aktiviteter, for at forstå arbejdet med udviklingen af kapabiliteter. De to første opdelinger: Registrering og udnyttelse, fokusere på at finde og bruge muligheder, hvor den sidste opdeling, transformation, arbejder med løbende opdatering af organisationens ressourcegrundlag. Dermed bliver den sidste opdeling med udviklingen og ændringen af ressourcegrundlaget afhængigt af behovet, relevant for offentlige organisationer som arbejder med byggeprojekter af skiftende kompleksitet. Denne omdannelse påvirker hele organisationen og kan betyde at strukturen i organisationen med fordel kan opdateres og tilpasses.

Anvendelsen af dynamiske kapabiliteter kræver en vis balance mellem organisationen og projekterne, og strategiske overvejelser for udvikling og ændringer af ressourcegrundlaget. Denne balance kan være uopnåelig og dermed vil dynamiske kapabiliteter være svære at anvende generelt i hele bygherreorganisationen. For at beholde organisationen dynamisk, kan opdelingen af organisationen og projekter også anvendes ved kapabiliteterne. Ved at bruge dynamiske kapabiliteter i forbindelse organisationen og projekt kapabiliteter ved de individuelle projekter, samt at balancere disse to typer af kapabiliteter med hinanden, kan organisationen tilpasse sig efter sin projekt-baserede produktion. Det vil potentielt kunne være et tilfredsstillende resultat, som ønsket med de individuelle projekter.



[Effektivitet], [Bygherre], [Offentlig prægede organisationer], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Dynamiske kapabiliteter], [Udvikling], [Kompleksitet], [Projektkapabiliteter], [Konkurrencefordel og succesgrundlag]

10.2.13 P2.2.1: The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry

Forfatter(e): K. Manley

Kildehenvisning: (Manley, 2007)

Artiklen fokuserer på en offentlig bygherreorganisation og dens ansvar for at udvikle sine egne kapabiliteter, men også ansvaret som offentlig organisation at udvikle industrien gennem byggeprojekters størrelse, kompleksitet og unikhed. Som offentlig organisation i byggeriet identificeres et effektivt bygherrelederskab som en nødvendig faktor for udvikling af byggebranchen. Bygherrelederskabet fokuserer hovedsageligt på at styring af projektmål, kvalitetskrav og netværk/samarbejde. Hvor udviklingen kommer af bygherreorganisationens evne til at finde, anerkende og anvende ny viden, for at forbedre effektiviteten.

Offentlige bygherreorganisationer og deres ansvar for udvikling, bliver udgangspunktet for alle dens samarbejdspartneres udvikling. Kravene som bygherreorganisationen stiller til sig selv, bliver dermed en stor faktor for samarbejdspartnerne til at følge med udviklingen og forbedre byggebranchen. Især når byggerier og byggeprojekter bliver mere komplekse, ønskes en udvikling for at muliggøre håndteringen disse projekter af en vis kompleksitet.

Kilden finder at en offentlig bygherreorganisationens evne til at finde, anerkende og anvende ny viden er den væsentligste faktor for effektivitet, ved især komplekse byggeprojekter. Hvor organisationens innovationskompetencer med stor fordel kan komme fra en selvstændig intern afdeling, der arbejder med at finde, anerkende og anvende ny viden til at forbedre den offentlige organisations resultater. Ved at opretholde en udviklingsafdeling kan offentlige organisationer optimere og forbedre deres krav til industrien. Hvor en udviklingsafdeling dermed bliver et drivmiddel for innovation i byggebranchen

Afslutningsvis finder kilden at arbejdet i den offentlige sektor hovedsageligt fokuserer på effektivitet, hvor den private sektor hovedsageligt fokuserer på rentabiliteten og dermed indtjeningsvnen. Rentabiliteten af slutproduktet eller anvendeligheden af den nye viden, er sværere at vurdere ud fra innovationsperspektivet end effektiviteten. Dermed vil et fokus på effektivitet være mere gyldig ved en organisation der har mange forskellige slags byggeprojekter, end et fokus udelukkende på rentabiliteten. Effektiviteten og rentabiliteten har i forhold til innovation en indflydelse og kan være kriterier for bedømmelsen og genanvendelsen af en fundet, anerkendt og anvendt ny viden.

Tags:

[Bygherre], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Kompleksitet], [Mål, krav og ønsker], [Effektivitet], [Offentlig prægede organisationer], [Udvikling]

10.2.14 P2.2.2: Key competences of design-build clients in China

Forfatter(e): B. Xia og A. Chan

Kildehenvisning: (Xia & Chan, 2010)

Artiklen undersøger offentlige byggeprojekter i forbindelse med en entrepriseform, der ligner totalentrepriser hvor totalentreprenøren har projekteringen in-house. Gennem denne opsætning har bygherren fordelt ansvaret til en enkelt virksomhed, men det kræver at projektets omfang og de forventede resultater er præciseret tidligt. Kilden viser at bygherrens evner er en af de afgørende faktorer, for at offentlige byggeprojekter lykkes. Hvor de mest nødvendige evner fra bygherreorganisationens side er at finde en præcis forståelse af projektets omfang, definere omfanget og tilstrækkeligt relevant personale. Dette resulterer i, at bygherren skal redegøre og styre sine krav for at have en aktiv rolle i byggeprojektet og for at undgå, at der kommer en kløft mellem bygherrens krav og dens samarbejdspartneres muligheder.

Gennem et litteraturreview finder kilden flere forskellige kompetencer og evner som er nødvendige for projektets slutresultat. Disse kompetencer og evner består af erfaring, præciseret omfang, styringsevne og interessenthåndtering. Dette bliver sat sammen med semi-strukturerede interviews og en Delphi undersøgelse for at undersøge evnerne yderligere. Ved sammenstillingen af disse forskellige undersøgelser, identificerer kildens analyse seks evner og kompetencer som bygherren med fordel kan besidde:

- Evnen til at udvikle et klart formuleret omfang. Forståelse af kravene og målene med projektet med fokus på funktion og drift.
- Sikret finansielt. Mindre relevant i Danmark, men bygherreorganisationen skal kunne gennemføre projekterne økonomisk.
- Evnen til kontrahering / kontraktforvaltning. Forstå kontraktvilkårene og forhandle ud fra disse, for at sikre de projekter der er indgået kontrakt om, også gennemføres i overensstemmelse med de aftalte krav og vilkår.
- Tilstrækkeligt personale. Især ved projekters tidlige faser så disse kan defineres fuldt, men også så bygherreorganisationen kan besvare spørgsmål vedrørende projekteringen og udførelsesfasen.
- Koordineringsevne. Effektivt samarbejde og kommunikation mellem bygherren og totalentreprenøren giver rammerne for en tilfredsstillende koordinering, der skal undgå misforståelser og konflikter.
- Tidligere projekterfaring. Erfaring med gennemførelsen af lignende projekter.

Kilden finder de nødvendige evner og kompetencer for en bygherre i forbindelse med totalentreprise byggeprojekter. Disse evner er forholdsvis generelle og anvendelige for mange typer af projektopsætninger, hvilket også gør dem forståelige. Dermed kan disse seks evner og kompetencer være tjekliste tilgang til de nødvendige faktorer som bygherrens skal besidde.



[Bygherre], [Mål, krav og ønsker], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Kompleksitet],
[Effektivitet]

10.2.15 P3: Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector

Forfatter(e): A. Pablo, T. Reay, J. Dewald og A. Casebeer

Kildehenvisning: (Pablo et al., 2007)

Artiklen arbejder med den ressource-baserede teori og videreudviklingen af denne med dynamiske kapabiliteter i offentlige organisationer. Gennem den ressource-baserede teori fokuseres der på strategiske faktorer, der skaber konkurrencefordele ved at bruge værdifulde, sjældne og ikke efterlignelige ressourcer. Disse strategiske faktorer bliver hos offentlige organisationer mere et fokus på at maksimere organisationens præstationer, end et fokus på at opnå overskud. De interne ressourcer skal håndteres således at de bliver omdrejningspunktet, hvilket passer til tilgangen med dynamiske kapabiliteter. Gennem dynamiske kapabiliteter handler strategi om at anvende de interne tilgængelige ressourcer på en måde der maksimerer og videreudvikler organisationens præstationer. Dette gør dynamiske kapabiliteter relevante for den offentlige sektor og kan beskrives som:

- En organisations evne til at integrere, opbygge og omkonfigurere interne og eksterne kompetencer for at imødegå hurtigt skiftende miljøer.

Gennem politiske rammer, forholdsvis korte tidsperioder mellem skift i ledelsen og lovgivning, oplever offentlige organisationer typisk miljøer, der ændrer sig hurtigt. Dermed bliver en strategisk tilgang baseret på dynamiske kapabiliteter, et godt match der tager højde for forandringer.

I den offentlige sektor får mellemledere i en stigende grad ansvaret for at være involveret i strategiske roller, men disse er ofte begrænset af deres arbejdsrelationer. Ved arbejdet med strategiske tilgange, er det vigtigt at forstå, hvordan enkeltpersoner i hele organisationen bidrager til strategien. For at udvikle en fokuseret strategisk tilgang, skal ledere i hele organisationen blive enige om kernefunktioner og dermed hvilke dynamiske kapabiliteter der skal fremhæves. Dette kan give en skævhed, da de/den dynamiske kapabilitet skal være gældende for hele organisationen, hvilket kan være umuligt ved større offentlige organisationer.

Afslutningsvis finder kilden at organisationer der fokuserer på dynamiske kapabiliteter skal: finde skjulte kapabiliteter, skabe muligheder for den enkelte persons indflydelse og muliggøre løbende håndtering af valgte kapabiliteter. Dermed er lederne i hele organisationen nødt til løbende at tilpasse sig skiftende omstændigheder og udvikle ændrede tilgange over tid for at forbedre organisationens præstationer.

Tags:

[Ressource-baseret view], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Dynamiske kapabiliteter], [Strategi], [Udvikling], [Offentlig prægede organisationer]

10.2.16 (P4): Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda

Forfatter(e): E. Piening

Kildehenvisning: (Piening, 2013)

Denne kilde er et litteraturstudie med formålet at gennemgå eksisterende litteratur om dynamiske kapabiliteter i offentlige organisationer. Studiet anses ikke som værende omfattende, men som et overblik over relevante kilder i forbindelse med emnet.

Kilden arbejder videre fra den ressource-baserede teori til udvidelsen med kapabiliteter, ved at beskrive en ressource som et input til produktionen og en kapabilitet som en evne til at anvende ressourcerne til at opnå et ønsket resultat. Hvor konkurrencefordele flyttes fra sjældne, værdifulde og unikke ressourcer til at igennem dynamiske kapabiliteter kan konkurrencefordele opretholdes, hvis organisationen har evnen til at ændre og udvikle sine ressourcer og kapabiliteter. Dermed skal organisationen kunne ændre og udvikle sit ressourcegrundlag for at være konkurrencedygtige.

Dynamiske kapabiliteter fokuserer ikke kun på at opnå konkurrencemæssige fordele, men også at forbedre effektiviteten som passer med tankegangen i offentlige organisationer. Tilgangen med dynamiske kapabiliteter bliver et stabilt mønster af aktiviteter hvorigennem organisationen ændrer og udvikler sine operationelle rutiner for at forbedre effektiviteten. Dette betyder at organisatoriske rutiner er udgangspunktet for dynamiske kapabiliteter, men indeholder også brugen af flere forskellige ressourcer. Yderligere afhænger dynamiske kapabiliteter af stien eller vejen som har dannet dem.

Gennem arbejdet med dynamiske kapabiliteter i den offentlige sektor finder kilden at konkurrencefordelene ikke er i samme fokus som i den private sektor. Dette skyldes flere faktorer som prioriteringen af profit men også at den private sektor generelt vil beskytte deres markedsandel, hvor den offentlige sektor deler og spreder ny viden. Samt strategihåndteringen i den offentlige sektor er anderledes end ved den private sektor, hvor offentlige ledere har mindre indflydelse.

Ydermere er offentlige organisationer på grund af deres størrelse ofte tungere og svære at forandrer men også at få tilpasset sine omgivelser. Dette resulterer i at offentlige organisationers ændringer eller forandringer oftest er trinvis og ikke opstår pludseligt.



Tags:

[Dynamiske kapabiliteter], [Ressource-baseret view], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Udvikling], [Offentlig prægede organisationer], [Konkurrencefordel og succesgrundlag], [Rutiner], [Strategi], [Organisationsændringer]

10.2.17 P4.1: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector

Forfatter(e): S. Fernandez og H. Rainey

Kildehenvisning: (Fernandez & Rainey, 2006)

Artiklen undersøger organisatoriske forandringer og årsagerne til forandringer, samt ledelsens rolle i processen med forandringer. Gennem otte faktorer som ledere af forandringer (change agents) skal være særligt opmærksomme på, finder kilden mulige tiltag til at skabe de bedste rammer og det bedste slutresultat med forandringen. Disse otte faktorer består af:

1. Bekræftelse af behovet for forandringen og overbevise involverede parter om nødvendigheden af forandringen. Ved offentlige organisationer kan mandater, politiske muligheder eller eksterne muligheder understøtte behovet for forandring.
2. Udvikling af tilgangen eller en handlingsplan for at gennemføre forandringer. Den valgte tilgang fungerer som en ruteplan for organisationen, hvor i klarheden og omfanget af forandring i forbindelse med offentlige organisationer bliver afgørende for forandringens succes.
3. Robustheden af intern støtte og håndtering af modstand. Lederne kan med fordel opbygge intern opbakning til forandringer og gennem udbredt deltagelse i forandringsprocessen mindske modstanden.
4. Støtte fra den øverste ledelse. Den øverste ledelses støtte er en afgørende rolle for forandringens succes, ved at bruge samarbejde mellem de forskellige topledelser i organisationen til at have autoritært grundlag for forandringen. Ved offentlige organisationer kan en oftere udskiftningen af ledelsen være en særlig udfordring i forbindelse med forandringer.
5. Ekstern støtte. Støtte fra eksterne interessenter der bekræfter behovet for forandringen, skaber de bedste rammer for forandringen.
6. Nødvendige ressourcer. Forandring kræver ressourcer for at drive den, hvor en omfordeling af ressourcer kan være nødvendige, selvom disse er knappe.
7. Fuld integration af forandringer. For at forandringer for sine fulde effekt og dermed bliver varige, skal organisationen indarbejde nye tiltag eller udvikle deres rutiner på baggrund af forandringen.
8. Tilpasse og styre forandringen. Tilgangen til forandringen skal være omfattende, men skal skabe sammenspil med sine omgivelser for at forandringen får en reel betydning og opnår sit ønskede slutresultat.

Forandring i offentlige organisationer skal være velovervejet og have en tilgang for at være succesfulde. Yderligere kan offentlige organisationer være tunge og store, hvilket gør at selvom forandringen er en nødvendighed, kan denne være svær at få fuldt integreret i organisationen og opnå det ønskede resultat.

Tags:

[Offentlig prægede organisationer], [Organisationsændringer], [Mål, krav og ønsker], [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer], [Udvikling]

10.2.18 Tags opsamling: De 11 kilder

Gennem arbejdet med at anvende tags for at forstå emnerne i hver artikel, er der fundet følgende 16 forskellige typer af tags:

- 1 [Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer]
- 2 [Offentlig prægede organisationer]
- 3 [Mål, krav og ønsker]
- 4 [Ressource-baseret view]
- 5 [Konkurrencefordel og succesgrundlag]
- 6 [Udvikling]
- 7 [Dynamiske kapabiliteter]
- 8 [Strategi]
- 9 [Rutiner]
- 10 [Effektivitet]
- 11 [Omgivelser]
- 12 [Bygherre]
- 13 [Kompleksitet]
- 14 [Projektkapabiliteter]
- 15 [Barriere]
- 16 [Organisationsændringer]

Disse tags er en opsamling på de emner som de 11 kilder indeholder, der er relevante for projektet. Disse vil blive grupperet for at danne temaerne i projektet og dermed til forståelsen af det videre arbejde. Yderligere vil disse tags være en guide for dannelsen af den endelige problemformulering.

Appendiks C: Interviewguides

10.2.19 Interviewguide 1: Opstartsmøde

Denne interviewguide er udarbejdet efter kilderne i litteratursøgningen til projektet er fundet og gennemlæst. De fundne kilder fra litteratursøgningen bliver udgangspunktet for spørgsmålene i denne interviewguide. Interviewguiden er lavet i forbindelse med et opstartsmøde med samarbejdspartneren på dette specialeprojekt. Mødet har den funktion at virke som opstartsmøde mellem organisationen og rapportskriveren. Mødet bruges til at forstå rammerne for projektet og dermed organisationen hvori bygherreafdelingen findes. Interviewguiden er til et enkelt semistruktureret interview. Spørgsmålene til dette semistrukturerede interview er i denne interviewguide. De specifikke spørgsmål fra interviewguiden vil blive stillet gennem interviewet, men suppleres af opfølgende spørgsmål eller pludselige nye relevante spørgsmål. Interviewguiden er formet ud fra (Brinkmann & Kvale, 2018). Dette interview lydoptages og behandles med samtykke fra informanten (kan kategoriseres som persondata). Lydoptagelsen vil efterfølgende transskriberes og sorteres efter emner. Disse emner forventes at være: [1] Ressourcer, kapabiliteter og kompetencer, [2] Offentligt prægede organisationer, [3] Strategi og [4] Organisationsændringer.

Interviewguide til opstartsmøde med afdelingslederen af: Energi.

Spørgsmål og dertilhørende stikord/fokusord til interviewerens markeres med parentes i spørgsmålet.

Spørgsmål om organisationen og forandringer:

- 1) Hvordan beskriver I jer selv? (som to bygherreafdelinger)
- 2) Hvad er størrelsen på de to afdelinger? (Det samme som før, nye/antal medarbejdere)
- 3) Hvad ligger til grund for udvidelsen? (interne eller eksterne faktorer)
- 4) Hvad bliver hovedformålet med de to afdelinger?
- 5) Hvilke typer af baggrunde og profiler er der nu, i de to afdelinger?
- 6) Hvad har drevet forandringen? (medarbejdere, opgaver, ledelsen, strategien, plan, nødvendighed, indarbejdelse af nye rutiner)
 - a. Har I haft noget modstand eller nogle problemstillinger med udvidelsen?
- 7) Arbejder I på den samme måde som før udvidelsen? (Udvikle, tilpasse, nye rutiner/viden)
- 8) Hvad er jeres største forhindring lige nu? (økonomi, pres, tid, løsningsmuligheder)
- 9) Hvad har været det bedste ved forandringen?

Spørgsmål om arbejdsområder og ressourcer:

- 10) Hvad er jeres typiske arbejdsopgaver?
- 11) Hvilke byggeprojekter har I typisk? (gentagende eller unikke, Beskriv ifht. Størrelse/kompleksitet)
 - a. Hvilke entreprisformer bruger I typisk (Projektafhængigt, TE)
- 12) Hvordan opfatter I jeres omgivelser? (Forholdsvis stabile, hurtig skiftende, uforudsigelige)
- 13) Hvilke typer af markeder bevæger I jer på? (Forskellige eller de samme)
 - a. Hvor meget bevæger I jer ud i DK ifht. Samarbejdspartnere?
- 14) Hvilke evner eller ressourcer har I, som er specielt vigtige for jeres arbejdsområder?

Spørgsmål vedrørende strategi:

- 15) Hvordan har I arbejdet med den nuværende strategi? (grundlaget)
 - a. Ligner den nuværende strategi den gamle?
- 16) Har I et størst fokus på rentabilitet eller effektivitet med jeres projekter?

Andet:

Dokumenter i forbindelse med projektet:

- Har I nogle bilag eller andre dokumenter til jeres nuværende strategi, som jeg kan få?
- Har I den gamle strategi, som jeg kan få?
- Har I andre organisationsdiagrammer end dem jeg allerede har?

10.2.20 Fra tema til uddybende spørgsmål

Dette appendiks viser arbejdet fra projektets temaer til forskningsspørgsmål videre til interview og uddybende spørgsmål til interviewguiden til interviewene med de seks informanter og rammen til interviewguiden med Bygherreinformanten.

	Spørgsmål		
Tema 1:	Forskning	Interview	Uddybende
Offentligt prægede organisationer i byggeriet	Hvordan håndterer og påvirkes organisationen af sine omgivelser og hvordan påvirker disse organisationens arbejdsområder, samt udviklingen af organisationens arbejdsområder?	Hvilke omgivelser påvirker jeres afdeling (og organisationen)? – og hvordan håndtere I det?	Hvordan vil du beskrive jeres omgivelser?
		Hvordan påvirker omgivelserne jeres arbejdsområder?	Påvirker det noget inden for det byggetekniske?
		Hvis ja, hvordan udvikler I jeres arbejdsområder? - efter omgivelserne?	Føler du at I altid kan håndtere problemstillingerne inden for jeres arbejdsområder?
			Hvis nej, hvilke mangler har I?

Tema 2:	Forskning	Interview	Uddybende
Organisationsændringer	Hvilke faktorer påvirker organisationens design/struktur men også selve håndteringen af organisationsændringen med opdelingen af afdelingen?	Hvilke faktorer påvirker organisationens struktur og form?	
		Hvorfor skulle afdelingen opdeles?	Hvad har drevet ændringen?
		Hvad har været godt og dårligt i processen med opdelingen af afdelingen?	

Tema 3:	Forskning	Interview	Uddybende
Strategi	Hvordan påvirker strategien og dens retning den offentligt prægede organisation og dens muligheder?	Hvad betyder/hvor meget fylder strategien i sammenhæng med dit arbejde?	
		Hvad betyder strategiens retning for afdelingen, og dit arbejde?	Hvilke muligheder giver strategien, afdelingen?
		Hvad mener du at strategien skal opnå?	

Tema 4:	Forskning	Interview	Uddybende
Ressource-baseret teori (ressourcer og kompetencer)	Hvilke ressourcer eller kompetencer er sjældne, værdifulde og unikke i stabile omgivelser - og hvilke er grundlaget for konkurrencefordele?	Introduktion: Ressourcer kan være mange elementer som fysiske (anlæg, udstyr, beliggenhed og adgang til råmaterialer) men også menneskelige (som uddannelse, erfaring, kompetencer)	
		Hvilke ressourcer finder du mest værdifulde for afdelingen - og eventuelt organisationen?	
		Hvornår er de mest anvendelige?	I stabile eller skiftende omgivelser?
		Giver disse ressourcer afdelingen og dermed organisationen en konkurrencemæssig fordel?	Hvad kendetegner disse? - Sjældne, - Værdifulde, - Unikke - Understøttede

Tema 5:	Forskning	Interview	Uddybende
Kapabiliteter	Hvilke dynamiske kapabiliteter er vigtigst/mest funktionelle, og hvordan håndteres og udvikles disse projektkapabiliteter i skiftende omgivelser?	Fra ressourcer til evner:	Er der fx en begrænsning på jeres porteføljestyring?
		Gennem brugen af jeres ressourcer, hvilke evner gør jer i stand til at håndtere forskellige typer af projekter?	
		Hvilke evner besidder I som er de mest funktionelle eller vigtigste for jeres afdelingen? – Mangler I nogen?	Elementer som: - Samarbejdsstyring - Kvalitetskrav styring
			Er jeres evner påvirket af skiftende omstændigheder og omgivelser?
		Hvordan påvirker disse de individuelle projekter?	Hvilke viden eller kunnen, hjælper håndteringen af de individuelle projekter?
		Hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling og de evner I besidder, til det individuelle projekt og sikre at det bearbejdes tilfredsstillende?	Har I en tilgang til at finde projektets krav?
			Hvordan finder I de nødvendige kompetencer

			for at håndtere de forskellige projekter?
--	--	--	---

Tema 6:	Forskning	Interview	Uddybende
Konkurrencefordel(e)	Hvad er organisationens kort- og langsigtede konkurrencefordele, og hvad er de baseret på og hvordan har de påvirket organisationen? (effektiviteten / rentabiliteten)	Hvad ser du som afdelingens bidrag til organisationens kortsigtede men også langsigtede konkurrencemæssige fordele?	Er der nogen specielle ressourcer eller evner som giver konkurrencemæssige fordele? Er det evnen til at tilpasse sig, den type af forsyning i levere, omgivelserne?
		Hvad er udgangspunktet for konkurrencefordelene?	Hvordan har de påvirket jeres afdeling og dermed også organisationen? Hvordan er balancen mellem effektiviteten af det i leverer og selve indtjeningssejnen (rentabiliteten)?

10.2.21 Interviewguide 2: De seks interviews

Denne interviewguide er udarbejdet efter tematiseringerne til projektet er fundet, hvor disse har skabt opdelingen af spørgsmålsområderne, og dermed udgangspunktet for denne interviewguide. Interviewguiden følger tilgangen fra metodeafsnittet og interviewafsnittet i rapporten.

Interviewguiden er udformet til at blive anvendt i forbindelse med 6 semistrukturerede interviews, der bliver suppleret af uddybende spørgsmål eller pludselig opståede og nye relevante spørgsmål.

Interviewene bliver lydoptaget og behandles med samtykke fra informanterne, hvor lydfilen hurtigst muligt transskriberes, for at danne den mest gunstige ramme for den videre bearbejdning med meningskondenseringen og kategoriseringen af besvarelser.

Interviewguiden består en introduktionsfase, interviewspørgsmålsfase og en debriefing.

10.2.21.1 Introduktionsfasen

Tak fordi du gider at deltage i det her interview, hvor jeg tænker at jeg kan starte med at introducere mig selv og projektet:

- Profil: Bygningskonstruktør → Overbygning: Byggeledelse og bygningsinformatik → Fokus på ledelse men generelt organisationer der er forbundet til byggeriet.
- Hvor jeg er i gang med mit speciale og der har jeg fundet jeres organisation spændende og vil gerne undersøge den men også arbejde med den.
- Fokuset vil være på jeres evner, muligheder og strategi. Hvor jeg håber på at finde hvad der ligger til grund for at I kan, det som I kan, men måske også hvordan I med fordel kan tilpasse eller tilføje nogen elementer for at blive endnu bedre.
- Hvor selve interviewet vil blive guidet gennem 6 temaer, men hvor jeg nok vil komme med flere uddybende spørgsmål. Samt hvis der er noget du gerne vil spørge om, så spørger du bare.
- Og det er så her, at du er en af informanterne.

Introduktion af informant

- Og vil du præsentere dig, din uddannelse, titel, funktion i organisationen?
 - Har du anden erfaring fra virksomheder eller organisationer i byggeriet?
- Har du nogle typiske arbejdsopgaver eller dine arbejdsdage meget forskellige?

10.2.21.2 Interviewspørgsmålsfasen

Tema 1: Offentligt prægede organisationer i byggeriet	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvordan håndterer og påvirkes organisationen af sine omgivelser og hvordan påvirker disse organisationens arbejdsområder, samt udviklingen af organisationens arbejdsområder?	Hvilke eksterne forhold/ omgivelser påvirker jeres afdeling (og organisationen)? - og hvordan håndtere I det?	Hvordan vil du beskrive jeres omgivelser?
	Hvordan påvirker omgivelserne jeres arbejdsområder?	Påvirker det noget inden for det byggetekniske? Det organisatoriske?
	Hvordan udvikler I jeres arbejdsområder? - efter omgivelserne?	Hvilke problemstillinger har I haft med jeres omgivelser?
		Føler du at I altid kan håndtere problemstillingerne inden for jeres arbejdsområder?
		Hvis nej, hvilke mangler har I?

Overgang: Videre fra udvikling til organisationsændringen

Tema 2: Organisationsændringer	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvilke faktorer påvirker organisationens design/struktur men også selve håndteringen af organisationsændringen med opdelingen af afdelingen?	Hvilke faktorer eller forhold har påvirket organisationens struktur og form?	Politiske Lovgivning, krig Andre løsninger
	Hvorfor skulle afdelingen opdeles?	Hvad har drevet ændringen?
	Hvad har været godt og dårligt i processen med opdelingen af afdelingen?	

Overgang: Støtter organisationsændringen den eksisterende strategi

Tema 3: Strategi	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvordan påvirker strategien og dens retning den offentligt prægede organisation og dens muligheder?	Hvor meget arbejder du med den eksisterende strategi?	
	Hvor meget fylder strategien i sammenhæng med dit arbejde i din afdeling?	
	Hvad betyder strategiens retning for afdelingen, og dit arbejde? (Grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger)	Hvilke muligheder giver strategien din afdeling?
	Hvad mener du at strategien skal opnå?	Giver dette nye muligheder for jeres afdeling, men støtter den også jeres arbejdsområder?

Overgang: Strategien bliver en håndtering af organisationens ressourcer

Tema 4: RBT	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Introduktion til tema: Ressourcer kan være mange elementer som fysiske ting som: anlæg, udstyr, beliggenhed og adgang til råmaterialer men også menneskelige ting som: uddannelse, erfaring, kompetencer.		
Hvilke ressourcer eller kompetencer er sjældne, værdifulde og unikke i stabile omgivelser - og hvilke er grundlaget for konkurrencefordele?	Hvilke ressourcer finder du mest værdifulde for afdelingen? - og eventuelt organisationen?	
	Hvornår er de mest anvendelige og brugbare?	I stabile eller skiftende omgivelser?
	Giver disse ressourcer afdelingen og dermed organisationen en konkurrencemæssig fordel?	Hvad kendetegner disse? - Sjældne - Værdifulde - Unikke - Understøttede

Tema Kapabiliteter	5: Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Introduktion til tema: Fra ressourcer til evner (kapabiliteter) Gennem brugen af jeres ressourcer, hvilke evner gør jer i stand til at håndtere jeres forskellige typer af projekter (er der f.eks. en begrænsning på jeres porteføljestyring?)		
Hvilke dynamiske kapabiliteter er vigtigst/mest funktionelle, og hvordan håndteres og udvikles disse, så projektkapabiliteter i skiftende omgivelser kan håndteres tilfredsstillende?	Hvilke evner besidder I som er de mest funktionelle eller vigtigste for jeres afdelingen? – Mangler I nogen?	Elementer som: - Samarbejdsstyring - Kvalitetskrav styring
		Er jeres evner påvirket af skiftende omstændigheder og omgivelser?
	Hvordan påvirker jeres evner, de enkelte projekter?	Hvilke viden eller kunnen, hjælper håndteringen af de enkelte projekter?
	Hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling og de evner I besidder, til det individuelle projekt og sikre at det bearbejdes tilfredsstillende?	Har I en tilgang til at finde et projekts krav? Hvordan finder I de nødvendige ressourcer for at håndtere de forskellige projekter?

Overgang: Giver jeres tilgang/kompetencer muligheden for at opnå en fordel

Tema 6: Konkurrencefordele	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvad er organisationens kort- og langsigtede konkurrencefordele, og hvad er de baseret på og hvordan har de påvirket organisationen? (effektiviteten / rentabiliteten)	Hvad ser du som afdelingens bidrag til organisationens konkurrencemæssige fordele? – både kortsigtet men også langsigtet? Hvad kendetegner disse? - Sjældne - Værdifulde - Unikke - Understøttede	Er der nogen specielle ressourcer eller evner som giver de konkurrencemæssige fordele? - Er det evnen til at tilpasse sig - Den type af forsyning i leverer - Omgivelserne
	Hvad er udgangspunktet for konkurrencefordelene?	Hvordan har de påvirket jeres afdeling og dermed også organisationen?
		Hvordan er balancen mellem effektiviteten af det i leverer og selve indtjeningsevnen (rentabiliteten)?

10.2.21.3 Afslutningsfasen: Debriefing

Det var de 6 temaer og de spørgsmål som jeg havde til mit projekt.

- Har du noget mere at sige eller tilføje her til sidst?
- Har du nogen spørgsmål til interviewet?
 - Få aftalt hvordan der skal refereres til informanten
- Hvordan var din oplevelse med interviewet?

Tak for hjælpen og tak fordi du gad at stille op til interview.

10.2.22 Interviewguide: Bygherreinformanten

Denne interviewguide er udarbejdet efter tematiseringerne til projektet er fundet, hvor disse har skabt opdelingen af spørgsmålsområderne, men også efter at interviewene med de seks informanter er udført. Interviewet får en afklarende betydning og funktion i forbindelse med analysen, men følger de seks temaer i rapporten. Denne interviewguide følger tilgangen fra metodeafsnittet og interviewafsnittet i rapporten.

Interviewguiden er udformet til at blive anvendt i forbindelse med interviewet med Bygherreinformanten, der bliver suppleret af uddybende spørgsmål eller pludselig opståede og nye relevant spørgsmål.

Interviewet bliver lydoptaget og behandles med samtykke fra informanten, hvor lydfilen hurtigst muligt transskriberes, for at danne den mest gunstige ramme for den videre bearbejdning med meningskondenseringen og kategoriseringen af besvarelser.

Interviewguiden består en introduktionsfase, interviewspørgsmålsfase og en debriefing.

10.2.22.1 Introduktionsfasen

Tak fordi du gider at deltage i det her interview, hvor jeg tænker at jeg kan starte med at introducere mig selv og projektet:

- Profil: Bygningskonstruktør → Overbygning: Byggeledelse og bygningsinformatik → Fokus på ledelse men generelt organisationer der er forbundet til byggeriet.
- Hvor jeg er i gang med mit speciale og der har jeg fundet jeres organisation spændende og vil gerne undersøge den men også arbejde med den.
- Fokuset vil være på jeres evner og muligheder, men også jeres strategi.
- Jeg arbejder meget sammen med [Udviklingsafdelingen] og derfor spørger jeg indtil jeres afdeling, men også meget sammenspillet mellem de to afdelinger.
- Hvor jeg håber på at finde hvad der ligger til grund for at I kan, det som I kan, men måske også hvordan I med fordel kan tilpasse eller tilføje nogen elementer for at blive endnu bedre.
- Hvor selve interviewet vil blive guidet gennem 6 temaer, men hvor jeg nok vil komme med flere uddybende spørgsmål. Samt hvis der er noget du gerne vil spørge om, så spørger du bare.
- Og det er så her, at du er en af informanterne.

Introduktion af informant

- Og vil du præsentere dig, din uddannelse, titel, funktion i organisationen?
 - Og om har du anden erfaring fra virksomheder eller organisationer i byggeriet?
- Hvad er jeres typiske arbejdsområder/opgaver?
- Har du nogle typiske arbejdsprocesser eller er dine arbejdsdage meget forskellige?

10.2.22.2 Interviewspørgsmålsfasen

Tema 1: Offentligt organisationer i byggeriet	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvad er [Udviklingsafdelingen] indflydelse på hvordan at [Bygherreafdelingen] håndterer og påvirkes af sine omgivelser? Og hvordan påvirker disse [Bygherreafdelingen] arbejdsområder, samt udviklingen af dennes arbejdsområder?	Hvordan vil du beskrive jeres eksterne forhold eller de omgivelser, der påvirker jeres afdeling?	Er det noget [Udviklingsafdelingen] er med til at håndtere?
	Hvordan påvirker omgivelserne jeres arbejdsområder?	Hjælper det som [Udviklingsafdelingen] leverer til jer, med at håndtere omgivelserne, i forhold til jeres arbejdsområder?
	Er det noget der påvirker det byggetekniske?	Er det med til at udvikle jeres arbejdsområder? - Er det noget som [Udviklingsafdelingen] er med til at muliggøre?
	Føler du altid, at I kan håndtere opgaverne, inden for jeres arbejdsområde?	Og er det noget som [Udviklingsafdelingen] understøtter jer i, at kunne?
	Hvilken indflydelse har [Udviklingsafdelingen] på jeres projekter?	Hvad modtager I fra [Udviklingsafdelingen]?
		Er der andre afdelinger, der påvirker jeres arbejde? Og i hvilken grad?

Overgang: Videre med [Udviklingsafdelingen] og dens opdeling

Tema 2: Organisationsændringer	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvilken betydning har opdelingen af [Udviklingsafdelingen] for [Bygherreafdelingen]? Og hvad mener [Bygherreafdelingen] er grunden til opdelingen?	Hvad er jeres kendskab til opdelingen af [Udviklingsafdelingen]?	Hvad mener du/I, der ligger bag opdelingen? Hvad der har drevet den her ændring?
	Hvordan påvirker opdelingen af [Udviklingsafdelingen] jer? Og jeres arbejdsprocesser?	Har I mærket noget, som har været godt med opdelingen?
		Hvad har, måske, været mindre godt med opdelingen?

Overgang: Støtter organisationsændringen den eksisterende strategi - ifølge jer?

Tema 3: Strategi	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvordan påvirker strategien og dens retning [Bygherreafdelingen] og dens muligheder? Og afhjælper [Udviklingsafdelingen] med dette?	Hvor meget arbejder du med den eksisterende strategi?	Hvor meget fylder strategien i sammenhæng med arbejdet i din afdeling? (Generelt)
		Er det nemmere for jer at håndtere strategien og dens krav, med det som [Udviklingsafdelingen] leverer til jer?
	Hvad betyder strategiens retning for afdelingen, og dit arbejde? (Grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger)	Giver strategien din afdeling nogle muligheder? Hvilke?
		Er [Udviklingsafdelingen] med til at håndtere strategiens retning og muligheder for jer?
	Føler du/I at strategien understøtter jeres afdeling?	Hvordan gør den, det?

Overgang: Strategien bliver en håndtering af organisationens ressourcer

Tema 4: RBT	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Introduktion til tema: Ressourcer kan være mange elementer som fysiske ting som: anlæg, udstyr, beliggenhed og adgang til forskellige materialer, men også menneskelige ting som: uddannelse, erfaring, kompetencer.		
Hvilke ressourcer finder [Bygherreafdelingen] sjældne, værdifulde og unikke og dermed vigtigst? Og i hvilke omgivelser?	Hvilke ressourcer finder du vigtigst for din afdeling? Men også vigtigst for hele organisationen? (Går de igen?)	Hvad med: - Fjernvarmeledningsnettet? - Afdelingernes ekspertviden? - Brændselsmulighederne (Træpiller, biomasse, kul, skrald)?
	Hvornår er jeres ressourcer mest anvendelige og brugbare?	I stabile eller skiftende omgivelser?
	Hvordan vil du beskrive ressourcerne? Hvad kendetegner disse?	- Sjældne - Værdifulde - Unikke - Understøttede af organisationen?

Overgang: Ren introduktion

Tema 5: Kapabiliteter	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Introduktion til tema: Fra ressourcer til evner (kapabiliteter) Gennem brugen af jeres ressourcer, hvilke evner gør jer i stand til at håndtere jeres forskellige typer af projekter (er der f.eks. en begrænsning på jeres porteføljestyring?)		
Hvilke kapabiliteter er vigtigst/mest funktionelle for [Bygherreafdelingen], og hvordan håndteres og udvikles disse? Samt hvad er [Udviklingsafdelingens] indflydelse på [Bygherreafdelingen] og deres projekter?	Hvilke evner besidder I, som er de mest funktionelle eller vigtigste for jeres afdelingen?	Mangler I nogen?
	Hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling og de evner I besidder, ned til det individuelle projekt og sikre at det bearbejdes tilfredsstillende?	Er arbejdet fra [Udviklingsafdelingen] med til at muliggøre det?
	Giver [Udviklingsafdelingen] et bedre udgangspunkt for jeres projektopstart?	Er det nemmere for jer at finde den nødvendige håndtering af projekterne, på grund af [Udviklingsafdelingen]?
	Det output I modtager fra [Udviklingsafdelingen], er det altid lige brugbart og anvendeligt?	Bliver alle projekterne fra [Udviklingsafdelingen] altid accepteret og forstået hos jer?
		Forstår I, hvor informationen, kravene eller beslutningen kommer fra, i det materiale I modtager fra [Udviklingsafdelingen]?

	Og er der stor forskel på det I modtager fra [Udviklingsafdelingen]?	Er det udførelsesmæssige perspektiv med i det, som I modtager fra [Udviklingsafdelingen]? - Er det, noget der afhjælper jer, i udførelsesfasen? På jeres byggeprojekter? - Hvordan?
--	--	--

Overgang: Hvordan bruges jeres evner og ressourcer for at opnå en fordel?

Tema 6: Konkurrencefordele	Interviewspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Hvad er organisationens kort- og langsigtede konkurrencefordele gennem [Bygherreafdelingen]? Og hvad er de baseret på? (effektiviteten / rentabiliteten)	Hvad ser du som afdelingens bidrag til organisationens konkurrencemæssige fordele? – både kortsigtet, men også langsigtet?	Hvad kendetegner disse?
	Hvad er udgangspunktet for fordele fra jeres afdeling? [Bygherreafdelingen]	Hvilken betydning har [Udviklingsafdelingen] i dem?
	Hvordan balanceres effektiviteten af det I leverer, og økonomien? Bliver det en balance mellem effektiviteten og rentabiliteten? (Indtjeningsevnen)	Hvad bliver din afdelings begrænsning, i forbindelse med det økonomiske aspekt? Hvilken rolle spiller [Udviklingsafdelingen] i den balance, for jeres afdeling?

10.2.22.3 Afslutningsfasen: Debriefing

Det var de 6 temaer og de spørgsmål som jeg havde til mit projekt.

- Har du noget mere at sige eller tilføje her til sidst?
- Har du nogen spørgsmål til interviewet?
 - Få aftalt hvordan der skal refereres til informanten
 - (Informant 7, Afdelingsleder, Nybyg og renovering)
- Hvordan var din oplevelse med interviewet?

Tak for hjælpen og tak fordi du gad at stille op til interview.

Appendiks D: Transskribering af interviews

I dette appendiks findes den fulde transskribering af de udførte interview i forbindelse med dette projekt.

Opstartsmøde

10.2.23 Transskribering: Opstartsmøde d. 15-9-2022

I: Informanten, M: Mads

Interval	
00:00 – 02:30	Small talk, Mads fortæller om projektet og samarbejdspartnerens rolle i projektet
02:30 – 05:15	I: Vi er ikke en helt offentlig organisation mere, men at vi har en 100% ejerskab fra det kommunale. M: Fortæller mere om projektet og teorier. I: (Strategien)... Ja den er vi nok ved at revidere en lille smule. Men der er above my pay grade Det er en forandrelig verden i energibranchen lige nu. Set med de øjne, så bliver der måske et par ændringer i strategien. M: Er det så en løbende revurdering der er det helt store? I: Jeg tror bestemt at det er gængs at lave noget, og så sige det er der vi har de næste 5 år, slut. Men fordi verdenen er så forandrelig som den er lige nu, med kæmpe høje energipriser, markedet der stikker fuldstændigt af. Så er vi nød til at reagere på det lidt. Og derfor kommer der et par tilrettelser. I: Jeg sidder i [Udviklingsafdelingen], afdelingsleder for halvdelen af denne. Den anden halvdel har de sådan meget forretningsmæssige projekter og strategiske, klima og miljø (sådan nogle dele). Hvor jeg har [projekter præget af energi], mere

	hardcore. Vi skal bygge nogle nye anlæg, hvilke slags anlæg vi skal bygge, hvornår skal de bygges, hvad koster osv. Osv. Samt hele den forandringsledelse der også ligger i at bygge et nyt anlæg ifht. Da vi var en stor driftorganisation, så skal et nyt anlæg driftes på en ny måde, spilles ind mellem de andre anlæg osv. Hele det der strategisk overblik i de nye anlæg og produktionsanlæg.
05:15 – 08:30	M: Hvordan beskriver I jer bedst selv? Er det som 2 bygherreafdelinger? I: Vi er bestemt ikke en bygherreafdeling, ikke som sådan i [Udviklingsafdelingen]. Vi har en bygherreafdeling, som hedder anlægsprojekter. Vi varetager (informanten kommer fra denne afdeling og har været ansat der i mange år) eller skal finde på hvad er det nye der skal, hvad er retningen. De projekter bliver forankret hos os. M: Størrelsen af de to afdelinger, de samme som de var før de lavede opdelingen I: Ja, det er bare splittet op i 2. (Mellemlider stoppede) Min chef og os blev enige om at det var en god ide at dele op i 2. Og få et ledelsesled mere ind. M: Er det ligesom det der ligger til grunden for udvidelsen? I: Ja M: Hvad bliver så hovedformålet med din afdeling og den anden afdeling? I: Det var det jeg forsøgte at forklare.

	M: Hvornår kommer I på, på projekter i Energi? I: Altså vi har en kæmpe stor driver for hele organisationen og det er at en af vores meget store varmeleverance aftaler udløber i 2030 og de leverer faktisk halvdelen af Aarhus' fjernvarme. Så det er jo en kæmpe leverance som skal erstattes af noget andet. Hvad er det at det skal erstattes af. Lige så snart det spørgsmål i den boldgade, så ligger de på mit skrivebord. M: Så det bliver at udvikle men egentlig også at vælge de rigtige projekter der skal bruges? I: Ja min (forretningsudviklings) leverance generelt er at levere beslutningsgrundlag til vores bestyrelse, så siger bestyrelsen: det her vil vi gerne bygge, go. Vi holder stå tit fast i opgaven lidt længere, altså efter at de har sagt go, men det er egentlig for at give det til vores bygherre og projekt afdeling, som så kan etablere projektet. Men vi holder nok fast i det som en koordinator rolle, fordi der er så mange forandringsledelses opgaver stadigvæk inden i de her projekter. M: Så I kommer til at fungerer som intern bygherre rådgiver til jeres bygherreafdeling? I: Nej vi kommer til at være mellemlid mellem de interne afdelinger i organisationen. Fordi vi traditionelt set er en meget silo-præget organisation. (hvor der er stor opdeling forklarer informanten). Vi er meget silo agtige, så derfor er [Udviklingsafdelingen] nok dem der forsøger at arbejde på tværs og få skubbet afdelingerne til at arbejde på tværs. Det er i hvert fald den rolle vi gerne selv vil have. M: Så I er bindeleddet mellem alle disse afdelinger? I:
--	--

	Ja
08:30 – 12:30	M: De baggrunde og profiler, der er. Hvad er de? I: Vi har en del ingeniør i mit team. Maskin- og bygningsingeniører fordi det er det der skal til for at kunne vurdere på forskellige slags energianlæg. Hvad kan lade sig give sig og hvad kan lade sig gøre i det store billede. I Forretning der sidder der mere stads-kundskabere, CBS what ever, men som ikke har den hardcore tekniske baggrund men tilgængelig er pisse dygtige til at skrive og kan formidle ordenligt og sådan nogle ting. Og det er jo præcis den der kombi, fordi ingeniør nødvendigvis ikke ret gode til at formidle, det er stads-kundskaberne. Stads-kundskaberne kan ikke vurdere noget teknisk, det kan ingeniøren. Så kombien af os er pisse god, når vores formål er at lave beslutningsoplæg. M: Det vil sige at I kommer med tekniske tunge grundlag til at vælge de her byggerier og de andre (Forretning) ser mulighederne og være med til at udvikle tingene? I: Ja og for at få formidlet ordentligt. M: Der er en kæmpe rolle i at få finde den tekniske rigtige beslutning og så få det kørt igennem hele vejen gennem? I: Ja M: Så det er de to kerne funktioner i afdelingerne I: Ja, så har vi flere! Vi har jo også at kommunen har jo valgt at pålægge organisationen opgaven at vi skal varetage kommunens delprogram under deres klima strategi (som hedder delprogram energi) og under den ligger der flere

	projekter. Blandt andet at lede det her strategiske energiplanlægningsdialogforum som vi kører med flere energi leverandører indtil Aarhus. Der er noget delsspor omkring energispring som er kommunale tiltag for at samle bygningsejere og få dem til at samlet at forbedre deres bygninger. De er dog over hos Forretning. Det er stor kunder. M: Den her forandring er den blevet drevet eller har der været en plan for hvad der skulle ske eller har det været en nødvendighed? I: Personligt synes jeg at det har været en nødvendighed og det tror jeg også vores chef har synes. Fordi han selv kunne se, at han ikke havde tid og fik ikke udført de opgaver der hører sig til at være personale leder. For ham har det været en nødvendighed at sætte et ekstra bindeled ind. M: Det har faktisk fordelt hans tidligere arbejde ud i 2? I: Ja fordelt til de to ledere af hhv. Energi og Forretning.
12:30 – 15:30	M: Har I haft nogen modstand eller nogle problemstillinger med den her udvidelse? I: Jeg synes at det har fungeret rigtigt fint, der er jo forskel i at blive taget fra egne rækker og gjort til leder. Den anden leder er blevet hyret ind fra en anden virksomhed, ind og er ny. Der har selvfølgelig været noget med at få fordelt rollerne og få samspil. Det arbejder vi stadigvæk med den dag i dag, da det er nyt. Som tidligere i afdelingen, så har jeg haft mange opgaver og noget af det, skal jeg så overdrage til den anden leder nu. Vi kommer til at være 2 afdelinger, som hele tiden kommer til at arbejde indover hinanden hele tiden og det er en positiv ting men i fremtiden kunne det give et par knaster/sammenstød M: Betyder det så at I arbejder på samme måde som I gjorde før.

	I: Nej. Jeg tror på at det bliver sådan at vi kommer til at arbejde en del anderledes. Ledelsen kører lidt med en ny strategi og det er at gå fra det kommunale, hvor alle beslutninger bliver truffet på det øverstled og så er det bare sådan det er. Til at trække beslutningerne lidt mere ned mod gulvet. Det er meget nyt for os lige nu. Og det er jo en del af at få en professionel bestyrelse som et selskab. Så direktionen står for de strategiske beslutninger og så kan man trække det andet længere ned. Det arbejder vi med, men kun lige i den spæde start. M: Men er det så jeres største forhindring lige nu? I: Ja måske. Sådan er det jo i alt opstart. Det er nyt, så det er jo svært men det er også spændende og det er også der hvor der ligger en stor drivkraft i. M: Hvad har været det bedste med forandringen indtil videre? I: Det har bestemt været at chefen for de to afdelinger har været i stand til at kunne slippe noget ledelse og at vores medarbejdere har synes at det er noget vi (leder af hhv. Energi og Forretning) har kunne kapere. Den der lidt mere nære kontakt til medarbejderne som der har manglet. M: Der har manglet lidt den daglige ledelse og en person der har den rolle? I: Ja. Det er ikke management eller administrative, men det der bare hedder ledelse.
15:30 – 18:00	M: Hvad er jeres typiske arbejdsområder og opgaver? I: På Energi og hos mig, der er det jo alt muligt. Vi får forespørgsel fra en anden afdeling, skal vi have fjernvarme her ud eller skal vi bygge på den her grund? Og så er det op til os at regne og kigge på det og vurdere på det og i sidste ende lave et beslutningsgrundlag som vi så kan sende opad.

	M: Betyder det så at de byggeprojekter i typisk har, så kan grupperes i meget forskellige klasser som standard opgaver, unikke, store eller komplekse? I: De hører alle under Energi eller nok 70% af alt det vi laver hører under Energi. Det er fordi det hele er knyttet sammen, fordi vi har et fjernvarme system og er forpligtet til at forsyne Aarhus. Og så er vi også lovgivningsmæssigt forpligtet til altid at vælge den billigste varme og finde den billigste løsning for kunden. Det er en del af vores strategi. Billig og grøn. Det gennemsyrrer alt det vi laver. Når man så regner på det, så kan man ikke bare regne på et enkelt energi tiltag, det hele hænger sammen.
18:00 – 20:30	M: Som sådan har I ikke et typisk byggeprojekt? I: Nej fordi vi står i idefasen altid. Lige så snart at det bliver et konkret byggeprojekt (nu bygger vi satme), så vil det primært være at så skal man ned og hente de dygtige anlægsingeniører. Dog er det ikke altid at vi gør det, hvor vi selv holder i lidt længere tid. Men det er så for at lave en videreudvikling af projektet inden af der kan træffes en ordentlig beslutning. Det kan også være et ønske, hvis bygherre afdelingen ikke har nogle personer til det. Det kan godt være en ressource ting også. M: Men det kommer jo til at lyde rigtig meget som at det er en rådgivning til jer selv. At I har en opbygning i organisationen som kan varetage de her ting I: Det er en forretnings udvikler vel også. M:

	De omgivelser eller de typer af markeder i bevæger jer i, ser I dem som stabile, uforudsigelige eller? I: (hehe), total uforudsigelige og skiftende, sådan er den her branche. Bare kig på elprisen det sidste døgn. M: Men gør det så ikke også at når I arbejder med de her løsninger, at de er nød til at være så tilpasselige eller forme jer efter opgaven? I: JO og det kan godt være at den beslutning vi traf i går, overhovedet ikke holder i dag. Så skal vi prøve på at gøre noget andet og prøver på at være robuste. Spille på flere heste. M: Holde en holdbarhed I: Nemlig M: Men er det så egentlig jeres vigtigste evne eller ressource ifht. Jeres arbejdsområder I: Det tror jeg bestemt. Og det er også lige det jeg tror der (især) adskiller os fra anlægsprojektafdelingen, de får en opgave fra A til B = byg det. Hvor vi er ude i idefasen og kan jonglere med forskellige stadier og ideer. M: De (anlægsprojekter/bygherreafdelingen) kommer på det stadie hvor de får et byggeprogram I: Ja og vi kommer med hele idefasen og at der truffet en decideret beslutning med bekræftelse fra bestyrelsen om at nu går vi ud og bygger det her.
--	---

	M: Så I har en stor indflydelse på byggeprogrammet I: Det har vi
20:30 – 22:45	M: Ifht. Jeres strategi, ved du hvordan de har arbejdet med den og hvad der er grundlaget for den? Hvad den er baseret på? I: Ja, det er nok noget du skal spørge de lidt højere herre om, når du taler med dem. Min forståelse af det, ifht. [Udviklingsafdelingen], har at vores chef har spillet en stor rolle i det, chefgruppe niveauerne har siddet sammen meget og strategiudviklet i sessioner igennem længere tidsforløb og jeg vil tro at min forgænger har været strategiejer. M: Men det lyder som om at I har haft hvert hoved fra hver afdeling med og så deres input I: Det tror jeg bestemt at de har M: Ok, så det har været den tilgang I: (nikker) men det har været på chef niveau. M: Den strategi i har nu, ligner den, den gamle? I: Der har nok ligget noget men det var jo kommunalt regi Så vores forskel er jo nu at vi er trådt ud og står selv.

	M: Det betyder at der er nogle helt andre tilgange og I kommer til at have en separat (strategi) I: Ja ellers har vi ligget under MTM og deres klimastrategi. M: Men I kommer til at ligge som en separat organisation? I: Ja
22:45 – 24:45	M: Det fokus som I har, er det størst fokus på rentabilitet eller effektivitet med jeres projekter? I: Der er ingen tvivl om at vi i alt den vi var kommunale var fokus på effektivitet, ingen tvivl. Jeg tror bestemt at vi går mere over på rentabilitet nu og det er faktisk noget af det store skift du kan se i vores organisation nu, hvor vi går og slipper løs fra kommunen. Vi har jo tidligere siddet og ventet på at telefonen ringede, nu er det os der ringe (bruge telefonen) og finde kunder. Den her nye tilgang som salgsorganisation og blive det. Det er noget nyt for os og det er kæmpestort. Lovgivningen har også ændret sig, hvor før i tiden der var at hvis kommunen lavede en plan om at du skulle have fjernvarme i området, så skulle du det. Det skal du ikke mere, det må de ikke mere. De må ikke lave den tilslutningspligt mere. Så derfor bliver vi nødt til at komme ud og sælge os selv, det har vi jo ikke skulle før. M: Der kommer hele det her konkurrencemæssige element indover I:

	Det gør det. Også med andre individuelle tiltag som varmepumper som jo de seneste 5 år er blevet rentable for en almindelig mening, også med den miljømæssige profil og alt muligt andet, men så har vi da også noget at konkurrere os op imod. Det har vi heller ikke haft før.
	Interview slut
Andet	25:00 I: Jeg ved at de er ved at lave strategien sådan kortere og lave en handlingsplan med punkter. Så den bliver mere funktionsdygtig. 28:00 I: Ved unikke og kæmpestore projekter kan vi godt være bygherre

10.2.24 Transskribering: Informant 1, Projektleder, Energi

d. 17-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 2:00	Introduktion til Mads og projektet
2:00 – 5:00	M: Vil du introducere dig selv, din titel? I: Jeg hedder [Navn] Jeg er projektleder i udviklingsafdelingen og er ansat inden for det sidste halve år [Nævner periode] og jeg har en baggrund inden for kraftværksverdenen, der kan man sige at det er meget hvor vi kigger på elproduktionen. Jeg er blevet ansat for at bidrage med noget viden om hvordan værkerne kører. M: Så du er i [Energi] delen? I: Ja M: hvilken uddannelse har du? I: Maskiningeniør M: de arbejdsopgaver du har, er det typisk meget de samme typer? I: Nej, jeg har nogle store projekter der kommer til at løbe over lang tid. Så jeg sidder og kigger på [Nævner specifikt projekt] og det vil komme til at løbe over fire år, hvis det bliver etableret. M: Vil det så sige at du følger det fra idefase til udførelsesfasen af det her projekt?

I:

Projektet består af meget anlægsarbejde og grave et stort hul i jorden hvor bygherreafdelingen vil tage over tidligere. Det er meningen at Bygherreafdelingen skal tage den. Det jeg gør, det er at jeg undersøger hvad koster det og hvad kan vi tjene på det. Især med fokus på samspil med vores andre anlægs komponenter

M:

Du kommer med den tekniske bedømmelse?

I:

Ja. Jeg kan business casen og hvordan det skal bruges, så kan jeg i udviklingsafdelingen, sammen med de rådgivere vi bruger, vurdere opgaven og på det, lave udbudsmaterialet og efter udbudsmaterialet (jamen) der tager bygherreafdelingen over

M:

Og så agerer de bygherrer på projekterne?

I:

Ja. Og så vil jeg nok få en position som teknisk rådgiver men en rolle der ikke er projektleder. Men hvor jeg vil gå ud fra at jeg stadig vil følge teknikken i det.

I:

Du vil kører med på sidelinjen, som rådgiver?

I:

Ja altså, jeg er rådgiver til projektet i den fase

M:

Er det noget du har erfaring med fra andre virksomheder?

I:

Jeg har erfaringer for at være projektleder for andre virksomheder men typisk for nogle mindre steder

M:

Er det også fra andre steder som også agerer i byggeriet

I:

	Det har meget været kraftværksbranchen, store pumper udskiftning og renovering på centrale værker.
--	--

	[Mindre snak om nyhedsaktuel brand]
--	-------------------------------------

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
5:00 – 12:15	Videre fra brand M: Gør det så at nogle af de her eksterne forhold eller omgivelser påvirker jeres afdeling og hvordan håndterer I det så når I møder det? I: Som branden? M: Ja eller andre ting som krig, gaslækage Hvad er det der påvirker jeres arbejdsområde og jeres afdeling? I: Hvis man holder sig til vores afdeling [Projekter med energi] så har det ændret sig big time fordi elprisen virkelig er steget. For nogle år siden var der ikke (sådan) super meget forskel på el og varme, hvor man med vores type af forsyning, der har vi nok koncentreret os meget om kun den. Hvor vi har haft og har nogle anlæg der producerer en anden forsyning i form af energi [El], men ikke været i fokus, da det ikke har været økonomisk bærende (for organisationen). Men det er ændret nu hvor man faktisk kan tjene ret mange penge på det (El). Hvor nu skal man overveje virkelig meget, hvis man introducerer en ny type af teknologi og det er strøm den bruger. Selve elprisen ændrer rigtig meget på hvad der kan svare sig og ikke kan. M: Så den måde I håndterer det på er at ændre det løbende eller hvordan vil du beskrive det? I: Ja altså, uanset hvad, så laver man altid en business case og så laver man nogle følsomhedsanalyser, hvis elprisen nu stiger eller falder. (Hos) Følsomhedsanalyserne lavede man for 2 år siden og det gør man også nu. Men man havde nok ikke lavet følsomhedsanalyser for 2 år siden, der havde inkluderet det som der rent faktisk er sket nu på elprisen. Det der er sket, er jo dybt interessant rent projektmæssigt, fordi der sket en yderlighed, et yderpunkt som man slet ikke vil regne med. M: Så den måde er det der ligesom påvirker jer, altså omgivelserne, det er yderpunkter hvor det bliver så ekstremt som det er nu. Hvor man bliver nødt til at tilpasse sig. Førhen har jeres omgivelser måske ikke været så op og ned kørende?

I:

hmm følsomhedsberegninger er jo altid hvor man tager nogle yderpunkter, men her er yderpunktet rent faktisk sket. Det er dybt besværligt og hvordan skal man regne elprisen på projekter som har måske har en levetid på 30 år? Så ser man det her (nuværende situationen med krig, elpriser osv) som noget der måske er værende indenfor de næste 2 - 4 år og så vender vi tilbage til det som vi troede på for et par år siden. Eller er det her det nye normale?

M:

Er det den nye standard? Påvirker det noget inden for det byggetekniske, de løsninger I vælger? Også at materialer er blevet så meget dyrere?

I:

Det vil jeg mene påvirker, det påvirker CapEx (kapitaludgifter: Købe vedligeholde eller forbedre anlægsaktiver) helt vildt. Og også de løsninger der kan svare sig. For eksempel det her med hvor meget strøm bruger de forskellige løsninger eller er der ligefrem nogle løsninger der producerer strøm, selve anlægs sammensætningen.

(forklarer en situation med blandet energi og forsyningsproduktion)

Hvad er økonomien i det.

[8:40]

M:

Kommer der så et større fokus på effektiviteten eller rentabiliteten?

I:

Jeg tror der kommer et større fokus på, i hvert fald nu, at vores evner til at forudsige fremtiden har vi dybt mistet tilliden til. Dem der klarer sig godt nu af dem der har fleksible anlæg. Så jeg tror at man er villig til at kigge på at have nogle penge til at have nogle fleksible anlæg. Som måske ikke i alle scenarier eller alle følsomhedsanalyser klarer sig bedst, men klarer sig overordnet godt i de fleste analyser. Fordi man er jo nu klar over at der kan ske en lodseddel (unik situation). Hvis man nu brugte en masse strøm, hvor Aarhus er baseret på varmepumper, så havde det for 2 år siden været en rigtig god forretning, men nu ville man virkelig være på røven.

Det er fleksibiliteten hvor man både producerer og bruger, har forskellige slags brændsel og løsninger, hele den der kombination af alle.

(nævner mange former for brændsel)

M:

Så det bliver hele den balance af det for at opnå det brede billede?

I:

Jeg mener at man bør være villig for at betale for fleksibiliteten, er det i stedet for at satse på et brændsel som vil være god i følsomhedsanalysen, så kan det måske bedre svare sig at man kan (nævner deres forskellige løsninger), at man holder en fleksibilitet.

M:

Men er det så også det der gør at omgivelserne udvikler jeres arbejdsområder? Altså fokuset på fleksibiliteten, fordi føler du at I altid kan håndtere problemstillingerne I har inden for jeres arbejdsområder?

Fordi det er jo som du beskriver yderpunkter, der kommer nu og ekstreme tilfælde i følsomhedsanalyserne. Kan I så altid håndtere de problemstillinger der kommer?

I:

Det er jo svært sådan noget. Jeg tror egentlig at vi er opmærksomme på det, men jeg tror også bare at man står i en tid hvor man bare må erkende at det er måske nærmest umuligt at lave det. Hvor så er man tilbage til at man må prøve på at bygge nogle fleksible anlæg, som performer egentlig rimelig godt, uanset hvad der sker. Men så må man også bare acceptere at hvis alt går tilbage til tidligere forhold, kunne man så måske have gjort det billigere? (og arbejde med det)

M:

Så det er egentlig ikke så meget fokus på de mangler I har, men hvordan man håndterer de situationer der opstår?

I:

Jeg forstår ikke helt, mangler vi har?

M:

Det kan være svært at håndtere specifikke problemstillinger hvis man ikke har alle evner i organisationen

I:

Når man siger evner så kan man også sige, at de evner vi mangler, det er nogle til at forudsige fremtiden. Vi kan sidde og se på mekanismer (situationsafhængigt), men vi har bare mistet troen på at det er nemt at forudsige fremtiden.

--	--

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
12:15 – 15:15	M: Men er det også faktorer der påvirker organisationens struktur og form? Den her opdeling af afdelingen, har det været med til at påvirke det? I: Det ved jeg simpelthen ikke, Jeg har kun været her siden (inden for et halvt år). Jeg ved ikke hvad der er lagt til grund for det. Der var krigen jo i gang og inflationen var også stigende på det tidspunkt. M: Så du har ikke så meget info om hvorfor afdelingen skulle opdeles? I: Nej det vil jeg ikke kunne hjælpe med. Jeg blev ansat samtidig med [nye afdelingsleder i forretningsdelen] så det må jo være besluttet på det tidspunkt. Jeg har ikke prøvet andet end at den har været opdelt. M: Har du så kunnet mærke hvad der har været godt eller måske har været knap så godt i den her proces med opdelingen? Har du mærket noget? I: Nej, ikke andet end at man måske skal kigge på uddannelserne. En er ingeniør og en er arkitekt, så jeg går ud fra man ligesom har delt emnerne lidt op blandt de forskellige punkter. M: At man laver den her opdeling af det hårde tekniske og den her formulerings håndtering af det videre – I: Og ja videreformidlingen. Noget jeg synes jeg har lagt mærke til nu her... Jeg tror at folk er ekstremt gode til at formidle her. At man ligesom siger halv/halv på teknik og formidlingen. Hvor jeg tit har været steder (tidligere i informantens karriere), det bare har været ingeniører alt sammen. Og der har vi alle sammen været rørende enige om hvad der skulle ske, man kan jeg godt se at vi måske har haft svært ved at formilde det videre. M: Det ser du som en god ting ikke? Det er en klar fordel for jer?

I:

Jo jo, der synes jeg at den mangfoldighed gør det godt fordi nogle gange når man kun er en faggruppe, så er man tit enige om mange ting, og så kan det godt komme som en overraskelse når man kommer ud i den virkelige verden. Især ud til kunderne.

M:

Ja selve modtagelsen af det, er meget vigtigt.

I:

Ja, især med lovgivningen. Jeg sidder og arbejder meget med at, selvfølgelig, vil gøre det der er logisk, det der ud fra vores perspektiv er rigtigt. Men det behøves man ikke at gøre i virkeligheden, man [nævner deres forskellige slags forsyninger], hvis begge parter har en økonomisk interesse.

[forklarer et sammenspil mellem deres anlæg]

Jeg ser jo bare energibalancen, jeg har ikke forståelse for hvilken lovgivning, der nu lægger til grund for at man gør som man gør (nødvendigvis).

M:

Men det virker da som en god proces, man kommer med sit input for sit område og så i balance med de andre afdelinger?

I:

Ja (nikker også)

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
15:15 – 21:00	M: Men jeg ved ikke hvor meget du kender til den strategi der er her i organisationen og hvor meget du arbejder med den? I: Det mit arbejdsområde, det er jo at forstå hvad det tekniske input nu (især i sammenhæng med store projekter). M: Men har du så fokus på strategiens fokus på grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger og er det noget du har direkte med i dit arbejde? I: Ja, jeg sidder og regner på at sætte tal på det man ligesom siger er en grøn løsning og det sætter jeg tal på, på den løsning og andre alternative løsninger. Man kan sige at der er jo mange ord og ting der arbejder for og imod, men som ingeniør der vil man jo gerne sætte tal på, så du kan sammenligne det. M: Ja nærmest så du kan få et succeskrav? Så hvis vi gør det her eller det her, jamen så lægger vi indenfor en tilfredsstillende grænse? I: Ja. (nævner et specifikt igangværende projekt) Prøver at få sat nogle tal på. M: Og så er det hele tiden med de her overvejelser med hvad strategien peger hen imod. Men synes du at der er en balance imellem det I kan og hvad strategien gerne vil? Føler du at jeres profiler passer til? I:

Ja faktisk. Fordi det der er med projektleder added value, hvor man har sat et rådgivende ingeniørfirma til at regne på anlægs sammensætningen. Så jeg mener at man egentlig er i gang med de rigtige ting.

M:

Men giver strategien muligheder til dine arbejdsområder? Eller er det mere begrænsninger? eller er det sådan set retningen den giver?

[17:45]

I:

Hmm, jeg synes ikke at jeg føler at der er begrænsninger og jeg synes egentlig... hmm... Den, strategien, man kan jo være enig eller uenig i dens punkter, det jeg prøver på, er at fortælle folk hvad omkostningen er ved den her strategi. Altså nogle gange kan jeg godt tænke, og det er ikke kun her, det er alle steder, at det er nemt at sige et mål. Det kunne være at være CO2 neutrale, hvor min opgave så er at sige hvad koster det egentlig at være CO2 neutrale, eller 90% mod 100% CO2 neutrale. Hvad koster det. Hvor at hvis det nu koster 3 gange så meget at være 100 procent i forhold til at være 90% neutrale, så kunne det jo godt være at man gik efter at være 90% neutrale. For at sætte nogle tal på hvad koster det egentlig at opnå de forskellige mål. Hvor meget indtægt mister man ved et specifikt projekt.

M:

Men hvad mener du så strategien skal opnå og støtter den egentlig op om jeres arbejdsområder? Understøtter den det I sidder og laver?

I:

Vi har jo en klar strategi men jeg er i tvivl om strategien egentlig har overhalet beregningerne. Altså at de politiske mål er sagt... hmm... Jeg er i tvivl om, hvor meget politikerne egentlig har styr på hvad deres politiske mål egentlig koster.

M:

Det bliver egentlig en retning som sigter højt, men som ikke nødvendigvis rammer plet (siget efter månen)

I:

Lige præcis. Når man har et mål og en ambition så kan det være farligt at sætte sig et urealistisk mål som man aldrig når. Det bringer lidt forvirring og det er her, at jeg prøver at lave nogle tal. Men jeg er ikke nået til et punkt endnu hvor jeg kan sige om der bliver lyttet på overordnet politisk niveau, men rent internt gør der. Jeg ved jo heller ikke hvor oplyst grundlag de har truffet deres valg på.

M:

Men så bliver det jo også en stor del, det at præsentere løsningen overfor dem der siger "go" for det.

I:

Men der er sådan noget med, at priser og afgifter afgøres i forbindelse med noget lov der laves nu. Det er svært at når lovgivningen ikke ligger der på nuværende tidspunkt, så er det lidt svært at regne på.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
21:00 – 28:45	M: Det bliver et stort arbejde med de ressourcer I har I jeres afdeling, hvor ressourcer kan være mange forskellige ting som fysiske men også menneskelige ting. Men hvilke ressourcer finder du egentlig mest værdifulde for afdelingen men også organisationen? altså hvad har I af ressourcer som I sætter allermest pris på? I: Jeg tror at man må sige at det bærende er jo, det kæmpe udbyggede fjernvarmenet, det er jo egentlig det anlægstekniske her. M: Fordi I har det udgangspunkt som I har, med den daværende tilslutningspligt, så står I, i en situation der er ganske fornuftig? I: Ja, hvis du skal se på en virksomhed som vores i forhold til så mange andre virksomheder, så har vi alle de fjernvarmerør i jorden allerede nu. Som mange byer vil ønske de havde nu. Det resulterer i en monopollignende situation, hvor vi har alle rørene. Alt det her infrastruktur er etableret plus det der er sket i Ukraine og andre hændelser, favoriserer fjernvarme. Især fordi vi har mange forskellige brændsels muligheder. M: Det peger på at det er en fornuftig løsning at være tilsluttet (fjernvarme) I: Ja for meget af vores brændsel, skrald, det er jo ikke steget i pris. M: Det er jo rigtigt! Men det gør så at I har et udgangspunkt hvor det er selve ressourcen der er mest fornuftigt for jer? Men hvornår er den så mest anvendelig? Er det når der er stabile omgivelser eller er det faktisk en fordel for jer, at der er skiftende forhold lige nu? I: Altså... Nu bliver der jo virkelig snakket om at etablere mere fjernvarme. Så lige i øjeblikket sammen med at alternativet til fjernvarme næsten altid er afhængig af el og gas, de er ude nu. Så ja det der sker lige nu favoriserer fjernvarmen helt vildt.

M:

Så er det jo faktisk nærmest at på grund af at I har den ressource som I har, og hele det ledningsnet sammen med de her skiftende omgivelser, gør at I står en fornuftig situation?

I:

Ja.

M:

Men gør det så ikke at I har en ressource der er sjældent, der er ingen andre der har haft chance, men det gør så at I er værdifulde, har en unik løsning og den er forholdsvis understøttet i hele organisationen.

I:

Ja.

M:

Så den ressource bliver hele omdrejningspunktet for organisationen med afdelinger der understøtter den på hver sin måde. Men det gør så at I står med en kæmpe konkurrencemæssigfordel? I står virkelig på det marked så?

I:

Ja vi står på et marked hvor der i virkeligheden ikke er, selvom der ikke er tilslutningspligt mere, hvor vores konkurrencesituation er jo noget mere unik end mange andre virksomheders. Fordi vi har alle fjernvarmerørene, vi har alt det her etableret allerede nu.

[24:30]

M:

Det er jo virkelig en sjælden situation. at være det på den måde, i det her omfang, på den måde.

I:

Ja.

M:

For hvis man bruger Danmarks Statistik så kan man jo se hvor mange procent der rent faktisk er tilkoblet fjernvarmen. hvor det i området ligger i mellem 88- 96%. Det er jo helt vildt.

I:

Ja.

M:

Føler I jer troet af andre konkurrenter? Nu siger du det her med varmepumper der er afhængige af elpriser, hvis det er jeres største konkurrent, så står man jo gunstigt når elpriserne er så dyre.

I:

Ja, især når ellen er så dyr. Men jeg vil sige lige med varmepumper, det er meget lovgivningsmæssigt om varmepumper er bedre eller dårligere end fjernvarme. Det kommer an på når du laver en energiberegning af et hus. Det var jo sådan at hvis man skulle lave et lavenergihus så var man stort set nødt til at bruge en varmepumpe. Men den skal jo bruge strøm og prisen stikker af. Og hvis den skal bruge vedvarende energi, så er det da mærkeligt at prisen stiger. Det fortæller måske lidt hvor strømmen faktisk kommer fra.

M:

Det er i hvert fald meget sort hvid.

I:

Ja med grøn jo. Men man kan jo bare sige at det er et godt mix mellem fossil og ikke fossilt brændsel. Hvor et hus med en varmepumpe i virkeligheden vil udlede mere CO₂, end hvis du tager fjernvarme produceret hos os, på træpiller.

M:

Men jeg kom også til at tænke på ting som kvalitetskrav styring på jeres projekter er det også noget I arbejder helt vildt med? At forstå hvad kravet er i sidste ende og få brugt jeres ressourcer på en måde der gør jer i stand til at håndtere de her forskellige projekter. Er det ikke den helt store faldgruppe? Det er de krav de skal opfylde og det er det de skal kunne, er det ikke det I specielt håndterer i jeres afdeling?

I:

Jo men der føler jeg ikke at vi er gode. Vi har ikke så mange sådan helt veldefineret skabeloner og sådan. Og der vil jeg så sige at erfaring er jo også lidt, ja det der virkelig får ting til at lykkes, det er jo når man har nogle dygtige og engagerede medarbejdere som har fokus på deres projekter og arbejder når de skal arbejde. Så lykkedes ting som regel også. Man kan også godt nogle gange fjerne fokusset fra det egentlige projekt man laver, hvis man som projektleder bliver målt på de papirer jeg laver og producerer, fremfor det jeg bygger og om det jeg bygger, er vellykket. Det kan være farligt. er man ansat til at producere papirer, i stedet for kvaliteten.

M:

Ved du hvad du bliver målt på?

I:

Nej

M:

Det kunne godt være. Nogle gange er der meget fokus på KPI'er. Om det er antallet eller kvaliteten.

I:

KP- målinger er jo så smukke, for så har du de der fokuspunkter. Og det kan være for en projektleder, at det er at følge Projektmodellen. Men du kan jo godt have en projektleder som følger projektmodellen til punkt og prikke og klarer sig rigtig godt på KPI-målinger, men projektet bliver noget lort.

M:

Man får pumpet tallene op, så de ser gode ud.

I:

Ja eller det man bliver målt på, det er man rent faktisk god, det viser sig bare at man har fået sat nogle målbare KPI'er, men det er måske bare ikke det der er afgørende for at projektet lykkes eller ej.

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
28:45 – 33:30	M: Du nævnte selv det her tidligere, med evnen til at gå i dybden med sit projekt og arbejde med projektet når der er behov for det. Er det måske det der bliver den mest funktionelle og vigtig evne for jeres afdeling? Altså det at forstå projekterne hver især og så dykke ned i dem eller arbejde med dem? I: Jeg tænker bare at under projektudførsel, der er det jo tit at noget brænder på og der kan du sætte dig ned og skrive en rapport, som du egentlig skal. Og sender denne op til styregruppen og sådan noget, og bruger en masse tid på det når det hele brænder på. Eller man kan tage telefonen og ringe rundt og få kaldt mandskab ind, så lykkes det også. Hvad er din rolle som projektleder egentlig? Hvis du tager beskrivelsen af en projektleder og KPI'er du bliver målt på, så kan det jo godt være at man i en kritisk situation skal sætte sig ned og skrive en rapport til en styregruppe som de så kan tage stilling til. M: Men er der lige så meget ildebrandsslukning i jeres arbejdsproces? I: Det føler jeg ikke at vi har nu. Det jeg arbejder på er først om lang tid, men jeg siger bare at andre projekter [i andre virksomheder], jeg har været med til, har været sådan. M: Men når man har en ramme på 4 år, er det så udviklingsfasen af det eller er det hele projektet der skal stå færdigt? I: Det er hele projektet der skal stå færdigt om 4 år. Men man kan godt på nuværende tidspunkt sige at vi ved ikke hvor god en økonomisk ide det er, fordi i den første stykke tid af projektet skaffer man bedre og bedre beregnings tal og business cases. Plus næsten alt vi bygger, har forskellige fordele og ulemper hos de forskellige anlægssammensætninger. Man kan jo godt isoleret set havde et projekt der er en rigtig god ide, men det skader måske mere et andet sted end det gør godt. Man er nødt til at se det holistisk og overordnet. M:

Det er lidt som om at man har den permanente organisation og så de forskellige projekter, er det ikke rigtigt nok at I har det store som gør klar til at håndtere de forskellige projekter, og så klarer I dem?

I:

Ja

[31:00]

M:

Men hvordan er I, i stand til at gå for jeres afdeling og de evner I besidder der, til de individuelle projekter at sikre af de bearbejdes tilfredsstillende?

I:

Jeg har været her i så kort tid, så det synes jeg faktisk er svært at sige (kun ansat inden for det sidste halve år).

M:

Okay men har I haft nogle tilgange til at finde projekt krav på de forskellige projekter? Har I en fast tilgang?

I:

Nej det jeg har været med til, der synes jeg at jeg selv har beskrevet, hvad jeg synes der skulle ske og så har jeg sendt det til kommentering.

M:

Men er det så den måde at I finder de nødvendige ressourcer og evner der skal til for at håndtere de her forskellige projekter? Hvad baserer I det på?

I:

I mit tilfælde har jeg lavet nogle notater, hvor jeg har beskrevet hvad jeg synes der skal ske og hvilke ressourcer vi skal bruge. Men der har ikke ligesom været nogen skabeloner til det.

M:

Men er det ikke også fordi, lidt ligesom du snakker om før, at omgivelserne er i hver sin ende af ekstremerne. Så gør det at man er nødt til at tage projekterne enkeltvis på grund af deres unikhed, fordi der ikke kan være en fast tilgang til håndtere de her projekter? Fordi de er så udviklings påvirket.

I:

Jeg vil sige at jeg har ikke været steder før af den her størrelse, hvor man ikke for eksempel har trukket mig til side og underviste mig i en projekt model.

M:

Er det et problem eller ser du det som en fordel, i det arbejde du laver?

I:

Hmm... Hvad hedder det... Indtil videre har det været fint, på det niveau jeg er på, men hvis jeg nu var et højere niveau, så ville jeg ikke selv gøre det sådan. Så vil jeg sikre mig at hele afdelingen ligesom arbejdede fra et fælles udgangspunkt og havde modtaget undervisning i hvad man skulle gøre.

M:

Så man kunne sparre med hinanden og havde nogle udgangspunkter?

I:

Jeg vil prøve at ensrette dokumenterne, for at kunne sammenligne projekterne på tværs og sikrer mig at man har brugt den samme data som grundlag. For eksempel med elpriser så ligger der det her Excel ark, og det er det du bruger når du regner alle priser.

M:

Er det i procesmæssigt sammenhæng til bagefter eller løbende at man skulle håndtere, hvad man har fundet godt og dårligt? Er det hele den her vidensdeling du egentlig mener og savner?

I:

Ja det er det, jeg savner at der er nogle steder hvor hvis man skal evaluere mod hinanden, så er det vigtigt at være enige om udgangs faktorer (renten, elpriser, varmebehov)

M:

Så man har det samme beregningsudgangspunkt?

I:

Ja.

M:

For at sikre sig at de differencer, der er nu engang er på beregningen ikke kommer fra de her variabler?

I:

	Jajaja, man kan jo sige sådan, det kan godt være man gætter forkert på elprisen men hvis alle sammen tager det samme udgangspunkt, så kan man i hvert fald intern sammenligne det.
--	--

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
34:30 – 41:00	M: Nu kommer der lige et skift her til det sidste tema I: Ja. M: Det handler lidt om, at nu har vi snakket om hele vejen ned igennem organisationen med ressourcer, strategi og de evner I har. Men hvad ser du som afdelings største bidrag til de konkurrencemæssige fordele - både kort og langsigtet? Er det jeres ressourcer eller fordi besidder nogle specielle evner? I: Det er jo svært at sige, det er helt unikt det der sker lige nu, så vores afdeling har virkelig en væsentlig placering, for hvad der skal ske når de andre løsninger skal erstattes. Hele det her kæmpe net og anlægsstruktur vi har, nu mister vi lige pludselig halvdelen af det der producerer forsyning. Der er så mange muligheder for hvordan vi skal løse det. M: Men så bliver jeres bidrag til organisationens konkurrencemæssige fordele, at er den ressource der er kernen for hele organisationen, den håndterer I, i det skift som I står overfor og kommer med løsningen? I: Ja. M: Men det er også noget af en fordel. I: Ja. Men man skal også tænke på at der er lang anlægsperiode på de her anlæg, hvor 2030 lyder som lang tid. Men det er det egentlig ikke. M: Nej. Men hvad bliver udgangspunktet for de her konkurrencefordele. Bliver det af en nødvendighed og dermed kommer udviklingsafdelingen af det?

I:

Det er simpelthen nødvendigheden, hvis den produktion falder bort som den gør, så er det hele vores grundlag der falder sammen, hvis vi ikke får noget i stedet for.

M:

Det lyder som om det er den her tilpasningsdygtighed, der virkelig er det helt store i en udviklingsafdeling?

I:

Jeg synes det er meget unikt for det der er nu, fordi produktionen har stået derude i så mange år. Så der sker et skifte nu, der ikke er sket de sidste 20-30 år.

M:

Men hvad bliver så balancen imellem, i forhold til konkurrencefordelene, er det effektiviteten eller er det rentabilitet? På det I arbejder med?

I:

Ja men der vil man sige at man opstiller nogle forsyningskrav og (forsynings)sikkerhedskrav. Og så skal man opfylde dem billigst muligt. Og krøllen på halen er at man også skal være fleksible.

[37:30]

M:

Men så bliver det jo et kæmpe fokus på at man har en grænse med nogle omkostninger og de penge vi skal tjene, men det simpelthen effektiviteten der er den helt store spiller i det her.

I:

Jeg synes stort set altid når man regner på noget, så prøver man jo at gøre det billigst muligt.

M:

Men er det rigtig nok forstået at det måske ikke fylder lige så meget, som det gør med den her fleksibilitet eller effektivitet?

I:

Ja men det er lidt svært at sige.

(nævner et projekt)

Men det er jo et politisk mål om at være CO2 neutrale men med de afgifter der kommer, kan det også være et økonomisk krav at afgifterne bliver så høje at det kan være billigere at gøre. Så det er lidt svært, men det startede ud som et politisk mål, men nu virker reglerne og den forventning der er til afgifterne, at det også er et økonomisk mål.

M:

Men det må være en svær balance især i offentlige eget organisationer som den her. Hvor det førhen rigtig meget har været effektiviteten af det man leverer, men som der ligger i jeres strategi, er der kommet konkurrencedygtige priser med ind over. Så bliver det en afbalancering af det og måske mere afhængig af projektet end generelt set.

I:

Ja. Men hvor meget er du villig til at betale for dine politiske mål? Det bliver igen meget CO2 neutral og er borgere også villig til at betale. Altså i en tid som nu her...

M:

Alle skal sparre sparre sparre.

I:

Hvis du slet ikke har råd til at købe mælk længere og du bliver fyret fra dit arbejde, er CO2 så stadig vigtigt for dig? Og er du villig til at betale ekstra for det? Der kan man sige at for 2 år siden hvor det hele buldrer derudad og man troede det hele bliver fantastisk, så var det måske fint nok. Men hvad så nu, er man stadigvæk villig til det? Flere kulfyrede løsninger er jo ikke taget ud af drift alligevel, så man har jo lidt svaret på det.

Jeg ved godt at det er forsyningsmæssige sikret, de kulbaserede løsninger kommer til at køre hvis det er billigere for borgerne.

M:

Men det er også vildt nok. Det betyder også noget de løsninger I finder nu, bliver skrottet fordi prisen ikke er god nok og siger nej til det. Der kan man så sige at dem der sidder i bestyrelsen i den her organisation, er udvalgt af kommunen og også er dem der tager retningen.

I:

Men jeg vil sige, at når man har fjernet tilslutningspligten, så er det også begrænset hvor stor en udgift du kan påføre dine kunder for dine politiske mål. Du kan i hvert fald være nødt til at overveje om de kunder du har, er villige når det kommer til stykket. Hvor mange er stoppet med at tage på sommerferie når det kommer til stykket, på grund af CO2-belastningen. Det kan godt være et langt stykke imellem det man siger og det man gør.

M:

Det kan godt komme til at virke sådan noget "green washing".

I:

Jamen er folk villige på et tidspunkt hvor man ikke har en krone på lommen, til at betale 1000 kroner ekstra om måneden for at få grøn varme?

M:

Det tror jeg godt nok ikke. Men det er sådan set det sidste jeg havde.

Debriefing

Periode: Transskribering

41:00 –

I:

45:21

Jeg har ikke noget at tilføje, jeg har gjort klart at jeg ikke har været her så længe.

Prøv at tænke på det her med at vi har haft fjernvarmenettet og vi har affaldet.

Det er også en periode hvor der nogen der tjener rigtig mange penge. Man kan sige at elprisen det bestemmer jo hele markedet.

Den her energikrise har jo egentlig bare kanaliseret rigtig mange penge over på nogle mennesker som ikke har så mange penge før. Hvor de teknologier er de baseret på, de har fået statsstøtte for at opretholde de teknologier.

Hvor der er nogle løsninger der har fået en garanteret mindstepris, hvor staten har været sikkerhedsnettet og nu sker den omvendte situation, der gør at de tjener vanvittigt mange penge. Skal der så være en mekanisme der også lige fjerner toppen?

10.2.25 Transskribering: Informant 2, Projektleder, Forretning

d. 18-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 3:45	Introduktion (generel) [2:10] M: Hvor du er en af informanterne og tænker du gerne vil præsentere dig selv og din uddannelse, din titel måske også om du har erfaring fra andre virksomheder i byggeriet? I: Jamen jeg hedder [Navn] og Jeg har været ansat i organisationen i [Udviklingsafdelingens forretningsdel] siden (1 års tid). Før det arbejdede jeg i [Anden offentlig organisation], så jeg har ikke en baggrund fra byggeriet men jeg har en baggrund fra statskundskab og det er ligesom det der er min uddannelsesbaggrund. M: De arbejdsopgaver du får er de typiske, altså er det meget de samme eller er det meget svingende? I: Det er meget svingende de typer af opgaver jeg sidder med. Det er det. Det er alt fra processer omkring nogle interne processer men det er også i forhold til vores [Fjernvarme], hvor jeg ligesom har den del af det der handler om vores kontakt til vores leverandører og de processer der kører efterfølgende internt der. Og det der også hører med til min stilling, det er at jeg startede som barselsvikar og da hende jeg var barselsvikar for, kom tilbage, så er rigtig mange af de opgaver hun har siddet med, dem har hun fået tilbage, og så er jeg kommet ind i en helt nye rulle af opgaver nu her. Så meget af det jeg sidder med nu, er stadigvæk relativt nyt for mig.

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
3:45 – 6:30	M: De arbejdsområder du arbejder med, hvilke omgivelser eller eksterne forhold påvirker dem? I: Du tænker på hvad der afgør hvor meget der er og hvordan det opstår? M: Ja lidt, men også hvad der præger den retning at du skal arbejde med de forskellige projekter? I: Der er noget der kommer fra henvendelser, udefra som vi jo ikke har nogen kontrol over, altså, hvornår vi modtager nogle henvendelser. Så er der nogle interne processer, hvor vi har nogle deadlines, jeg ligesom løber efter. M: Er det så dem der påvirker mest de arbejdsområder du sidder med - de interne deadlines? I: Ja, det er det vel. I praksis er det ofte mig selv der sætter deadlines for projekterne eller for de processer vi har gang i. Der kan jo selvfølgelig være nogle opgaver der er forbundet med en mere overordnet deadline, men nogle af de opgaver jeg sidder med, er også processer hvor at vi ligesom kan tilpasse det i forhold til andre projekter. Så vi kan sætte deadline efter andre projekter. M: Så det er også med til at udvikle jeres arbejdsområder? I: Ja, det synes jeg, noget af det. M: Er det sådan at alle de problemstillinger du får eller I får i jeres afdeling, føler du at I altid kan håndtere dem fyldestgørende? I: Ja, nu kan jeg jo kun tale på mine egne vegne, og der tænker jeg at det kan vi og hvis vi/jeg føler mig udfordret på de ting jeg sidder med, så går jeg jo til min leder og refererer jo primært til min

nærmeste leder. Men jeg har også projekter hvor jeg refererer til vores udviklingschef. Og så er det ham jeg går til og det kan vi altid. Der er jo masser af ting man ikke kan svare på eller håndtere nødvendigvis alene, men så sparer vi jo med hinanden og så får vi det løst.

M:

Men er det en generelle ting at vil være meget vandret eller i det hele taget meget op og ned i organisationen. Er der nogle begrænsninger på det?

I:

Nej, jeg føler altid at der er en åben dør hvis man har brug for det, men der er også meget tillid til at man løfter dét man sidder med (selv) og så henvender man sig, når man har noget man gerne vil have sparring omkring.

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
6:30 – 9:15	M: I har jo lavet den her opdeling (med fokus på energi og forretning), hvad har gjort at den opdeling er kommet? hvordan opfatter du den? I: I virkeligheden så det, som vi sådan helt konkret fik at vide, det var at det var et spørgsmål om, at der dels kom flere [Energi/Anlæg] projekter som skulle prioriteres men også at man gerne vil have et ekstra ledelseslag ind for at prioritere ledelse, tæt på, og det er jo i virkeligheden det man mærker. Vi har fået en leder der tættere på. M: Så måske har det været den her gruppering af en type af projekter, hovedsagelig vil være det her [Energi/Anlæg], og så sætte et hold på det. I: Ja. M: Når man snakker med jer (informanterne) så er det meget: Sådan ser det ud i [Energi] men når det er [Forretning], så er det noget andet og et kæmpe omfang. I: [Forretning] er en meget bred vifte og vi sidder jo også med meget forskellige projekter i praksis. Så det har du helt ret. M: Men hvad har så været godt i den her proces med at få lavet den her opdeling af afdelingen? Og måske også hvad der har været af problemstillinger i den forbindelse? I: Jeg synes at det er godt, det er et godt signal det her med at man vil prioritere ledelse og have ledelse tæt på. Det er noget af det jeg synes der er rigtig rart. I forhold til om der har været nogle udfordringer, altså i virkeligheden er det jo ikke noget der, fra mit perspektiv, har virket meget omvæltende. Vi er stadigvæk en afdeling og vi sidder stadigvæk sammen. Det er jo ikke sådan at vi i [Forretning] holder et team møde (uden den anden afdeling). Jeg refererer bare til en anden leder, end dem der sidder i [Energi]. Det er ligesom det der er den største omvæltning. Så på den måde er

	det ikke noget der har for mit perspektiv, noget der har omvæltet hverdagen eller vi har mærket en hel masse efter at det blev meldt ud. Det trådte i kraft da vi fik vores/min leder, der er nyansat, og så kørte det bare derfra.
--	---

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
9:15 – 11:00	M: Men føler du at den her ændring, eller den her opdeling af afdelingen, er noget der passer godt til den strategi I har? I: Ja det synes jeg at den gør. Jeg forstår godt opdelingen i forhold til at man gerne vil prioritere [Energi]-delen men også i forhold til det her med at vi har nogle meget forskelligartede opgaver. Og det er ligesom godt at der er et fokus ovre i [Energi] på det og at [Afdelingslederen i Energi] der leder der, der kan sparre ind i den type af projekter. Hvor vi har et andet fokus i [Forretning]. M: Hvor meget fylder strategien i sammenhæng med dit arbejde? I: Jeg tror det er afhængigt af hvad for nogle projekter man sidder med, strategien fylder på den måde at vi kender den overordnede strategi, at det her med 3 bundlinjer: Den økonomiske, den grønne og driftssikkerheden. M: Som sætter retningen? I: Den sætter retningen for vores opgaver, det gør den helt sikkert, men det er jo ikke sådan at jeg slår op i den hele tiden. Men den sætter rigtig meget retning for det arbejde vi laver i [Forretning]. M: Giver strategien også muligheder for din afdeling og jeres arbejde? I: Ja det tænker jeg. Der er jo rigtig meget af det, der er i strategien, som er noget af det vi skal være med til at udvikle og sætte gang i. Men også identificere hvordan vi i [Organisationen] kan løfte og arbejde videre med det. M: Det støtter vel også jeres arbejdsområde? Det at I får lov til at arbejde videre med det her.

	I: Ja det tænker jeg
--	-------------------------

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
11:00 – 14:30	M: De ressourcer I har adgang til... [Forklarer ressourcer i denne sammenhæng] Hvilke ressourcer er i din afdeling noget af det mere værdifulde eller hvad er det der er det vigtige? I: Du tænker i forhold til om medarbejdere eller fysiske ting? M: Begge dele. [Forklarer ressourcer igen, samt deres ledningsnet er en kæmpe ressource] I: Man kan sige i forhold til hvad der er vigtigt for os som afdelingen eller noget af det jeg i hvert fald synes er en stor fordel, og noget der er positivt ved afdelingen og som jeg sætter pris på, Det er at vi har nogle forskellige kompetencer og at vi kan bruge hinanden altså afhængigt af hvilken type opgave det er. Så har man forskellige, man kan gå til og sparre. Jeg synes at det er værdifuldt at vi har forskellige kompetencer og vi ser nogle forskellige ting og det er med til at nuancere vores tilgang til projekter og opgaver. M: Men hvornår er det så mest brugbar eller anvendelig? I: Ja, godt spørgsmål. Der hvor jeg som projektet leder primært ville, og nu har jeg ikke været opstartet i super mange projekter fordi jeg relativt ny, men det ville jo være ofte der hvor jeg ville jo mærke det rigtig meget. Det ville jo nok være når vi er i gang med at starte et nyt projekt op, fordi at der så kan være rigtig meget at hente i og få nogle forskellige perspektiver. Men det er også hele vejen igennem fordi at man også ville kunne bruge den sparring løbende undervejs i projektet. M: Det er faktisk svært at sige hvornår det egentlig er mest brugbare, fordi der er så mange forskellige slags projekter?

I:

Ja det synes jeg. De projekter jeg sidder med, har bare meget forskellige karakter og der er ikke mange (projekter) der har karakter af at være noget der skal driftes. Det er meget at der kan ske noget der gør at projektet ryger en anden retning eller processen bevæger sig et andet sted hen, end man havde tænkt.

M:

Men giver det ikke en kæmpe fordel for organisationen at den har en afdeling som jeres?

I:

Jo det synes jeg.

M:

Men det må da være en fordel at man kan varetage så mange forskellige projekter i udviklingsfasen.

I:

Ja, det tænker jeg det tænker jeg helt bestemt

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
14:30 – 21:30	M: Så er det måske ikke så meget at det at man kigger på hver person og det de kan, som ikke er helt unikt men der er sammensætningen og det er understøttet, så bliver det faktisk rimelig værdifuldt for organisationen? I: Sådan ser jeg det også. M: Det er en kæmpe fordel og så bliver det hvordan man håndterer ressourcerne og hvad man bruger dem til og hvilke funktioner der er i hver afdeling. Og hvilke evner man kommer til at få? I: Det er lidt svært for mig at sige, bred set, fordi der er mange i afdelingen jeg ikke har arbejdet tæt sammen med, ikke har været på projekt med. Lige nu er det også meget alene, der driver jeg meget de projekter jeg sidder med og jeg ligesom alene projektleder på. Fordi det er nogle mindre projekter, hvor jeg ikke har en projektmedarbejder med. Det der er vores kernekompetence, det er jo projektledelse. At skabe fremdrift i projekterne og få eksekveret på nogle ting der. M: Er det også noget der påvirker, direkte, de enkelte projekter at I har en kerne? I: Det er det, det er i hvert fald noget der går igen for os alle sammen. Det er at vi er projektledere. M: Hvordan er I stand til at gå fra altså jeres afdeling og de evner I har, til at gå ned og kigge på hvert projekt og sørge for at det bearbejdes tilfredsstillende? I: Det er igennem at vi har nogle mål og vi har nogle deadlines der sætter noget (rammerne). Først og fremmest så laves der noget forarbejde, der beskriver hvorfor det det her projekt skal sættes i verden, hvad er det, det skal bidrage til for eksempel i forhold til strategien. Derefter sætter vi nogle mål for projekterne, nogle milepæle. M:

Hvordan sætter i dem?

I:

Det er forskelligt Det er noget man som projektleder ligesom starter op på og så afhængigt af projektet så vil man have en dialog enten med nogle flere i afdelingen eller i huset og så med lederen omkring et målhierarki. Jeg har ikke selv prøvet det så meget i praksis endnu.

M:

Det lyder som om at det er meget samarbejdsstyring og få de rigtige ting ud af de forskellige parter?

I:

Ja, det er jo i hvert fald idealet kan man sige. Forsøger at få tænkt hele vejen rundt, også i starten af projektet, men den del har jeg ikke selv så meget erfaring med. Fordi jeg ikke har prøvet det det så mange gange. Men det i hvert fald noget af det vi vil gøre i starten af et projekt, for at sætte noget retning på det.

[17:30]

M:

Svinger det ikke meget i hvad det er I sådan set leverer? Hvad der er jeres output?

[Forklarer om at der er en difference mellem energi og forretning i deres output. Forretning har et større spektrum af deres output, hvilket informanten er enig i]

Hvornår stopper jeres arbejde på projektet?

I:

Det der er med mange af de ting jeg sidder med, er at de ikke er kendetegnet ved at der står et anlæg når vi er færdige eller at jeg afleverer et anlægsarbejde til [Bygherreafdelingen]. Det kan være en proces, hvor at vi siger nu har vi fået det information vi har brug for til at gå videre, eller gøre noget andet eller tage en beslutning. Det er meget forskelligt med hvad outputtet bliver blandt de projekter jeg sidder med.

M:

Det må være svært at kende omfanget af de projekter at forstå, især til at starte med, der må være noget løbende opdatering af hvad er det I skal med projekterne?

I:

Ja og genbesøge det. Hele tiden forholde sig til netop hvor er projektet nu og er der noget vi skal gøre anderledes.

M:

Er den fineste ting I kan, så ikke det at man hele tiden kan tilpasse sig og så at sige at det ikke er låst på de forskellige projekter?

I:

Jo. Man kan godt lave en plan i starten, men det er meget sjældent at man kan følge den plan. Man bliver nødt til hele tiden at være klar til at omstille på den ene eller den anden måde.

M:

Der må være projekter hvor det egentlig handler mere om at det beslutningen, der er taget ud fra den proces, der er det vigtige. Så ved man hvorfor man er kommet hen til beslutningen.

I:

Ja.

[20:00]

M:

Men er der ikke nogle gange, hvor man tænker at det bliver lidt ineffektivt eller er det er det farligt at bruge det ord for at beskrive det?

I:

Jeg forstår godt pointen. Det ved jeg ikke, det er jo et spørgsmål om at det er en præmis, for os, at kunne tage nogle velinformerede beslutninger. Nogle gange er konklusionen at det ikke giver mening at arbejde videre med det. Det er ikke noget jeg har ikke prøvet super mange gange, hvor det endte med at vi siger: Det skal vi ikke arbejde videre med det. Men altså der er jo projekter der er svære at scope og få igangsat.

M:

Hvorfor tror du at der ikke har været så mange projekter, du har arbejdet med, hvor at det ikke har været nødvendigt at stoppe?

I:

Det har været fordi... Noget af det jeg har siddet med, har været et netværk der kører og det er et årshjul vi følger. Og så er der noget der handler om de her henvendelser vi får, det er også noget der kører ved siden af. Så har der været nogle oplæg til beslutningen med bestyrelsen som er

	forbehandlet der [af bestyrelsen] og der har outputtet været at det [et projekt] skulle noget på bestyrelsen vegne.
--	---

M:

Der har været noget forarbejde der hjulpet?

I:

Ja

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
21:30 - 29:45	M: Jeg har det sidste tema her som omhandler konkurrencefordele og det er mere vægtet imod hvad afdelingens bidrag er til de forskellige konkurrencemæssige fordele - både på kortsigtet og langsigtet? [Beskriver udviklingsafdelingen og dens opdeling] I: Når du siger konkurrencefordele, vil du uddybe dem? M: [Kommer med forklaring af konkurrencefordele gennem udviklingsafdelingen] Så spørgsmålet er om hvad er jeres bidrag, er til organisationen? I: Det er i hvert fald at det er velinformeret og de beslutninger der bliver truffet, er er velovervejet og analyseret. M: Det bliver så udgangspunktet for de konkurrencefordele som I kommer med? I: Ja. M: [Organisationen hviler i sig selv og skal ikke tjene penge] Men hvordan bliver balancen af effektiviteten af det I leverer og den indtjeningssevne I har? Er det så med udgangspunkt i at det I leverer, er i fokus eller er det den laveste pris i sidste ende? I: Jeg synes det er svært at sige ud fra de projekter jeg sidder med, men i praksis vil man have forholdt sig til begge dele. Hvor meget har vi brug for at gå i dybden med noget og hvor hurtigt har vi brug

for at gøre det. Men jeg har ikke stået i en situation hvor at det lige har været det der var omdrejningspunktet fordi at det ikke har været den type af projekter [Informanten arbejder med]. Hvor at det er et stort projekt helt fra start og vi skal overveje hvordan går vi til det. Der sætter vi jo en helt anden skala fuldstændig. Vi laver jo budgetter for de ting, vi laver nogle rammer på den måde.

[25:00]

M:

Hvilke problemstillinger har du så mødt? Hvis du har mødt nogle?

I:

At få scopet projekter (indhold og omfang). Det her med at få det rammesat og få det vinklet eller lavet på en måde hvor det skaber mest mulig værdi. Det er noget der godt kan tage nogle runder og hvor man skal have noget tålmodighed.

M:

Kunne man så med en fordel have en tilgang til at gøre det?

I:

Ja og det har vi også. Men fordi den her type projekter jeg sidder med, det er så forskellige projekter, så er det også svært at lægge noget nedover. Det er en helt normal del af processen, at man ikke bare følger en opskrift og så er der scopet. Fordi der er nogle ting vi er nødt til at forholde os til i processen som gør at der kan blive nogle omveje.

M:

Ser du nogle grupperinger inden for dine arbejdsområder?

I:

Jeg tror det der kendetegner mine opgaver, er at der ikke er noget kendetegn på dem. De kan kendetegnes ved at de ikke er regne tunge.

[27:30]

M:

Hvad har du siddet med af projekter?

I:

[Nævner flere forskellige slags projekter, ikke byggetekniske på nogen måde. Mere formidlingsopgaver og pludselige opgaver]

M:

Så vender det hele tilbage igen, at man har den her tilpasningsdygtighed.

I:

Ja men også fordi jeg har en profil, hvor at det ikke er den her specialist funktionen der er det afgørende, men det er det her med at kunne få projektlig gjort noget og få skabt fremdrift i projektet, men også at få holdt overblik og få koordineret undervejs. Så skal jeg selvfølgelig sørge for at de mennesker der sidder på den viden vi har brug for, at vi får fat i dem og får information fra dem.

M:

Men det vender også tilbage til at det må være en kæmpe fordel for hele organisationen?

I:

Ja, det håber jeg. Men igen, i [Forretning] sidder vi jo også nogle meget forskellige projekter. Der er nogen der har lidt mere et enkelt kæmpe projekt og en som mig der sidder mere med meget forskelligt og nogle lidt mindre projekter.

M:

Det er virkelig helt stor gruppe af projekter I får eller det er meget forskelligt.

I:

Ja, det er det!

Debriefing

Periode: Transskribering

29:45 –
31:10

Intet at tilføje

10.2.26 Transskribering: Informant 3, Afdelingsleder, Energi

d. 20-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 6:30	Ren introduktion [3:15] M: Og det er så her, at du er en informant, og jeg tænker om du ikke vil præsentere dig selv og din uddannelse og din titel her i organisationen? I: Jeg arbejder som afdelingsleder i den delafdeling, der hedder [Energi] i vores [Udviklingsafdeling]. Jeg er oprindeligt civilingeniør med miljø som speciale. Hvilket gør at jeg ikke er totalt fagteknisk nede i rør og vand, og store kræftværker osv. Men nok er mere over i det bløde område af ingeniørarbejdet. Det blev jeg færdig som i [Uddannelsesår] fra DTU. [Nævner erfaring med fjernvarme fra andet virksomhed i København, hovedsageligt fjernvarmeledninger og renovering af fjernvarme] Indtil [År] der flyttede vi til Jylland og havde 4-5 år hos rådgiverne ingeniør inden jeg blev ansat her i [Organisationen]. Der blev jeg ansat i vores [Bygherreafdeling] med fokus på renovering af fjernvarmeledninger. Men gik hurtigt over og lavede større energirenoveringer af større energianlæg. [Fortæller om arbejdsrelateret tur til USA for kommunen, men fik lov til at arbejde med energistrategier] Da jeg kom hjem, synes jeg at det var rigtig spændende at arbejde med udvikling og kom op til [Udviklingsafdelingen]. Og bliver efter et halvt år, fuldtidsansat hos dem og knap et år efter det, blev jeg ansat som afdelingsleder. M: Men så har du også rigeligt med erfaring fra andre virksomheder eller organisationer i byggeriet? I:

Det må man sige!

M:

Som afdelingsleder, hvordan vil du beskrive dine arbejdsopgaver? Som typiske eller er de meget forskellige de problemstillinger du møder?

I:

De er nok meget forskellige. Jeg har faktisk også et en projektleder deltidsstilling oveni.

[50% afdelingsleder, 50% Projektleder]

M:

Men det må så også betyde at du har mange forskellige slags opgaver?

I:

Det må man sige! Når ledelsen kommer med pop up ideer eller nogle andre gør, så ryger den over til os og så er jeg som afdelingsleder filter for: Jamen er det en idé der holder, er det en vi skal bemande med ressourcer, eller er det en vi bare skal smide direkte tilbage? Derfor er vi med til mange af de her pop up ide-møder. Skal vi ikke lige prøve at kigge lidt ind i det, og skal vi ikke lige, igå? Det er ikke en man bare lige giver videre til en medarbejder nødvendigvis, før man ved at der er hold i opgaven. Derfor så sidder vi rigtig mange forskellige slags opgaver.

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
6:30 – 11:15	M: Er det nogle af de omgivelser eller eksterne forhold, der påvirker jeres afdeling rigtig meget? At I får de her typer opgaver ind? I: Ja. Der er altid nogen der har gode ideer. Det er jo det vi samler på i [Udviklingsafdelingen]. Men det gør også at man nogle gange skal sortere lidt i dem. M: Har I andre omgivelser, der påvirker jeres afdeling og jeres arbejdsområde? I: Ja. Vi har en stor ledende opad med vores bestyrelse og vores chef grupper – og så os. Der påvirker bestyrelsen rigtig meget [Energiafdelingen]. Skal vi se i den her retning eller vi skal prøve at gøre det her. Skal vi give os ud i [alternative løsninger til forsyning]. Det er ned i detaljen. Vi (Bestyrelsen) synes, at det her projekt her og på den her måde. M: Så det er meget projektspecifikt? I: Ja meget. Det er igen de her mange ideer som vi skal prøve at tage stilling til og prøve at behandle. M: Men er det så med til at udvikle jeres arbejdsområder i afdelingen? I: Tit! Men det sætter også retningen, fordi når det kommer oppe fra vores ledelse, så er det jo noget man tager seriøst. Det er retningsgivende. [Nævner løsning hvor der har været kritik og de skal kigge på nogle andre teknologier] I vores arbejde er det retningsgivende tit. [8:00]

M:

Har I oplevet nogle problemstillinger med de retninger? Eller andre forhold der påvirker?

I:

Jeg vil ikke kalde det problemer. Men det giver altid udfordringer. Det er bestemt ikke negativt. Vi synes at det er fedt og det er spændende det vi laver. Bestyrelsen kommer med nye ideer og forsøger at påvirke os i den rigtige retning. Det synes jeg er megafedt, men der er heller ingen tvivl om at der engang imellem hvor det kolliderer med nogle af vores opfattelser eller det er ikke dem der er miljømæssigt rigtigt.

Der et eller andet, vi måske kunne snakke lidt mere om før vi kommer i mål.

M:

Men er det ikke også fornuftigt nok, når man sidder i udviklingsafdelingen og bruger jeres vurdering?

I:

Jo

M:

Er det noget der påvirker det byggetekniske, når I sidder med de her sager og I udvikler på det?

I:

Vi har nogle prestigeprojekter, i hvert fald, hvor styregruppen, nogle gange bestyrelsen, meget gerne vil have en spille en rolle og være med på beslutningsvejen, ned i små detaljer. Det kan godt give udfordringer nogle gange, fordi det gør processen tung for projektlederen at komme igennem med det. Men det er selvfølgelig også fedt, at bestyrelsen så vælger at sige: Jamen det her projekt, det er meget spændende. Det vil vi gerne råde lidt mere ekstra. Der er fordele og ulemper i det.

M:

Men føler I altid at I kan håndtere de forskellige problemstillinger eller muligheder indenfor jeres arbejdsområder, eller er der nogle gange hvor I står på bar bund?

I:

Vi har et godt eksempel. Vi skal ud at forhandle en rigtig stor varme leveringsaftale i mål her, i løbet af de næste 5, 6, 7 år. Og have nogen der er rigtig dygtige til at lave det konkrete forhandlingsarbejde og der kan vi se en mangel i vores afdeling. Vi tackler det på er ved at få beskrevet opgaven, og hvad er det for en rolle, vi mangler og så har vi egentlig fået lov til at gå ud og hyre den her person. Hvis man tager det lidt på forkøbet, så når man også at behandle det, så det ikke bliver en direkte udfordring for os.

M:

Hvordan finder I ud af hvilke krav der er til opgaverne, så man finder den rigtig profil, så de kan håndtere de forskellige nye arbejdsområder?

I:

Det baserer sig meget i de opgaver, der foreligger. Hvis man bare kan se bare lidt ude i krystalkuglen. Man vil kigge på personen eller ressourcen, den har vi simpelthen ikke internt - kan vi hyre den ind eller skal vi ansætte en person der har.

M:

Men så udvikler I også jeres afdeling løbende efter behov.

I:

Det bliver vi nødt til.

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
11:15 – 13:00	M: Men det er måske med til at påvirke hvordan den afdeling kommer til at se ud og den form den har. Men er der andre ting? Vi har tidligere snakket om at det var et behov, men har der var andre politiske eller andre ting der har drevet organisationsændringen? I: Nej, det har været et ressourcespørgsmål hos vores Chef. M: Så det er det der har drevet ændringen. I: Ja. M: I et tidligere interview har vi snakket om hvad der har været godt og dårligt i den her proces med opdeling, hvor du nævnte, at nogle gange er udvikling nærmest forandring og med det er der kommet nye mennesker ind, og derfor kan det være svært nogle gange at få tilpasset de rigtige roller med de nye mennesker. Er det stadigvæk de samme problemstillinger? I: Det ved jeg ikke, det er jo et svært spørgsmål. Forandringsprocesser går mere trægt end andre, men jeg synes at vores medarbejdere er rigtig dygtige til at indstille sig. Det er også fordi vi har et forholdsvis ungt team. Det er tit lidt nemmere at rokke på de yngre mennesker, end på dem der har siddet på den samme stilling i mange år. M: Så måske har den her omstilling eller forandring, ikke været så tung som man kunne have været? I: Ja, det tror jeg at du har helt ret i

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
13:00 – 14:45	M: Men denne ændring er det noget som stemmer overens med den strategi, der har lavet for jeres afdeling? Er det noget der går hånd i hånd med at udvikle [Udviklingsafdelingen]? I: Ja... Den [Udviklingsafdelingen] bliver i hvert fald understøttet rigtig godt i virksomhedens strategi. Da virksomhedens strategi har nogle fokuspunkter. Som ligger tæt på i begge afdelinger og understøtte det arbejde, der foregår i begge afdelinger rigtig godt [Delafdelingerne i udviklingsafdelingen]. M: Hvor meget arbejder du med den eksisterende strategi? Og hvor meget fylder den i sammenhæng med dit arbejdsområde? I: Næsten alt tror jeg. M: Simpelthen fordi den giver retningen med: Det skal være grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger? I: Jeg tror ikke, det er en dag, hvor jeg ikke siger de 3 ord. M: Ja okay, undskyld for at jeg så lige nævner dem igen. Haha. I: Det er ikke løgn, det er virkelig kernen af vores arbejde! M: Det er simpelthen den retning, strategien den giver, som stemmer overens med det arbejde I laver? I: Ja, absolut.

M:

Giver det så muligheder for afdelingen, fordi den giver den retning?

I:

Ja, det synes jeg, og den giver de rigtige fokuspunkter. Jeg synes bestemt, det ligger rigtig godt til.

M:

Så de her fokuspunkter de understøtter jeres arbejdsområder?

I:

Ja, enormt.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
14:45 – 23:45	M: Det er en strategi, der finder ud af at håndtere organisations ressourcer på en måde, som gør at de kan muliggøres eller faciliteter arbejdsområderne? I: Det ligger i hvert fald rigtig godt op af boldgaden til hvad det er vi laver i [Udviklingsafdelingen]. M: I er jo en offentligt ejet virksomhed, I skal have konkurrencedygtige priser er det mest baseret på, det at I bevæger jer væk fra effektiviteten over til noget andet, der måske skal være mere rentabilitetsmæssigt smart eller have en god indtjeningssevne? Eller er I ikke bange for, at det er gået fra monopol på markedet til det er mere åbent, når I har, den ressource, som fjernvarmeledningsnetværket er? I: Det bunder i hvor varmemforsyningslovgivningen, fordi som under varmemforsyningsloven, der er det ligegyldigt om vi er en offentlig virksomhed eller privat virksomhed. Vi måtte ikke have lov at tjene penge på varme. Til gengæld, så står der i lovgivningen, at vi skal vælge den billigste løsning for varmekunderne. Vi skal gå efter den billigste løsning. Til gengæld er tilslutningspligten bortfaldet fra 2019, og med den betyder det også, at vi skal ud og være mere proaktive i salget, fordi tidligere har varmepumper været konkurrencedygtige med fjernvarmeprisen. Nu er elprisen steget så meget, at nu kan det næsten ikke betale sig andet end at vælge fjernvarmen lige nu. Derfor er det også vigtigt for os at blive en konkurrence organisation. Det har vi ikke været før. Vi er bestemt på vej væk fra noget af det offentlige, hvor man bare sidder og venter på telefonen, ringer til at du nu skal ringe folk op. M: [Fjernvarme i Aarhus ifølge DST, er på mellem 88-98% har fjernvarme] For organisationen må den vigtigste ressourcer være deres adgang til fjernvarmenettet? I:

Ja.

M:

Det er et vildt udgangspunkt at have. I har godt nok ikke monopol på markedet mere, men I står godt nok stærkt.

I:

Det gør vi. Det er bundet af lovgivningen. Det vidste staten også godt da de lavede den oprindelige lovgivning. De støttede en monopolvirksomhed og det er også derfor vi har været offentligt ejet i mange, mange år. Der er nogle fjernvarmeselskaber der andelsselskaber, ejet af borgerne i mindre byer. Men de ligger under den samme varme lovgivning, som vi gør. Så vi har en konkurrencesituation, som jo ikke helt er til stede.

[18:15]

M:

Hvad er i den underafdeling som du sidder i, hvad er de vigtigste ressourcer i den? Det er vel ikke så meget de fysiske elementer i den her organisation, det er mere kompetenceprofilerne?

I:

Hmm... Det er den måde at vi har delt afdelingen op på, i de 2 hold. Mit hold har en klar definition af vores arbejdsopgaver, produktionsanlæg og produktionsplanlægningen. Hvad skal der føres i rørene og hvordan det skal produceres.

[Nævner aftale der ophører og igangværende processer]

Der skal man jo have en vis mængde teknisk viden for at forstå, hvad er alternativerne? Hvad er det, vi kan? Men også det her med at lede opad og hvilke retningslinjer får vi ovenfra. Altså hvilke kriterier som skal påvirke valget af teknologier.

M:

Men hvordan vælger I den tekniske viden og lave et grundlag til en argumentation der understøtter godt nok til at den beslutning som I skal tage? Det er en hel beslutningstagningsproces?

I:

Det er... Vi har nogle rigtig dygtige projektledere. Nogle af dem har mere og nogle andre har mindre teknisk viden, men den primære funktion er at de er projektledere. Det vil sige at de ikke nødvendigvis skal have den tekniske specifikke viden til at kunne svare direkte på spørgsmålet. Men de skal kunne styre deres projekter og så skal de kunne indhente de ressourcer, de har brug

for. Så de går ud i de nødvendige afdelinger i organisationen eller finder rådgivere. De skal være dygtige til at styre den her proces her i mål.

M:

Men vil det sige at som sådan er der måske ikke en specifik ressource i de her afdelinger, som er nødvendigheden. Det er mere end en forståelse og de evner man har til at kunne gøre de ting, der er det vigtige.

I:

Ja.

M:

Så det at I har evnen til at finde projektkravene, til at kunne procesledelsesstyring, eller hvad man skal kalde det. Er det ligesom er det, der er mest vigtige?

I:

Det er kravet. Jeg vil bestemt sige at projektledelse er specifik viden som man skal kunne [i Udviklingsafdelingen]. Det er et håndværk, men du skal også have en personlig flair for det.

[21:10]

M:

I har lige nu skiftende omgivelser, med forhold der ændrer sig ganske meget. Men hvornår kan I bedst bruge jeres ressourcer, viden og kunnen? Er det når det er stabile omgivelser eller er det faktisk mere relevant nu her, når det hele er så op og ned og skiftende?

I:

Der er jo noget sjovt i at det er op og ned og skiftende. Det er i hvert fald min personlig holdning. Det giver da et ekstra tillæg til udfordringen.

M:

Så det gør ikke noget at der kommer de her ændrede omgivelser. Men hvad giver jeres afdeling af konkurrencemæssige fordele til organisationen igennem de her ressourcer? Er det at I er omstillingsparate og bevæger sig bedst på et dynamisk grundlag eller er det fordi I har den her samling af de forskellige profiler, der gør at I kan varetage næsten alle funktioner eller typer af opgaver?

I:

Jeg vil sige det sidste. Vi har en vifte af kvalificerede medarbejdere, som alle sammen kan noget hver for sig, men sammen er vi enormt gode. Det er også derfor at de 2 afdelinger arbejder på kryds og tværs. Fuldstændigt.

M:

I bevæger jer meget i afdelingerne og organisationen?

I:

Ja. Det er nok også fordi vi stadigvæk er så nye, men den ene afdeling kan ikke overleve uden den anden. Der er behov for at man dækker hinanden ind.

M:

Er det unikt for en udviklingsafdeling?

I:

Nej, det tror jeg ikke. Jeg tror da bestemt, at man så spiller på alle de brikker, man har på paletten.

M:

Med retningen af strategien, så må I også føle jer understøttet.

I:

Ja absolut og det er mega nice.

M:

Men det må være ret værdifuldt. Om det så er sjældent og unikt, det er en anden diskussion.

I:

Ja. Men så tror jeg her [i Udviklingsafdelingen] at vi har det her store talerør op mod styregruppen, altså chefgruppen og Bestyrelsen [Det er værdifuldt]. Fordi der har vi også en ret klar vej ind hos dem.

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
23:45 – 30:45	M: Når man snakker videre fra ressourcer og man begynder at snakke om evner, som bliver en sammensætning af ressourcer, som vi også er kommet lidt ind på tidligere. Er der nogle evner, som I tænker, som er specielt funktionel eller er vigtige for afdelingen? I: Jeg tror bestemt at den her projektledelse er noget af det vigtigste vi har. Det er en lidt ung afdeling, vi har ikke så mange år på erfaringsbasisen. Det betyder ikke at vi ikke har et par rigtig dygtige projektleder, og så forsøger vi at lade dem være lidt mentor for nogle af de lidt yngre. Så de får lov at lære lidt af det, og det tror jeg at [Afdelingsleder Forretning] er enig i og kan komme mere ind på. [Afdelingsleder Forretning] har en rigtig stor erfaring med projektledelse, men også porteføljeledelse, som jo lige er et skridt op. Det har vi gjort for at styrke vores afdeling, men også i forhold til at få projektledelseskompetencer ind. M: Hvordan er I stand til at gå fra jeres afdeling af de evner I besidder, til at gå ned og kigge på det egentlige projekt og sørge for det bliver bearbejdet tilfredsstillende? Har I en tilgang til hvordan I skal finde et projekts krav? Er det svært at have en generel tilgang? I: Det tror jeg ikke at det er hos os. Tit så starter man jo ud med en ide og så prøver man at skitsere den lidt op og kigger lidt økonomi, kan det due og sådan. Overbeviser sig selv om at det kan det, så tager man det næste skridt. Og så kan det gøre på et tidspunkt, så bliver projektet så seriøst, at du har brug for input fra andre afdelinger, men også en styregruppe til at hjælpe dig med at træffe nogle beslutninger. M: Hvor kommer den styregruppe henne? I: Det er tit fra vores chefgruppe eller repræsentanter fra chefgruppen. Så projektliggør vi vores projekter, altså at vi så nedsætter et styringsteam omkring, som en styregruppe, hvor vi laver en arbejdsgruppe under projektlederen, som så kan komme med de ressourcer, der skal til i projekter og så videre.

M:

Men det bliver jo meget kvalitetskravsstyring? Fordi så finder I ud af, hvad I skal opfylde?

I:

Ja. Tit når man stadigvæk er i udviklingsfasen, så er der mange nye elementer, som man måske ikke har prøvet før at tage stilling til. Så bliver det projektlederens fornemste opgave, at målstyre og få lukket tragten mere og mere til. Vi laver tilvalg her, og vi laver fravalg her og hvilken retning vil vi. Hvad er det egentlige det rigtige, rigtige mål er? Og den diskussion, hvor du skal bruge en masse nedefra fra driftsorganisationen og inputs, før du har kvaliteten i din tekniske viden, til at kunne lave den der indsnævring. Men bestemt også til afstemning fra ovenfra.

M:

Man jonglerer mellem de forskellige lag (strategisk, taktisk og operationelt).

I:

Ja.

M:

Men det er så den måde at I sikrer jer at de forskellige projekter, håndteres tilfredsstillende og bliver bearbejdet?

[27:30]

I:

Ja, i hvert fald i vores [Energi] afdeling. Hvor der så er 1000 andre veje i den anden afdeling [Forretning].

M:

Ja det sagde [Afdelingsleder Forretning] godt. Det virker som om at der en proces med at tracke hvorfor det er at man siger ja og nej til tingene. For at bruge det som beslutningsgrundlag.

Hvor det virker som om at de områder I arbejder i, der er det lidt nemmere at finde de nødvendige ressourcer og at håndtere de forskellige projekter, fordi det trods alt ligger inden for den her ramme af projekter og det andet er fuldstændigt åbent.

I:

Ja. På min side er det de traditionelle anlægsprojekter. Som en tilgang i en tidlig fase og hvor man er i beslutningsfaserne hvor vi sidder. Hvor den anden afdelings projekter kan være et projekt i sig

selv at køre projektet. Processen er faktisk det der er projektet. Derfor kræves der nogle af ledelseskompetencer.

M:

[Diskutere et specifikt projekt]

I:

Interessehåndtering og lovgivning skal håndteres, dernæst forhandlingsfasen, hvor man skal finde samarbejdspartnere. Det tog 3-4 år at komme på plads med dette, så planlægning og planlægningen af udførelsesfasen. Det der er med sådan en opgave, fordi den er så nyskabende, så holder vi faktisk fast som projektleder for alle faserne hele vejen hen, også helt til den kommer i mål med at blive etablerede ude i marken. Så vil vi holde fast i sådan en opgave, fordi den har nye elementer. Men til gengæld så vil projektgruppen under, den ville skiftes, så der sker noget når man er i forhandlingsfasen, der sker noget andet når man er i etableringsfasen. Og der sker noget tredje, når man så skal til at sætte i drift. Det vil være et foranderligt arbejde hele tiden.

Det er et megaspændende projekt.

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
30:45 – 37:00	M: Som det sidste tema i det her projekt, det med de konkurrencemæssige fordele, der kommer som resultat af de her 2 afdelinger. Hvad er det den her afdeling giver, både kort sigtet og langsigtet som en konkurrencemæssig fordel for organisationen? I: Jeg ser bestemt, at vi medvirker til at være nytænkende, innovative og medvirker til den grønne omstilling og som noget branding. Men også med det grønne og så kommer den her med konkurrencedygtigheden, men der kommer også noget omkring forsyningssikkerheden. Vi giver vores kunder noget på alle 3 (grøn, konkurrencedygtige priser og driftssikre løsninger). Vi har også som en stor organisation muligheden for at satse på flere heste i den her omskiftelige tid af energikrise. Vi kan både lave et anlæg der kører på el, vi kan lave et anlæg der kører på biomasse, vi kan lave et anlæg der kører på havvand, vi kan lave et anlæg der kører på geotermi. Fordi vi har investeringsmulighederne i at gøre flere ting, i stedet for et mindre anlæg, der skal jo de skal vælge, og de har nok svært ved at vælge og se ud i krystalkuglen end vi har. M: Men bliver det så i udgangspunktet for jeres konkurrencemæssige fordel for afdelingen, altså et er afdelingens funktion, men to, at fordi I er en så stor organisation og får lov til at gøre alt det her? I: Altså det er noget af det sjovt ved at sidde i [Udviklingsafdelingen] her i [Organisationen]. Det er fordi vi har mulighederne, og det er fordi vi er sådan en stor organisation. Ja, det synes jeg bestemt. Især i forhold til at tiltrække ressourcer. Vi har aldrig haft en intention om at være lønførende eller noget som helst andet, men vi har nogle pissespændende arbejdsopgaver. M: Så det at I kan afprøve så meget som I kan, og at I føler jer understøttet, det resulterer i at det er værdifulde ting, der kommer ud af det her? I: Ja absolut! Det er rart. M: Det må være en fed proces at være i. Man kan se resultaterne og hvordan resultaterne bliver leveret på.

I:
Ja.

[34:00]

M:

Til allersidst, hele den her balance mellem effektivitet og rentabilitet. Man er gået fra monopol, men der er stadigvæk de her rammebetingelser på afdelingen og organisationen med at ikke at tjene penge og leverer den laveste og billigste pris.

I:

Der er ingen tvivl, at nu er vi blevet en virksomhed.

M:

Det er en total anden markedssituation.

I:

Det er det, og det vil det blive ved med at være. Vi er godt nok lige lidt ude med noget usikkerhed lige nu, igen, med det her elmarkedet. Fordi vi har også tjent nogle penge på elmarkedet, men regeringen står og overvejer om vi må få lov at holde beholde de penge eller ej. Men må vi det, så er det penge man har lov at bruge i nye udviklingsområder, fordi de ikke er bundet ind under varmforsyningslovgivningen. Så er det netop, hvor vi kan vurdere på dem, skal vi bygge [2 forskellige slags forsyningsprojekter]. Vi kan nogle andre ting med de penge, end vi må med forbrugernes penge.

[Forklarer produktionen af forsyning, hvor der er gevinst]

Der laver vi faktisk også varme og strøm, men der må vi faktisk godt tage strøm profitten og proppe i egen lomme. Den må vi så have lov bruge til noget andet. Så der ligger nogle udviklingspotentialer, og det måtte vi ikke før, da vi var offentlig virksomhed [Kommunalt]. Så nu må vi faktisk godt tage de der penge at lægge til side.

M:

[Snakker om eksisterende ledningsnet og nye ledninger]

	Debriefing
Periode:	Transskribering
37:00 – 41:07	Ren debriefing

10.2.27 Transskribering: Informant 4, Afdelingsleder, Forretning

d. 21-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 9:15	Ren intro [1:30] M: Om du gerne vil præsentere dig og din uddannelse og din titel? I: Jeg hedder [Navn], og jeg er afdelingsleder af den ene halvdel af [Udviklingsafdelingen], udviklingsafdelingen i organisationen som det er nu. Som har et anlægs ben og så et decideret forretnings udviklings ben. Hvor jeg sidder som afdelingsleder for dem der arbejder med forretnings udvikling, og det er nye markedsområder. Vi har virkelig mange forskellige (markedsområder). [Nævner flere igangværende projekter] Det er projekter der har boet hos os længe, som vi nu er ved at overdrage til driften. Det er en meget klassisk forretnings udviklingsting. Noget starter i et forretnings udviklingsområde, og så går det i overdragelse, eller det bliver implementeret, eller hvordan man nu lige vælger at gøre det. Så jeg sidder som afdelingsleder for den afdeling, som man må sige roder med lidt af hvert. M: Har I nogle typiske arbejdsopgaver eller er jeres hverdag meget forskellige med jeres projekter. I: Jeg synes vores hverdag er ret forskellige og den projektportefølje mine folk sidder med, er meget blandet. Det er virkelig en afdeling for blandede bolsjer. Det er alt lige fra helt nye ting, vi skal prøve at undersøge. Er der en positiv business case det her? Hvad betyder det, at vi strategisk vil et eller andet, hvordan projektliggøre vi det: Skal vi det, skal vi det ikke? Vi helt derude i begyndelsen af noget, og så har vi projekter, som bor hos os et stykke tid, mens de bliver til noget. Når man er kommet på den anden side af at undersøge, om det her var en vanvittig ide, så bliver de hos os i et stykke tid. Og så har vi hele det her ben, der hedder, hvordan får vi det her idriftsat, hvordan får vi det her ud at leve? Og hvis man har arbejdet med udvikling, så ved man godt, at det er ikke noget

med at lave noget færdigt og aflevere det videre til nogen. Det er noget med at "merche" tingene med hinanden.

M:

Jeres slutprodukt er egentlig ikke et produkt som nødvendigvis er fast, at det er det her, I skal aflevere, det her materiale, men I har et bredt leveringsområde I kan afleverer inden for?

I:

Ja, sådan vil det være.

M:

Så I har måske nogle processorer der går igen, men arbejdsopgaverne er meget forskellige? Og dermed er det svært at sige at der er én typisk arbejdsdag?

I:

Ja det må man sige. Men det er alt sammen projektarbejde, det vi laver. Det er projektarbejde i forskellige faser. Det er forskellige typer projekter. Vi har nogle gange nogle enormt sjove samtaler omkring en projektmodel. Men der må man bare sige, at lige over i det hjørne jeg hører til i, der har vi ikke en model, der har vi mange modeller. Men man kan godt finde karakteristika gennem mellem projektmodeller. Men der er forskel på en projektmodel for et byggeri og en projektmodel for en stor forandring for eksempel.

M:

Det var svært at generalisere eller anden overførbare.

I:

Men man kan selvfølgelig godt genkende nogle mønstre.

M:

Men har du anden erfaring fra virksomheder eller organisationer i byggeriet?

I:

Ja, jeg er uddannet arkitekt og har arbejdet som konceptudvikler i byggeriet. Jeg blev færdig på arkitektskolen i [År i det sidste årtusind], så arbejdede jeg i byggebranchen på en tegnestue i 12 år, hvor jeg arbejdede med konceptudvikling. Hvor vi lavede butikskoncepter, og jeg arbejdede for en masse større kæder med alt omkring udvikling af koncepter. Det var alt lige fra at bygge bygningen om, så den passer til virksomhedens værdi og det man vil vise kunderne vi er. At indrette den, så de aldrig går hjem, men bare bliver der køber en hel masse. Få det grafiske til at hænge sammen. Den totale konceptudvikling. Det var virkelig udvikling, når det er udvikling inden for byggeri. Der var

slutproduktet for mit vedkommende af en eller anden færdigbygget ramme om noget, der skulle foregå.

[6:15]

M:

Det må have været en kæmpe fordel at have haft den proces med at arbejde med det?

I:

De [Over 10 år] jeg har arbejdet med den her slags, på den ene eller anden måde, det er den erfaring jeg har bygget op der, den er gået igennem hele min karriere som en rød tråd.

Men efter et konkurs ved tegnestuen i finanskrisen, så skiftede jeg og blev ansat i [Kommune] og begyndte simpelthen at arbejde med konceptudvikling inden for det kommunale.

[Nævner forskellige projekter, ikke byggerrelevante]

Det er en kæmpe udviklingsproces, og da jeg begyndte at rode med det, der bevægede mig jeg mig væk fra byggeriet og den lidt klassiske tilgang, man har i byggeriet. Vi tegner tingene, projekterer dem, vi opfører dem. Vi har nogle ideer om, hvordan vi designer tingene, og hvordan de skal se ud, og den bygger vi, og så afleverer vi det, og så er vi faktisk færdige. Men det jeg opdagede, da jeg bevægede mig over et andet felt, det var at dybest set så kan man bygge alt muligt. Man kan bygge systemer og man kan sådan set også bygge forandringer. Men det er bare nogle helt andre ting, man arbejder med. Men det er alt sammen processer der skal ændre noget fra at være en eller anden ide, til noget virkeligt.

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
9:15 – 13:00	M: Og så har de, de her omgivelser eller eksterne forhold som de skal forholde sig til. [Nævner punkter som informanten har nævnt fra sin arbejds erfaring] Men den afdeling du arbejder i, hvilke eksterne forhold eller omgivelser påvirker jer? I: Nu? M: Ja. I: Det er faktisk energikrisen. Det er en helt særlig situation vi havnet i. For år tilbage, der ophævede man tilslutningspligten. [Forklarer kort tilslutningspligten, fjernet 2019] Vi er kommet ud på et marked som var meget, meget nyt for os. Vi er på en eller anden måde blevet mere lidt mere konkurrenceudsat, end man nogensinde har været som [Forsyningsselskab]. Nu her hvor energikrisen har ramt, så er vi kommet... Det er jo ikke fordi at er tilslutningspligten er kommet tilbage, men vores position har på en eller anden måde ændret sig. Vi arbejder benhårdt på at finde ud af: Hvad kan vi med vores produkter? Men jo i høj grad også, at vi er blevet nogle en af nøglespillerne i forhold til at løse den her krise. Vi er også forpligtet på den grønne omstilling i Aarhus, fordi vi er nogle af dem, der leverer allermest af løsningen til at Aarhus skal blive CO2 neutrale i 2030. M: I står i en unik situation, hvor I faktisk er gået fra at have monopol, til ikke at have monopol og tænke hvad bliver den konkurrencemæssige situation så? Til at nu står I rigtigt fornuftigt og godt, selvom I ikke har monopol. Men de omgivelser I agerer i, de er skiftende, men det er en fordel for jer, at de ikke er sat fast i det, som har været før. I: Ja.

[11:00]

M:

Men betyder det så, at de har skiftende omgivelser har påvirket jeres arbejdsområder? Og de projekter i arbejder med? Men også dem man vælger at køre igennem med?

I:

Ja det gør det. For eksempel det er at kommunen har et ønske om at være CO2 neutral i 2030, og at vi er nogle af nøgleaktørerne i at vi kan blive det, fordi vi er en af byens større udleder og har noget CO2 vi kan fange. På den måde, så får vi et [Projekt om CO2 håndtering]. Kommunen har en ambition, de vil gerne kunne håndtere noget CO2 på en måde, så de kan blive CO2 neutrale. [Organisationen] udleder CO2 på sine værker. Det resulterer i at [Organisationen] får et CO2 projekt.

M:

Men hvordan udvikler I så jeres arbejdsområder? Så I kan håndtere de problemstillinger I møder? Føler I altid at I kan håndtere de problemstillinger I møder?

I:

I øjeblikket kan man sige, der er problemstillingerne egentlig så komplekse og de griber så meget ind i hinanden, at der ikke bare en løsning. Det vi ender med at stå med, det er et program fyldt af en masse projekter, som er afhængige af hinanden, griber ind i hinanden, og som vi på en eller anden måde skal have driblet en eller anden form for rækkefølge i. Og hele tiden holde øje med, at det er den rigtige rækkefølge, vi arbejder med.

M:

Men den prioritetsstilling er det noget, I lægger meget energi i?

I:

Ja! Det er det.

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
13:00 – 18:00	M: [Nævner tidsramme 2030] Men er der også nogle faktorer eller forhold der har påvirket organisationens struktur og form? Hvad har gjort at afdelingen skulle opdeles? I: Nu er jeg kommet til [Inden for det sidste halve år], så jeg har jo ikke en lang historie i [Organisationen], men en af grundene til at man har valgt at gøre det vi har gjort med at sige der er forretning/udviklingsdelen og der er [Energi]/anlægsdelen. Jeg tror at forretningsdelen egentlig har været der hele tiden. Men opdeling med [Energi], det tror jeg faktisk har noget med den nuværende situation at gøre, fordi vi skal i gang med at lave så mange anlæg. Som er uden for standard, udenfor det vi plejer, at det kan være en fordel at beholde de tidligste anlægsfaser i en udviklingsafdeling, inden man overdrager dem vores almindelige anlægsområde [Bygherreafdeling]. M: Men er det ikke også meget, fordi det er den proces, som det er? Hvor I ved at I skal det her, men I har ikke løsningen endnu? I: Det er jo det! M: Og det måske findes løsningen ingen gang endnu. I: Nej. M: Men I har det her stærke udgangspunkt, så derfor er I nødt til at lave den her opdeling, når I udvikler på energi og alt det andet. Er det en fordel for jer at gøre? Og har det drevet organisationsændringen? Har det været en nødvendighed? I:

Jeg synes at det er en god logik i det. Og at lade nogle af de tidlige anlægsfaser blive hængende lidt længere i udviklingsafdelingen, før de løses af driften. Det er også lidt forkert at sige, fordi vi arbejder på at få udviklingsafdelingen og [Bygherreafdelingen] tættere på hinanden og arbejder mere sammen. Det er min opfattelse, at vi tidligere har arbejdet, måske, med nogle lidt mere skarpe overgange. Det er vi på vej bort fra, fordi vi kan se en kæmpe værdi i, at når noget er i [Udviklingsafdelingen], så vil de glide over i nogle af de mere driftsfokuserede afdelinger, hvor der vil være en med fra [Udviklingsafdelingen] i en periode. Og der vil være en person fra driften med ind over i en periode. Vi laver så meget mere blødere overgang nu.

M:

Men så bliver det jo rigtig meget det her med at kunne bevæge sig konstant i organisationen?

I:

Ja.

[16:00]

M:

Men hvad har så været godt eller dårligt med den her proces med opdeling af afdelingen?

I:

Man skal være virkelig, virkelig dygtig til italesættelse og virkelig, virkelig dygtig til at kommunikere det, vi gør, og hvorfor vi gør det. Den skal også være klar til hele tiden at blive udfordret på det, altså alle forandringer kræver meget mere arbejde end man egentlig tror. Jeg synes ikke at vi oplever nogen ulemper ved det egentlig. Det synes jeg faktisk ikke.

M:

Ikke andet end det er en forandring i sig selv.

I:

Ja og i selve [Udviklingsafdelingen] er det egentlig ikke en svær udfordring. Men jeg tror i forhold til driften kan det godt være en lidt sværere forandring, for der sidder selvfølgelig en anlægsafdeling [Bygherreafdeling], som laver klassiske anlægsopgaver og tænker over, hvad er det, de har gang i oppe i [Udviklingsafdelingen]? Hvad er det for nogle mennesker og at det ikke er sådan nogle ligesom os? Så der har vi en kæmpe opgave i at få os "merchet" sammen med en anden afdeling. Fordi tanken er ikke, at vi skal gøre noget på nogle andres vegne eller tage noget fra nogen. Tanken er at man holder flyvehøjden for udviklingen rigtig, rigtig høj så længe at man får og har driften med. Så det er mere der, at vi bruger noget krudt på at forstå hinanden. Og se at det her en god ting (opdelingen af afdelingen).

	M: Og det er måske også en nødvendighed
--	--

	I: Ja.
--	-------------------

Tema 3:	Strategi		
Periode:	Transskribering	Meningskondensering	Kategorisering
18:00 – 21:30	M: Føler I at den her ændring i [Udviklingsafdelingen] at den bliver støttet af den eksisterende strategi? Fordi den har det her fokus på at grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger? Føler I, at det er understøttet i det arbejde I laver? I: Ja, det synes jeg bestemt. M: Men hvor meget arbejder du med den eksisterende strategi? Altså hvor meget er den med I dit arbejde i afdelingen? I: Det er jo den, der legitimerer, det vi gør. M: Giver den så muligheder for din afdeling eller er det en begrænsning, eller er det retningen? I: Det er retningen. Det er jo den retning, vi har arbejder i. Det er jo det, vi står på. Det er jo det, vi skal. Det er jo den her, man kan bladre i, når man siger hvad, hvad vej skal det? Og så finde sig selv. Og jeg synes, vi finder os selv rigtig fint. Den understøtter det vi laver utrolig godt. [Viser projekter i strategien] M: Så den bliver ikke en begrænsning som sådan. Det bliver retningen. I ser det ikke som en negativ ting? I:		

Overhovedet ikke.

M:

Og den støtter også op om det her med at udvikle udviklingsafdelingen?

I:

Jo. Det ved jeg ikke om det er ordret formuleret i strategien. Det er mere noget vi ser som en nødvendighed, for at opnå det som strategien gerne vil.

M:

Hvad mener du så at strategien skal opnå?

I:

Det står her i starten.

M:

Det er mere om I ser det som de rigtige mål?

I:

Ja, det synes jeg.

[20:00]

M:

Nu er I er lidt mere præget af, at det måske ikke nødvendigvis kun er effektiviteten af det I leverer som er i fokus. Men også en konkurrencemæssig pris eller rentabilitet af det I laver. Er det et skift man mærker? Jeg ved godt at du ikke har været her i 10 år, men kan du godt mærke at I skal have effektiviteten med, men også hele den her prismæssige indtjeningssevne med i det?

I:

Ja. Jeg har været på [Organisationen] tidligere og siddet i kommunen og også været huset i

organisationen. Så ja. Det er helt sikkert en forandring det her, altså i forhold til sådan rigtig gamle dage. Det her med, at vi skal være meget mere konkurrencedygtige. Vi skal også være meget mere fleksible i den måde, vi ser vores [Forsyning] på i fremtiden.

M:

At de løsninger I vælger, de skal være fleksible?

I:

Jo. Det kan jo godt være en udfordring for en organisation, der er bygget op omkring et meget klassisk setup. Og en meget sikker tilgang til hvordan gør vi tingene.

M:

Helt faste rammer er måske lidt farligt at sige, men at have er en situation før med monopol og tilslutningspligt, det giver et helt andet udgangspunkt.

I:

Det gør det.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
21:30 – 28:15	M: Og det er egentligt lidt det jeg gerne snakke om nu, men i forhold til de ressourcer, der er I jeres organisation? [Forklarer ressourcer] Hvad kan man sige nogle af de mest værdifulde ressourcer fra afdelingen? I: Hvis vi skal klare os godt som [Udviklingsafdeling], så skal vi jo evne at rekruttere folk, der virkelig kan tænke meget projektorienteret og tænke meget åbent og ud af boksen, samtidig med at de egentlig skal være teknisk forankrede. Det er jo den slags folk, vi primært rekrutterer, og det, det havde vi nok ikke gjort i gamle dage. Der havde vi nok rekrutteret nogen lidt mere klassisk, ind i en meget stor driftsorganisation. M: Men det er vel også fordi I får lov til at udvikle på den måde, som I gør nu? Hvornår er jeres ressourcer mest anvendelige eller brugbare? Er det når I har stabile omgivelser, eller når det er skiftende? Altså hvor er det egentlig sjovest at være i? I: Det tror jeg har meget at gøre med hvem man er. Nu rekrutterer jeg primært nogen der godt kan lide at være i noget der hele tiden flytter sig, fordi det skal man kunne lide, når man arbejder i en udviklingsafdeling. Man skal kunne lide at være i noget, der flytter sig, noget der er ret usikkert, noget hvor man nogle gange hurtigt skal skifte (lidt) retning, noget hvor man kan se og rumme en masse forskellige mennesker og synspunkter. M: Det er fra person til person. Men det lyder som om, at det der er den helt store evne i jeres afdeling, det er den her tilpasningsdygtighed? I: Ja. M: At forme sig efter de opgaver man får. Man skal være forberedt på at dagene er forskellige og ikke ligner hinanden. Det er meget skiftende.

I:

Hvor man kan sige at folk der godt kan lide at arbejde med udvikling, er jo typisk bygget til det, altså de kan godt lide det

M:

Men så bliver jeres stærkeste ressourcer, den måde I kan hyre folk ind og så de profiler I har inde i organisationen.

I:

Ja.

M:

Føler du så at det er understøttet i organisationen? Afdelingens funktion og væremåde, er det noget, du føler, at der er understøttet og ønsket i organisationen?

I:

Ja. På vores ledelsesniveau er det helt sikkert både understøttet og efterspurgt.

M:

Møder I nogle udfordringer med det?

I:

Det gør man altid. Noget af det som jeg træner mine folk rigtig meget i, det er jo også forandringsledelse, det at kunne være i forandring. Jeg tror de fleste udviklingsafdelinger oplever, at når man skal ændre på noget sammen med driften. Hvor meget driften end kan se, at det her det står til at skulle forandres, så kan der godt være en form for modstand eller uvilje eller utryghed ved det. Man kan aldrig som udviklings menneske, der kan man kan aldrig regne med at der bare er stående applaus hele vejen igennem. Man vil altid skulle kunne lide at arbejde med at flytte andre.

[25:15]

M:

Tror du at det er noget der er lidt sværere i tunge og store organisationer som den her. At forandring godt kan være et problem.

I:

[Nævner erfaring]

Det er helt sikkert at store organisationer kan være svære at navigere i, fordi de er store, og fordi de, altså nu kommer jeg fra kommunen, det er jo også en politisk styret organisation og kan dermed være meget svær at navigere, i forhold til forandring. Fordi det sted vi vil hen er styret af politik, men flytter os fordi man hvert fjerde år laver hele spillepladen om. Det er meget, meget svært at arbejde med forandring, fordi det er som om, at tingene ikke står stille længe nok til man kan nå at implementere en forandring.

M:

Men er det, det samme som I møder her?

I:

Nej, der vil jeg sige at det er væsentligt lettere i [Organisationen]. Men det er altid en eller anden grad en udfordring.

[Snakker om anden erfaring]

I en lille organisation er der måske ikke så meget brug for hjælp til forandring.

M:

Der er det ret nemt at se om det er godkendt eller ej?

I:

Ja og ret ind efter det. Fordi man i virkeligheden er lille og at alle er med på rejsen helt fra begyndelsen. Og der opstår et fælles billede af det er det her vi skal. Store organisationer flytter sig meget langsomme, og derfor så er det simpelthen bare sværere, og det tager længere tid, og det tager mere tålmodighed. Og der er også tale om flere mennesker og alle er forskellige. Det er jo meget individbaserede også. Jo større grupperinger man arbejder med i forandring, jo større en opgave er det.

M:

[Diskutere forandringsledelse, Change agents]

Men ser I at der er sammenhæng med forandringer og udvikling? Og det egentlig lidt er de samme processer man kører igennem? Og især med det arbejde, I laver?

I:

Ja, det er det.

--	--

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
28:15 – 34:30	M: Men det bliver måske en af de evner gennem jeres ressourcer som gør at I kan håndtere projekterne? I: Ja. M: Men hvilke evner er det så I har, som er de vigtigste for afdeling? Det er som om at det hele tiden vender tilbage til tilpasningsdygtighed eller muligheden for at drive forandringer, der bliver det helt store i jeres afdeling. Men hvad med kvalitetskravsstyring eller har I nogle andre evner som I prioriterer højt eller har I nogle andre helt faste tilgange, som I bruger til at sikre at I kommer i mål med projekterne? I: Vi har ikke nogen sådan... De bor jo egentlig tit inde i projekterne. Hvis vi nu er i gang med at udvikle noget, en løsning, så vil der jo inde i udviklingen af den pågældende løsning, der vil der ligge en masse kvalitetsprocedurer, risikoafdækning, sikkerhed. Det ligger jo inde i et projekt kan man sige, helt af sig selv. Fordi når vi arbejder med udviklingen, så kan vi jo godt arbejde ret langt frem i forhold til at skulle skabe en løsning, et produkt. Og det er jo egentlig meget klassisk. Det vi skal huske i [Udviklingsafdelingen], det er at inddrage dem, som skal drifte det, når det står færdig, tidligt nok. Det er en af de processer, vi kører. Det jeg var inde på før, det er jo i virkeligheden måske nogle af de andre processer, vi kører. Der hvor produktet mere er en adfærdsændring, nye arbejdsgange, nye måder at gøre ting på, en ny at arbejde med service på. M: Men så bliver det en styring af samarbejdet? I: Ja. M: Hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling og de evner i besidder i den, ned til de individuelle projekter og sikre at de bliver bearbejdet tilfredsstillende? Hvordan sørger I for at nå i mål med de forskellige projekter? I:

Sådan lidt på klassisk projektledervis. De bliver rullet ud som projekter, der bliver lavet en tidsplan, der bliver lavet nogle processer. Det kører vi jo med helt klassiske projektstyringsværktøjer.

[30:45]

M:

Men det bliver lidt at fokusere (rigtig) meget på rammerne for de egentlige projekter, som udgangspunkt? Er det en måde til at finde de nødvendige ressourcer for at håndtere de forskellige projekter, at I gør det?

I:

Nej, det gør vi i virkeligheden tidligere. Når du siger ressourcer så tænker du på dem med evnen til at lave og udfører projektet?

M:

Ja, men også hvorfor at de kommer på projektet. Og hvad gør I når der måske ikke er den tilstrækkelige viden om de forskellige løsninger.

I:

Så køber vi hjælp ude i byen. Men i de allertidligste faser, der sidder man jo i virkeligheden og tænker rigtig meget over, hvad er det her for en slags projekt? Hvilke slags kompetencer kalder det på? Hvad er det, vi vil have opnået, når vi er færdige med projektet? Hvilken værdi skal det skabe? Der sidder man jo og tænker meget om hvordan bemande man et projekt, hvad med ressourcerne, har vi det vi skal bruge? Har vi sådan nogle selv, eller er vi nødt til at hyre nogen ind eller byde noget ud. Det er jo noget af det allertidligste der foregår.

[32:00]

M:

Men bliver det så en tilgang til at håndtere de krav, hvert projekt har?

I:

Jo. Projekter er jo på en eller anden måde jo ret unikke størrelser.

M:

Jo, men især herude hos jer og også rent byggeteknisk, de projekter I har, de er jo helt vilde. Jeg kan godt tænke at det ville være en fordel at have en eller anden inde i organisationen som har vildt meget erfaring med betonbyggerier. Men når det så er sagt, så er det jo ikke ensbetydende med at det er anvendeligt, alligevel på de projekter, for nogle af dem er virkelig unikke projekter.

Grunden til at jeg spørger ind på forskellige måder er fordi for mig bliver det meget svært at håndtere kravene. Det kan godt være at man har kravene til sidst, men hvordan opfylder man dem? Og hvilke ting er det man skal måle på? Hvordan skal man styre de krav og kvaliteten? Det er jeg finder helt vildt svært at forstå [Hvordan organisationen gør det].

I:

Det er jo det man sidder og bruger enormt meget tid på i de tidlige faser.

M:

Især som udviklingsafdeling, det er derfor, at I er der.

I:

Vi arbejder virkelig meget i de tidlige faser, og der er mange der spørger, hvorfor det kan tage så lang tid. Vi er nødt til at afprøve nogle mulige veje, og nu går vi et lille stykke ud ad den ene vej, for at sige er det en (mulig) vej? Ja, det er en vej. Okay, så er der også den her, den her skal vi ikke bruge. Den har vi også været ude af, og det gik ikke så godt. Så der går enormt meget tid med at designe hele projektet og forestille sig, hvordan kan vi overhovedet lave det her? Hvem kan lave det? Hvornår er der noget af det her projekt, som vil være en virkelig showstopper? Så de der tidlige faser. Dem bruger vi faktisk utrolig lang tid i. Og går ret langt i vores undersøgelser.

M:

Men det betyder vel også, at I har nogle ting en gang imellem, der bliver skrottet fuldstændig.

I:

Ja. Man laver meget arbejde i udviklingsafdeling, som ikke skal bruges til noget, men det giver alligevel en kæmpe værdi, fordi det siger jo noget om hvorfor man at det skulle vi ikke gøre mere ud af.

M:

Fordi så har I argumentationsunderstøttelsen i sidste ende.

I:

Ja.

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
34:30 – 40:00	M: Men er det så måske, sådan rent konkurrencemæssigt, det største bidrag fra jeres afdeling til den her organisation? At man ligesom får sagt den her fungerer, den her fungerer ikke? I: Ja. Det er jo noget, som er ret væsentlige i forhold til vores ejer, kommunen, fordi der kan jo være nogle politiske ambitioner om at man vil noget. Nogle gange undersøger vi det og kommer med en eller flere løsninger og priser. Hvis vi går den her vej, så vælger vi det her til, vi vælger det her fra, vi tager de her konsekvenser. Og så kan politikerne overveje om de vil det eller ej. [Nævner specifikt projekt] Men der vil vi jo i virkeligheden hjælpe politikerne med at få lidt mere virkelighed koblet på det de siger. M: Så det er faktisk en beslutningstagningsstyring som I gør for dem? I: Rigtigt meget! Vi laver vildt meget analysearbejde. M: Men det bliver så udgangspunktet for konkurrencefordelene for det hele, altså det er analysearbejde, I laver? I: Jo. M: Er det så kernefunktionen for udviklingsafdelingen? I: Det kunne sagtens være en af vores kerneopgaver. Det er i virkeligheden lave analysearbejde og beslutningsoplæg. M:

Hvordan bliver balancen så mellem effektiviteten og rentabiliteten? Med skiftet fra at være hårdt offentligt ejet til at drive virksomhed?

I:

Vi skal stadigvæk hvile i sig selv, vi er jo et kommunalt ejet selskab.

M:

Det er en fin balance mellem det at man ikke må tjene penge, men man gerne vil vokse.

I:

Haha ja og lige nu tjener vi faktisk penge.

[36:30]

M:

[Nævner anden informant og dennes vurdering af fjernvarmenettet som den vigtigste ressource]

Det er effektivt, det er understøttet af organisationen. Det er jo en sjælden, værdifuld og unik plads på markedet. Udviklingsafdelingen er en del af strategien, det handler rigtigt meget om effektiviteten?

I:

Ja.

M:

Har I en smertegrænse og så ud fra den, kan I så arbejde ud fra?

I:

Jeg er nødt til at lægge noget til det du siger, fordi hvad er det, vi opnår med det? Der kan være nogle mål for os som er ret vigtige at nå, og det vil jo også påvirke hvor mange penge vil vi investere i det. Altså grøn omstilling, for eksempel, det kan jo godt koste en del, men det kan være nødvendigt. Så det betyder jo også et eller andet sted noget, hvad det overordnede mål er.

M:

Men så er vi tilbage til at det er retningen. Jeg tror at det var det sidste jeg havde. Det var det med effektiviteten og balancen mellem indtjeningsevnen, eller man kan sige rentabiliteten. Som jeg kan se det, så er det effektiviteten, der er den helt store spiller i det her. Den løsning man vælger at anvende, der er at det at den er brugbar, mere end det er at man skal tjene penge på det.

I:
Sådan tror jeg altid det vil være for os, da vi er et "hvile i sig selv" selskab. Men det er klart, at det at vi er blevet et aktieselskab og har muligheden for at lave kommercielle ben. Det giver os muligheder for at prøve noget 100% kommercielt som for eksempel [Anden forsyningsform], så er driveren nogle andre. Der skal det jo kunne løbe rundt. Der er vi i konkurrence med andre, men vi kan sætte vores infrastruktur i spil. Og dermed klarer os i konkurrencen.

M:
Det er et godt udgangspunkt.

I:
Ja!

	Debriefing		
Periode:	Transskribering	Meningskondensering	Kategorisering
40:00 – 44:25	Ren debriefing		

10.2.28 Transskribering: Informant 5, Chef, Udviklingsafdeling

d. 24-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 3:00	Ren introduktion [1:30] M: Og det er så her, at du vil være en af informanterne. Vil du begynde med at præsentere dig selv og din uddannelse og måske din erfaring fra andre virksomheder eller organisationer, der har været i byggeriet? I: Jeg er chef for [Udviklingsafdelingen] her i [Organisationen]. Min baggrund er statskundskab. Jeg har egentlig lige siden jeg blev færdig, arbejdet med noget der har med teknik at gøre, dog ikke altid i byggeriet. Det har været nogle bygherre- og rådgivningsfirmaer, hvor jeg har arbejdet som strateg i de tidlige faser i nogle byggeprocesser, men ikke altid med at der skulle bygge huse. Det kunne også være at lave en skolestruktur. Så for [5-8 år] siden, skiftede jeg over til [Organisationen], hvor jeg i dag sidder som Udviklingschef. M: De arbejdsopgaver du har, er det meget typiske opgaver, der kører igen eller vil du nærmest sige, at der ikke nogen dage der er ens? I: Vores afdeling hedder 95% projekter, så vi har meget lidt drift, altså årshjulsopgaver [Faste processer]. Det er meget projekt. Vi har en række projektledere som har en række forskellige opgaver og to tredjedele af de ressourcer der bliver brugt i vores projekter, de kommer fra vores afdeling. Så det er folk, der kan sidde og regne folk, der kan sidde og lave forskellige analyser, og så kommer resten, kan man sige. Det er så hentet rundt omkring i hele vores organisation. M: Så I har et stærkt internt grundlag for jeres opgaver? I: Ja!

--	--

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
3:00 – 8:15	M: Hvilke eksterne forhold, eller omgivelser påvirker jeres afdeling? I: Det er ikke et let eller enkelt spørgsmål, fordi i virkeligheden så er vores opgaver er jo meget, meget forskellige. Det er ikke som en byggeafdeling, hvor det typisk bare er byggeprojekter, der kommer ind og så kører de igennem, og så har vi en del af den proces. Det er meget forskelligt det, der påvirker vores omgivelser. Det er jo i virkeligheden hvad vores ejere vil, hvad vores strategi den er, og de krav der kommer fra reguleringer og generel udvikling. M: Men hvordan håndterer I det så? I: Hvordan vi håndterer det? M: Ja, altså de her eksterne forhold. I: Jamen det håndterer vi jo som en del af projektet. Vi gør det meget forskelligt alt efter hvad det er for en type af opgaver. Noget, der fylder rigtig meget i vores afdeling, det er det vi kalder for vores program for grøn fjernvarme. Vi skal lave nogle kæmpestore investeringer frem mod 2030. Vi skal erstatte cirka halvdelen af den Fjernvarme [Produktionen] vi har i dag, med noget nyt. Og der er der mange forskellige [Løsninger], det bliver ikke bare en stor ny teknologi. Det bliver en række forskellige teknologier, der spiller godt sammen. Hele det der, det kører jo som et program, fordi der er rigtig mange forskellige projekter, der skal løse den udfordring, så det kører vi som et program. I det program er vi gang med at etablere en interessenthåndtering, hvordan sikrer vi alle de interessenter der er? Og det er jo både borgerne i Aarhus, det er vores kunder, men det er også samarbejdspartnere, det er politikere. Det håndterer vi så i projektet som en leverance simpelthen. [5:15] M: Så det bliver en proces håndtering. I stedet for at sige at der er specifikke omgivelser der påvirker, så er det at sige at der er meget skiftende omgivelser?

I:

Præcis, Yes.

M:

Men hvordan påvirker det jeres arbejdsområde? Hvordan udvikler I, jeres arbejdsområder?

I:

Det er svært. Det er et stort spørgsmål. Hmmm... [Lang pause]

M:

Man kan måske også vende den på hovedet. Føler I altid, at I kan håndtere de problemstillinger I får ind?

I:

Ja. Jeg synes altid at vi kan håndtere dem. Men det er jo i virkeligheden ikke noget, vi kan gå til med en one size fits all løsning. Det bliver i virkeligheden, og det er måske i virkeligheden en vigtig del, det er at en stor del af vores arbejde, det bliver problemhåndtering. Vi må tage det her, vi skal tage det hen ad vejen, fordi det lige pludselig forandrer sig. På et tidspunkt kan det være noget der sker i omgivelserne i forhold til en holdning omkring [Varmekilde] for eksempel, der kommer et indslag omkring hvordan nogle mener der bliver [Udvundet varmebrændsel i andet østeuropæisk land]. Det kan lave en negativ holdning til det at man brænder [Varmekilde] af. Hvordan påvirker dét både vores nuværende aftaler men også hvordan vi egentlig planlægger fremadrettet. Det skal vi bare håndtere, og det er sådan nogle ting, der bare kan opstå og så skal det håndteres.

M:

Ja, så den måde I udvikler jeres arbejdsområder, den er stærk afhængig af de projekter I får ind, men det kommer så af de omgivelser som er skiftende?

I:

Ja.

M:

Og det er måske ikke hemmeligheden, men det er det der er værd med en udviklingsafdeling?

I:

Ja og i virkeligheden nok det, der ligger i at være en udviklingsafdeling, der kører 95% projekter. Det er jo vidt forskellige projekter og det vi jo egentlig gør, lige nu, er at vi er i en situation, hvor vi kommer til at have nogle opgaver, der ikke kommer til at blive drift, men vi kommer til at lave nogle af de samme ting igen og igen. Fordi vi kommer til at skulle lave flere anlæg, vi skal bygge flere

	energiteknologier. Vi skal igennem og lave udbud, det at lave sheets projekt, og det skal vi i en række forskellige projekter, så derfor begynder vi selvfølgelig at samle og arbejde med nogle kompetencer og ressourcer på det. Omvendt så er der også nogle andre ting, vi vil. Vi vil udnytte vores muligheder til at lave nogle nye forretningsområder. Ikke bare for at lave nye forretningsområder, men for at lave nogle der kan spille sammen med os. Men det stiller lige pludselig nogle helt nye krav til os. Det er at begynde at tænke på en helt anden måde, på salg og udvikling af produkter. Det er også nogle kompetencer, vi skal begynde at prøve at bygge op internt.
--	--

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
8:15 – 14:00	M: Men er det så noget, der har påvirket den her opdeling af afdelingen? I: Man kan sige, at det at vi laver den her opdeling af afdelingen, i det vi kalder [Forretning] og [Energi], det er jo egentlig under den her anerkendelse af, at vi lige nu kommer til at skifte gear, så vi kommer til at få nogle rigtig, rigtig store projekter i [Energi] vi skal bygge. Som i virkeligheden følger en logik, der minder om hinanden. M: De kommer i den her gruppering? I: De ligger i den her [Type]. I den anden, der ligger så vores [Forretning] projekter. Det er jo typisk fællestegn eller at fællesnævneren den typisk er, at det handler om: Forhandling, forståelse og retten til udviklingen af noget. De er mere varierende, men det stiller nogle krav til, at du har nogle projektledere der kan styre det igennem, der kan indhente kompetencer. Vi har ikke alle de kompetencer in House. Så dem der sidder herovre [Forretning], det er jo i virkeligheden mere, kan man sige generalister, som er stærke projektledere. Og i den anden er det jo også projektledelse, men det er anlægsprojektledelse, det er lidt en anden disciplin. Der er jo ikke vandtætte skodder mellem de 2 afdelinger. De projekter der ligger det ene sted, de har også brug for kompetencerne herfra og omvendt, så der bliver arbejdet meget på tværs. M: [Nævner specifikt projekt og diskutere placering i de 2 afdelinger. At få løsningen masseret ind i organisationen] I: Men som fjernvarmeselskab, så laver vi rigtig mange anlægsprojekter hele tiden, hver dag. Og det handler jo i virkeligheden om, at vi renoverer rør, vi lægger nye rør ned, vi reparerer brud osv. Det er en masse projekter, som både handler om at grave dem ned og lave nogle veksle stationer osv. Det er den daglige drift i en fjernvarme organisation. Den har vi lagt i en afdeling, som hedder [Bygherreafdelingen]. Men så har vi også [Energi] afdelingen men det er de store, komplicerede energi-projekter, som ikke bare, altså i gåseøjne, er et anlægsprojekt. Det [Specifikke projekt] er faktisk også et projekt til [Forretning], der skal implementeres, og derfor ligger det hos os.

M:

Men er det ikke også fordi at det kræver en udviklingsproces?

I:

Jo, jo. Nogle af de her projekter, som vi kører her i [Udviklingsafdelingen], de vil så på et tidspunkt faktisk skifte over i vores [Bygherreafdeling].

[11:30]

M:

Er det fordi at de dele eller det I afleverer, det er grundlaget for deres videre arbejde?

I:

Det vil så være et beslutningsgrundlag, og så vil det være at vi viser, at det er selve det, at få det masseret ind i vores organisation, ikke et større udviklingsprojekt [Det udviklingsafdelingen leverer til Bygherreafdelingen]. Det vil for eksempel være, at vi bygger en ekstra kedel på vores energianlæg, hvor vi i forvejen har nogle kedler, der brænder forskellige ting og sager, og der er så lige plads til at lave en lille ekstra kedel. Når vi først har besluttet, at vi vil lave den, så er det sådan set bare endnu en produktionsenhed ude i et anlæg, der er ikke så meget udvikling i det. Men bygger vi et stort [Specifik løsning] for eksempel, så er det jo en markant anderledes måde. Her begynder vi lige pludselig at få et asset, hvor vi kan spille med på elmarkedet, på en helt ny måde og tænke helt anderledes på vores produktionsplanlægning. Det er ikke noget organisation bare er klar til at tage imod, så den vil i længere tid komme til at ligge i vores afdeling. Fordi her skal vi sikre, at vi får det afleveret og får det løbet ind i organisationen også. Så det er et implementeringsprojekt også.

M:

Så det er også det, der har drevet den her ændring i organisationen, at man kunne komme til at arbejde på tingene på den måde?

I:

Præcis. Fordi vi har haft brug for at styrke os.

M:

Hvad har været godt i processen med at lave den her opdeling af afdelingen, men måske også hvad der har været besværligt med den her forandring?

I:

Det sværeste har måske været at få meningen omkring at gøre det, bredt ud. At få en anerkendelse i hele organisationen af at, at nu gør vi det på den her måde. Fordi hver gang du begynder at gøre

sådan noget, begynder at røre ved nogle, så ændrer du også lidt på nogle snitflader og sådan. Så er der andre steder i organisationen man skal være klar til at tage den. Det er det, der har været lidt besværligt. Det gode har været, at det har givet rigtig god mening, inde i afdelingen. Det har været meget stærkt, vi har kunne fokusere på både den måde vi udvikler os på som afdeling, nu er der også kommet 2 ledere ind, hvor inden var der ikke et ledelseslag mellem mig og medarbejderne, hvilket gjorde, at det blev (sgu) lidt sværere at fokusere på de her forskellige arbejdsområder. Så det er jo helt klart det gode, vi er blevet i stand til at fokusere meget bedre.

M:

Det har givet en forståelse af ens funktion?

I:

Ja. Det har hjulpet til at skabe den her klarhed omkring hvad vi laver.

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
14:00 – 15:45	M: Kan man så sige, at den her ændring i organisationen egentlig støtter den eksistens strategi? I: Det gør den. Vi er jo en afdeling, som altså i den grad... Hele vores organisation har jo selvfølgelig strategien, som en ledetråd i alt hvad man går og laver. Men for os så fylder den jo ekstra meget. Fordi i vores strategi der har vi jo et fokus og en kæmpe strategisk driver i forhold til at behandle varmeudskiftningen inden for de næste 8-10 år. Og vi samtidig har fået en opgave af Aarhus Kommune til at tage et ansvar i den grønne omstilling og hele energisystemet i Aarhus ved at være Delprogramleder i sammenhæng med klimahandlingsplanen. Det fylder ekstremt meget i vores afdeling, så på den måde så bliver alt, hvad vi gør, at leverer ind på de her indsatsområder i strategien. M: Så strategiens retning har faktisk en kæmpe indflydelse på jeres arbejdsområder? I: Ja! M: Men giver den egentlig også muligheder for afdelingen? I: Man kan sige at min afdeling, er egentlig opstået som en del af strategien. Men hele vores eksistens og grunden til at vi har øget fokus og får flere ressourcer, det er fordi vi har en stor ambitiøs strategi. Så ja, strategien giver muligheder. M: Og den sådan set også støtter jeres arbejdsområder? I: Det gør den. Den giver os de svar vi har brug for.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
15:45 – 20:00	M: Men så bliver strategien også lidt en håndtering af de ressourcer I har med at gøre. I: Strategien er med til at prioritere de ressourcer som vi har brug for. M: [Forklarer ressourcer] Hvad er så det for [Udviklingsafdelingen]? Hvad er den vigtigste ressource? Hvad er den mest værdifulde? I: Hmm... Det er jo... Det er svært fordi den ene ting udelukker jo ikke den anden. Hvis det ikke i sidste ende ender med at vi får bygget det, altså at vi ikke lykkes med det med det vi skal, nemlig at sikre en omstilling af vores energisystemer og sikrer, at vi har billig pris fremadrettet. Jamen... Ved at få bygget de her ting eller indgået de her aftaler, så er det lige meget hvor dygtigt vi er. Men vores afdeling er jo en vidensdeling. Det betyder jo ekstremt meget for vores succes. M: Det at I kan sidde og hive og plukke i de forskellige mennesker i afdelingen? I: Vi kan ikke bare hive og plukke. Vi er en afdeling hvor nøgleordet er: Projektledelse. Og så trækker vi jo på ressourcer i eller sætter ressourcer i spil, i hele vores organisation. Det er jo selvfølgelig med udgangspunkt i strategien, at vi har mulighed for at gøre det. Det er jo altid en kamp, når du har en udvikling og drift. [17:45] M: Hvornår er jeres ressourcer mest anvendelige eller brugbare? Fordi er de egentlig bedst og mest anvendelige, når det er stabile omgivelser, eller er det en lidt federe nu her, når det er så skiftende forhold?

I:

Det er et svært spørgsmål. De ressourcer jeg har i min afdeling, især på de menneskelige ressourcer, altså de kompetencer vi har i vores afdeling. Det er kompetencer som i princippet fungerer bedst når spillepladen, den er stor. Fordi det er jo folk der arbejder med analyser og processer og så videre. Så hvis det bare handlede om at [Viser trin for trin med armene]. Så tror jeg at vi ville have svært ved at holde på folk. Så den måde, så er det nærmest en forudsætning i vores hverdag [Udviklingsafdelingen], at der er noget uklarhed. Der er en åben spilleplade.

M:

Men giver det en fordel, rent konkurrencemæssigt til organisationen, at I kan det?

I:

Konkurrencemæssig fordel, hvordan tænker du?

M:

At det at I har de ressourcer i afdelingen og at I gør det på den måde. Bliver det så jer, der måske driver udviklingen i hele organisationen?

I:

Ja det bliver det. Og det er på grund af de ressourcer.

M:

Men kan man så sige det at det er ikke nødvendigvis fordi, at de er sjældne og unikke de ting, I kan, men fordi de er understøttede, så bliver det værdifuldt for organisationen?

I:

Kompetencerne vi har, det er jo ekspert kompetencer, mange steder i vores organisation. Men de her stærke generalistkompetencer og projektleder kompetencer, dem har vi ikke så mange steder [Men det har de i udviklingsafdelingen]. Jeg ved ikke om det er unikt, man ser det også andre steder.

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
20:00 – 25:30	M: Men når man så begynder at snakke om evner, hvordan I sætter ressourcer sammen. Hvilke evner bruger I allermest og måske har den vigtigste funktion for jeres afdeling? Er kvalitetskravsstyring eller? I: Nej, det er projektledelse det er en helt afgørende ressource for os. Lige nu har vi en portefølje, jeg tror i nærheden af 30 projekter, vi har gang i. M: Men hvad med porteføljestyring? I: Det er også en kompetence, men det er noget vi gør i ledelsesgruppen. Men det er også noget, der sker på et endnu højere plan, når vi prioriterer i forhold til strategien. Fordi der er jo mange strategiske mål i vores strategi, og vi er stor organisation. Vi er 150 mennesker, så der skal prioriteres hele tiden. Men i afdelingen, så handler det om at drive de her projekter det. Det er den ene side, der jo især er i fokus på forretningsdelen. Så det er projektledelse, men det er i virkeligheden også procesledelse. Men så er det også et spørgsmål om at have kendskab til ejere. Nu var vi jo et kommunalt selskab, men vi er et selskab ejet af en Kommune og tilknyttet til en Kommune. Så det er også noget med at forstå alle de spil og hvordan det hænger sammen med at have både en bestyrelse og et byråd [Interessenthåndtering]. Men en anden kompetence, som vi opgraderet på her de seneste år, det er energifaglige kompetencer. Både i forhold til planlægning, men også i forhold til anlæg, tekniske evner. M: Så de kommer til at påvirke de enkelte projekter? I: Det gør de. De driver også nogle af projekterne. [22:00] M: Det hjælper selvfølgelig håndteringen af projekterne. Men hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling af de evner I besidder der, til at håndtere de individuelle projekter og sikre, at de er bearbejdes tilfredsstillende?

I:

Jamen det er jo fordi vi har dygtige projektleder. Det er deres opgave i virkeligheden og drive dem igennem [Projekt]. Noget vi arbejder rigtig meget på, det er at arbejde på tværs og vi ikke bare sidder en projektleder, et projekt med lidt hjælp, men at vi siger at man har projektet her, men vi prøver at bruge hinanden rigtig meget og komme ind [I hinandens projekter]. Det kan godt være at der er en projektleder, men vi udpeger faktisk en her til at være ansvarlig for det her spor. Så der egentlig er en, der bliver nærmest en delprojektleder. De bliver ejeren af en aktivitet eller delproces.

M:

Men det er så på den måde at I finder de nødvendige ressourcer til at håndtere de forskellige projekter?

I:

Ja, det er det.

M:

Så der er ikke en fast tilgang som sådan? Fordi det ikke er anvendeligt med en generel model?

I:

Vi arbejder på at have en generel projektmodel. Som vi skal bruge til at arbejde med projekter.

M:

Men er det for at kunne få noget erfaring fra de projekter og vidensdeling?

I:

Nej det er faktisk mere for at sikre at projekterne bliver succesfulde. Selvfølgelig vil et element også være at man bliver mere klog af at lave projekter, og også dem der ikke ender med den forventede succes. Det er en del af en projektmodel, men det er et spørgsmål om at blive bedre til at bruge vores ressourcer effektivt. Fordi vi er en rigtig teknisk organisation og i en teknisk organisation er man, virkelig nogle gange, ekstremt god til at bare at løbe afsted og løse opgaven.

M:

Hvordan vurderer I succes? Ved du, hvad du bliver målt på?

I:

Ja, det ved jeg sådan rimeligt godt. For det første så laver jeg jo nogle løbende mål med min chef. Men som afdeling har vi jo ansvaret for en del af strategien. Der er der jo nogle mål og nogle KPI'er. Nogle af vores mål ikke nødvendigvis nogle mål, du bare lige kan tage og følge op på uden videre.

[Nævner specifikke mål]

Men nogle af de ting, det kommer ved at du investerer i noget. Men succes er for os, er ikke nødvendigvis at vi skal lykkes med vores projekter, men det er at vi bruger vores tid effektivt. Nogle projekter skal jo lukkes og det kan i sig selv også være en succes.

M:

Det er til at tydeliggøre hvorfor man ikke har valgt at gå videre med lige præcis det projekt?

I:

Ja præcis.

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
25:30 – 32:15	M: Men er det måske også det som afdelingen har at bidrage til hele organisationens konkurrencemæssige fordele, både kortsigtet og langsigtet. At den kan finde ud af at vurdere og finde ud af hvad der skal udvikles på og så køre det videre igennem? I: Jamen, det er jo vores opgave. Vores bidrag til hele forretningen, det er i virkeligheden, at vi får truffet nogle helhedsorienteret løsninger omkring vores energisystem. Vi har jo flere ben i vores forretning [Nævner flere forskellige ben og varmeudvinding] Når vi skal lave den fremtidige energi. Det er den rigtige løsning fremadrettet. Så bliver man jo nødt til at kigge helhedsorienteret på det. Vores største succeskriteriet er i virkeligheden, at vi lykkes med at lave helhedsorienterede løsninger for hele organisationen. M: Og det bliver sådan set udgangspunktet for den konkurrencefordel, I nu engang kommer med. I: Det må man sige. M: I forhold til konkurrencemæssige fordele og udviklingsafdelinger, er det så ikke også at have den her tilpasningsdygtighed. Det er at man kan tilpasse sig til de forskellige projekter. I: Det er jeg helt sikker på at det er en nødvendighed. Vores virkelighed, den kommer til at forandre sig. Vi har lige været i et gearskifte forløb, hvor op til her for et års tid siden, der gik det rigtig meget med at gøre klar til den næste store plan men i en periode, hvor vi ikke nødvendigvis skulle træffe de store beslutninger. [Nævner løsninger fra 5-6 år siden] Det arbejde, det lå 10 år før og blev så realiseret. Og så havde vi jo egentlig en periode, hvor vi siger, at nu har vi egentlig investeret og vi er på plads til 2030.

[Nævner andre løsninger]

Men så begyndte vi at få lavet noget afklaring omkring: Hvad er det så vi vil og en masse andre opgaver. Det var meget strategiarbejde.

[29:00]

M:

Var det nærmest noget med en mere afklarende funktion?

I:

Det var en afklarende funktion.

[Nævner en specifik opgave og dertilhørende forhandling]

Det var meget proces, meget forretning. Nu er vi nået dertil, hvor vi har arbejdet en del med det, og nu kan vi begynde at se, at nu kommer vi der, hvor nogle af de her teknologier, som skal erstatte vores varme i 2030, dem skal vi til at begynde at sætte i gang (nu). Det tager noget tid, at bygge noget. Vi kan ikke som organisation rumme at bygge det hele lige op til [2030]. Så lige nu, der begynder der i virkeligheden at være en række af opgaver og her bliver vi jo nødt til at tilpasse sig, så der bliver vi nødt til at lave det her gearskifte. Nu laver vi en del af vores forretning som bliver langt mere anlægsorienteret end det har været tidligere og der bliver så ansat nogle nye folk med nogle nye kompetencer.

M:

Men har det så ikke været en klar fordel at dele afdelingen op?

I:

Jo, der er lidt hele ideen med det. Nødvendigheden med at få fokuseret på de opgaver.

M:

Men hvor meget fylder effektiviteten eller rentabiliteten af det I laver? Hvad er for en balance er det?

I:

Ja det er et svært spørgsmål. Hvad mener du med rentabilitet?

M:

Indtjeningssevnen.

I:

Nu er vi jo et "hvile i sig selv" selskab. Så indtjeningen er en lidt sjov ting, fordi vi har ikke en indtjening.

M:

Men bliver begrænsningen så, at I skal levere til den laveste pris?

I:

Det er lige præcis det. Så man kan sige effektivitet og det at levere konkurrencedygtige priser, det fylder ekstremt meget. Lige nu kan man sige, at vi arbejder med 3 bundlinjer. Vi har bundlinjer, der hedder det grønne det fylder meget når vi ligesom skal vurdere vores løsninger. Vi skal være grønne. Det skal være konkurrencedygtigt, og så skal det være driftssikkert. Konkurrencedygtig, det er jo ikke nødvendigvis den lavest mulige pris. Det skal være en pris som gør, at vi har en berettigelse til at være her og at vi kan konkurrere med de alternativer der er. I dag er det at cirka 95% af vores mulige kunder, de har fjernvarme, det vil vi jo gerne holde fast i. At vi kan holde det op på det niveau. Så det kræver selvfølgelig at vi hele tiden er et produkt som nye bygninger også tilvælger.

M:

Men er det ikke en fordel at situationen er som den er lige nu?

I:

Altså, det sidste år er der blevet sagt fjernvarmen flere gange i fjernsynet end der er blevet de sidste 20 år. Lige nu viser fjernvarmen jo for alvor sit værd. Fordi det er grundlæggende set en god måde når energien den er knap, så er fjernvarme et effektivt system at have.

Debriefing

Periode: Transskribering

32:15 - Ren debriefing
34:23

10.2.29 Transskribering: Informant 6, Direktør

d. 25-10-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 4:00	Ren introduktion [1:45] ... Om du så ikke vil præsentere dig selv, din funktion i organisationen? Og om hvad du har af erfaring fra andre virksomheder eller organisationer, der har været i byggeriet eller er i byggeriet? I: Det vil jeg gerne. Jeg hedder [Navn], jeg er direktør i [Organisationen]. Jeg har været i den her organisation, i [Over 20] år. Startende som affaldschef, blev senere affald og varme chef [Titel] og nu direktør. Tidligere job der har jeg været planlægnings og driftschef i [Stor elforsyning] og tidligere har jeg været i rådgiverbranchen. Jeg har mere eller mindre beskæftiget mig med byggeri eller anlæg i hele min karriere. Jeg er uddannet stærkstrømsingeniør, basisuddannet som elektriker, som er den håndværksmæssige baggrund jeg har. M: De arbejdsopgaver du får og sidder med, er det typisk den samme slags der kører igen eller er det meget svingende hvad de går ud på? Altså omfanget af dem? I: Vi er i virkeligheden en drift virksomhed, vi skal sørge for at der er fjernvarmen til de kunder vi har, og vi skal samle affald ind, ude hos kunderne. Det der generer anlæg og byggeri, det er typisk, hvis rammerne ændrer sig. For eksempel en grøn omstilling fra kul til biomasse, biomasse til varmepumper eller geotermi, hvad end det nu end måtte være. Når man skal noget andet end man gjorde før. Jamen, det giver anledning til at man skal bygge nye affaldsanlæg, man skal lave sorteringsanlæg osv. Så det er jo i virkelig de ydre rammer, politiske ydre rammer, der genererer rigtig mange ting af vores anlæg og primært den grønne omstilling.

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
4:00 – 6:40	M: Det er rammerne eller omgivelserne som organisationen agerer i, men for [Udviklingsafdelingen], er det også det, de er påvirket af eller måske andre eksterne forhold? I: Hmm... Nej det der primært er med [Udviklingsafdelingen], det er hvorfor den egentligt er blevet lavet. Det er min erkendelse af, at udviklingsfunktionerne, tidligere, lå i vores drift linjer, og så er det mange gange rigtig svære at få tid til det, fordi drift kan overmande udvikling. Og derfor lavede vi fra den udvikling. Hvor der til sidst var for mange funktioner i [Udviklingsafdelingen], der refererer direkte til [Chef for Udviklingsafdelingen] og derfor er det nu delt i 2. Det er baggrunden for, at vi står der hvor vi er, et ønske om at have større fokus på den grønne omstilling og de ting vi skal nå. Det er [Udviklingsafdelingen] rigtig meget optaget af lige nu. [Nævner specifikke aftaler og projekter med vendepunkt i 2030] Det kan man have mange holdninger og meninger om, om det er rigtigt eller forkert. Det er et politisk ønske, både nationalt og lokalt. Så det er i virkeligheden en af de opgaver som er meget stor for [Udviklingsafdelingen]. M: Så det er den måde at I håndterer jeres omgivelser på og den måde at I udvikler jeres arbejdsområder? Og det er derfra at [Udviklingsafdelingen] opstår? I: Lige præcis. M: Kommer det så af en nødvendighed at sådan en afdeling bliver oprettet eller? I: På den måde man var organiseret på før [Tidligere strukturer], der kunne man måske have gjort det uden en [udviklingsafdeling]. Men det var et bevidst valg at sætte mere fokus på udvikling og [Udviklingsafdelingen] er nogen der både skal sørge for at planlægge, hvad skal der ske? Men i virkeligheden jo også prøve at strukturere vores måde at arbejde på. Det er også en opgave for dem [Udviklingsafdelingen]. M:

	Kan man så sige at det er lidt på bekostning af nogle af de problemstillinger I har mødt og for at håndterer dem tilfredsstillende, så har I så tilføjet [Udviklingsafdelingen]?
--	---

I:

Ja det kan man sagtens sige. Man kan sige at opgaverne har ændret sig i sådan en grad, hvor det var sværere og sværere for driftsafdelingen at håndtere de opgaver, der ligger i [Udviklingsafdelingen]. Og det er den erkendelse, der gjorde at nu kommer vi til at organisere os på den her måde [Med en udviklingsafdeling].

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
6:40 – 9:15	M: De faktorer der har påvirket den her opdeling af afdelingen, er det fordi, som du siger, at det har været en fordel at nu begrænser vi den ene afdeling til [Energi] og den anden til [Forretning]? I: Jeg tror at der er 2 ting i det. At lade [Udviklingsafdelingen] vokse når du som Chef får flere der referer til dig, så bliver det for mange og så begynder man at lave en opdeling, hvad kunne give mening/hvad er logisk? Jeg ved ikke om det nødvendigvis er omgivelserne der gjort det, jeg tror mere at det er nogle praktiske ting i det, når man har for mange der refererer til en, hvordan kan man så gøre det klogt? Det er i hvert fald én årsagerne også. M: Det er simpelthen det organisatoriske i det, og at forstå, at når man kommer i den størrelse, så er det en klar fordel at sætte et ledelsesled ind? I: Ja og sætte fokus på din portefølje i afdelingen, da den pludselig var meget bred. Det gør jo så også at man begynder at kigge hvordan kan man styrke [Udviklingsafdelingen] ved at sætte en leder mere ind. Hvor den portefølje med anlæg [Energi], den er blevet styrket for at følge med vores klimaplan. Jeg tror at der var mange overvejelser hos [Afdelingschef for Udviklingsafdelingen] og mig [Direktøren], men lidt hønen eller ægget, hvad kom først? Den faglige del eller det organisatoriske? Godt spørgsmål. M: Så der er forskellige faktorer som er drevet ændringen, men hvad har så været godt eller dårligt i processen med den her opdeling af afdelingen? Nu når I er lidt mere på den anden side af opdelingen. I: Jeg tror, ligesom når man laver andre organisationsændringer, så er der både på positiv og negativsiden. Positivsiden er måske at man er blevet mere klar på den rolle man har i sin afdeling. Både som funktionsleder og medarbejder, det er det her arbejde vi har som ansvarsområde. Ulempen er at dem, der havde/har lyst til at blande sig lidt, alle vegne i mange ting, de kan synes at det er lidt begrænsende. Det er også for nogen rarere at referere direkte til en Chef end en mellemleder. Betyder det ikke bare at jeg er kommet længere ned i boksen? Så det er jo alle mekanismer, ikke noget med [Udviklingsafdelingen] at gøre, det er jo de organisatoriske ændringer...

M:

Det er forandringsledelse?

I:

Det er jo forandringsledelse som man jo kender. Nogle gange går det lidt op og lidt ned, det ændrer sig, og på et tidspunkt så fjerner man nogle mellemledere fordi så er der behov for det. Det er den udvikling som virksomheder går igennem.

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
9:15 – 16:45	M: Men passer den organisationsændring så ikke meget godt til den eksisterende strategi? I: Du vil altid sige den at operation du har i dag, det er den bedst mulige, lige indtil at du ændrer den igen. M: Ja haha, indtil der kommer nogle nye faktorer. I: Ja, fordi da vi gik fra at have en forvaltning i Aarhus kommune til at vores struktur nu [Offentlig ejet aktieselskab], der valgte jeg at ændre min organisation. Da havde jeg 2 fagchefer, en stabschef og så mig [Direktør]. Det var ledelsen. Nu er vi 9, hvorfor det? Det er vores erkendelse af at vi skal have fokus på nogle specielle områder for at vi kan udvikle os. Det er noget praktik og antal mennesker eller noget fra hvordan det er ude i omverdenen. Det er i virkeligheden et mix af det hele. M: Jeg gætter på at I nu arbejder meget mere med strategien og den retning den giver, hvilket dem jeg har snakket med fortæller at retningen kommer af strategien. Det giver nogle muligheder med det her fokus på grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger. Men hvordan sørger man for, at strategien kommer til at fylde meget i de arbejdsområder som [Udviklingsafdelingen] har? I: Strategien er helt afgørende for [Udviklingsafdelingen], måske den afdeling strategien er allermost vigtig for. Det er jo virkelig dem, der skal prøve at komme med svar på mange af de spørgsmål der er stillet i strategien. Vores basisområde er at sørge for drift, det er der nok måske ikke så meget strategi i, men alt hvad der ligger bagved er i strategien, altså hvordan gør vi? Hvordan skal vi udvikle ressourceområdet og energiområdet? Det er jo det strategien den omhandler. Vi gør meget ud af at vi er en [Organisation], ellers kan det virke som om at [Udviklingsafdelingen] er stjernen, alt det der er spændende og innovativt og pengene strømmer derhen og de gode ansættelser. Men der gør vi meget ud af at driften er det helt afgørende. Ingen drift, ingen udvikling. Man skal passe på med at sige at strategi er det eneste vigtige i et selskab. M: Men hvordan bestemmer man så hvad den skal opnå og retningen?

I:

Retningen er jo strategien. Vi har en ejerstrategi. Ejerstrategien har jo sagt, at vi er ikke et kommercielt selskab. Vi er overvejende hvilende i sig selv, så vores, fundament ligger rigtig meget der i trekanten om: Leverancesikkerhed, klima og økonomi. Hvor andre virksomheder, der dog er begyndt at bevæge sig over i en klimaretning, så har økonomi fyldt mest [I andre virksomheder, især private].

M:

Det er det, der afgør det hele.

I:

Afgøre det hele! Jeg kan sige at i min trekant, at hvis jeg ikke leverer basisydelsen, så er alt det andet også ligegyldigt.

[13:00]

M:

Men at have en trekant, der ikke er skævt vægtet, så giver det jer nogle muligheder for jeres afdelinger og deres arbejdsområder?

I:

Ja.

M:

Men det kan kun være en kæmpe fordel, fordi begrænsningen kommer fra retningen men der er en vis åbenhed?

I:

Jo, det kan man sige. Det er jo der hvor man skal passe rigtig meget på, når man ligger i en monopolverden, som vi delvis gør. Det er der hvor man skal virkelig passe på. Fordi vi kunne jo bare sige hvorfor ikke bruge 10 millioner mere, 50 millioner mere på udvikling, kunderne skal bare betale. Det kan ikke gå andre steder hen. Det prøver man så fra Folketingets og myndighedernes side og lægge et lå på, prislofter og alle de gode ting der kan generere gode nye arbejdspladser. Men som jo også sikrer, at det vi går at laver, det er fornuftigt og effektivt. Men når du ikke har et indtjeningsbehov, så skal [Udviklingsafdelingen], også passe rigtig meget på. Hvor mange gange går man i cirkel om sig selv, inden man enten dræber et projekt eller nu skal vi til at etableres [Sende videre til andre afdelinger].

M:

Men så bliver det jo ikke en balance om det er effektiviteten eller rentabiliteten, da indtjeningssejnen ryger lidt ud og mere bliver en begrænsning, for I skal levere det billigste produkt.

I:

Jo altså. Det står i vores ejerstrategi at vi skal være konkurrencedygtige i forhold til de andre større byer.

M:

Men der ligger jo også det i det, at I koster mere end nogle andre...

I:

Men hvis andre større byer alle bliver enige om at investere 100 millioner mere, så er vi jo stadigvæk konkurrencedygtige. Med mange af vores produkter, så er vi jo ikke ude på et rigtigt marked.

M:

[Nævner DST og at 88-98% er tilkoblet fjernvarme i Aarhus]

Det er jo helt vildt.

I:

Derfor er det jo næsten et monopol.

M:

Det er jo et levn fra en tidligere tid, hvor der har været monopol, med et skifte i 2019.

I:

Nu er vi så heldige, og en lille smule dygtige, at vi leverer et produkt som folk gerne vil have og ikke mindst i de her dage. Vi er jo særdeles konkurrencedygtige på prisen og det gør jo, at alle vil gerne have fjernvarme. Så der kunne man godt vælge en tilgang som direktør og som [Udviklingsafdeling], så kan vi godt kaste nogle penge efter innovation og udvikling, og det kan også godt være, at vi kaster flere penge efter det og som nogle synes er rigtigt. Men fjernvarme specielt, og ikke så meget de cirkulæreresourcer, er jo kendetegnet af afskrivningsperioder på op til 30 år, det er det vi må rent lovgivningsmæssigt, og nogle af tingene varer måske endda længere. Så er det jo, at man også skal tænke sig om, gør vi det nu rigtigt, med den bedst mulige viden, vi kan samle ind. Der er ikke nogen der kan spå om hvad der sker om 10 år.

M:

	Men så er det hele beslutningstagningsproces i det, der i virkeligheden er grundlaget for [Udviklingsafdelingen].
--	--

I:

Og det er derfor at [Udviklingsafdelingen] er en vigtig del, for ellers så går det ikke, ellers går alle kræfterne til drift. Det er jo mit ræsonnement. At da [Udviklingsafdelingen] blev dannet da vi blev et selskab. På samme måde som jeg gjorde med marketing, hvor vi er nødt til at trække marketing ud af vores drift, for ellers kan vi ikke markedsføre godt nok. Det er lidt historien bag de 2 afdelinger.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
16:45 – 22:30	M: Men når vi snakker hele [Organisationen], så er der nogle ressourcer, som er helt enestående. I har ledningsnettet og adgangen til forskellige råmaterialer, men der er også menneskelige ressourcer som uddannelse, erfaring eller kompetencer. Og for en afdeling som [Udviklingsafdelingen], hvad bliver egentlig det vigtigste for dem? Altså hvor ligger nogle af de helt gode ressourcer for dem? I: Hvad tænker du på her? M: [Diskutere ressourcer for organisationen] Men hvordan sørger man for i [Udviklingsafdelingen] at det er de rigtige profiler? Hvordan sørger man for at det er de rigtige, der sidder i den afdeling, som kan tage de forskellige beslutninger og håndtere de forskellige projekter? I: Det er jo et rigtig godt spørgsmål. Det har jo rigtig meget at gøre hvad vi gerne vil opnå, fordi hvad er det i virkeligheden at vi mangler i vores organisation. Når du kigger på vores organisationsdiagram, så er vi nok en lille smule atypisk. Det gælder også vores bestyrelse i forhold til andre tekniske og tilsvarende selskaber, der er rigtig mange kvinder og der er egentlig også temmelig mange forskellige uddannelser. Det er et relativt bevidst valg fra min og fra ledelsens side, der siger: at vi vil godt prøve og turde at udfordre os selv, ellers så kan man bare sige at vi skal tage en masse dygtige ingeniører, der lige præcis er gode til fjernvarme eller nogle gode maskinmester, der er gode til at drive vores anlæg. Men vi prøver egentlig at lave en mere divers måde at tænke på. Og det tror jeg egentlig også har styrket [Udviklingsafdelingen], det er jo ikke en helt masse ingeniører der sidder i [Udviklingsafdelingen]. Det er helt andre uddannelsesretninger, nogle af dem er også antropologer osv. For at kunne forstå den omverden vi spiller ind i. Der er rigtig mange der har en samfundsmæssig baggrund. Jeg tror at vi næsten rummer det hele. Det tror jeg også er med til at styrke [Udviklingsafdelingen og organisationen], i at træffe de rigtige beslutninger, for ellers kunne det bare være ingeniører eller økonomer, der kunne slås om det. M: Lige præcis og så bliver det en tung beslutning.

I:
Det bliver en tung beslutning.

[19:30]

M:
Men hvornår er de [Ressourcerne] mest anvendelige eller brugbare?

I:
Men jeg synes jo at de er brugbare i det hele. Det der måske er udfordringen og det skal man være opmærksom på, det er ikke bare lige sådan et quick fix, det er når nogle kommer ind i en organisation som ikke er normale i sådan en organisation. Hvordan får de den nødvendige accept og respekt i resten af organisationen? Det har taget noget tid, fordi der var nogen, der var som konger af nogle områder, "det er vores og der er sgu ikke nogen der skal blande sig, vi ved bedst". Hvor nogle begynder at stille spørgsmål, kunne det også godt være anderledes? Og der tror jeg at vi er ved at begynde at nærme os det punkt, hvor de både er forståeligt og acceptabelt. Og respekteret, ikke mindst, at der er andre former for viden der samlet set kan skabe bedre produkter. Det er en spændende udvikling vi alle sammen er i. Jeg står med en teknisk baggrund, men nu har jeg lige ansat 2 nye mand i direktion, der kommer med en helt anden baggrund. Helt anden type, og jeg tror egentlig det med at gå efter andre typer og andre uddannelser, giver noget værdi.

M:
Men det vil også give nogle fordele i forhold til sådan rent konkurrencemæssigt, at man har de profiler der er så forskellige?

I:
Ingen tvivl om det. Altså første gang at vi tog en antropolog ind, det var så på ressourceområdet, der tænkte vi: Arh, der kom vi ud af vores komfortzone, men de bidrager bare med noget helt andet viden end det vi har i forvejen.

M:
Men så kan man så sige at det ikke nødvendigvis de enkelte personer, der er det unikke, men når du sætter det sammen og du understøtter dem, så bliver det værdifuldt?

I:
Jo, jeg tror egentlig mange gange så bruger du trods alt din baggrund, og din menneskelige og faglige uddannelsesmæssige baggrund. Jeg vil ikke sige at det er unikt, men det er unikt i en virksomhed.

M:

	Men især også den her sammensætning.
--	---

I:

Ja præcis, hvor man går fra at man er individer, der har ekspertviden, til at bruge det til at skabe en yderlig værdi, når man tager andre med ind i beslutningen og i opgaven. Jeg tror at det er en erkendelse at vi alle sammen, i forskellige grad, skal igennem, når man selv synes at det jeg gør, er det rigtige. Folk tænker: Jeg er nået til 100%, jeg kan ikke gøre det bedre.

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
22:30 – 29:00	M: Men hvis man runder det her af med at snakke om ressourcer og at man ligesom sætter dem sammen, så får man det her resultat med evner i sådan nogle afdelinger. Men er den fineste evne hos [Udviklingsafdelingen] er det tilpasningsdygtighed? Eller er det at man kan finde ud af at sætte samarbejde styring op, eller er det at man kan sætte kravene til projekterne? I: Der er jo ikke noget forkert i det du siger, men den styrke jeg synes vi prøver at italesætte, også i vores værdigrundlag, det er at der er jo ikke nogen, der er mere vigtige end andre, altså [Udviklingsafdelingen] er ikke mere vigtige end vores kundeservice. Men vi har alle sammen en rolle i vores virksomhed, men hvordan spiller vi endnu bedre sammen. [Udviklingsafdelingen] er ikke nogen man bare skal sætte op på en piedestal. Det er jo ikke forbudt for andre at lave udvikling i vores virksomhed. Hvis de kommer med nogle gode ideer og gennemfører den, så kan det jo være mindst lige så godt, sommetider være bedre. Det her med at man respekterer, uanset hvor man er henne i en organisation, uanset hvilken baggrund uddannelse, anciennitet. Hvor man i virkeligheden, i forhold til strategi, kan være med til bidrage positivt til det som vi skal opnå som virksomhed, og lave noget nyt og lave noget der er bedre. Noget der er mere effektivt eller vedligeholde det vi gør. Så er det alt sammen noget der bidrager til at det samlede resultat bliver bedre end det vi havde i går. M: Så det bliver lidt mere en tilgang til at de evner man besidder de forskellige afdelinger, det er for at komme ind på de faktorer du sagde der. I: Præcis. Det er jo ikke sådan at de bedst uddannede er i [Udviklingsafdelingen]. M: Det er heller ikke den retning, jeg vil med spørgsmålet. Det er lidt mere hvordan at man i [Udviklingsafdelingen] er i stand til at være og have de evner som de har. I: Nu har vi ikke en tavle, men det er jo klart, at [Udviklingsafdelingen] har noget der minder lidt om en stabslignende funktion.

M:

Men hvordan kan de gå fra at de 2 afdelinger, til at håndtere de enkelte projekter, når projekterne er så specielle?

I:

Det gør de jo sammen med resten af organisationen. De gør det jo ikke selv. De har valgt i [Udviklingsafdelingen] at organisere sig på den måde som de nu synes er bedst, rigtigt godt. Men de skal jo spille sammen med resten af huset.

M:

Men er hemmeligheden ikke lidt de kan bevæge sig vandret og lodret som de kan?

I:

De skal jo egentlig bevæge sig vandret og lodret, op og ned. Men i virkeligheden også organisatorisk, i opgaven og ud af [Organisationen], for ellers kan det ikke lade sig gøre. Men hvad er det at du fisker efter?

[25:30]

M:

[Forklarer kort spørgsmålene og modtagerne]

Ikke at du nødvendigvis skal sige, at det fineste afdelingen kan er finde projekterne og lave den dertilhørende styring.

I:

Det må de finde ud af, gøre det bedst mulig. Og det tror jeg også på at de gør.

M:

Ja lige præcis. Du ser helhedsperspektivet. Når man snakker med dem i afdeling, så kommer det til at være mere hvad er det vi skal og hvad vi skal aflevere?

I:

Ja, det kan jeg godt forstå.

M:

Men de fortæller den samme historie, selvom de har 2 afdelinger, så kommer de indover hinanden.

I:

Ja.

M:

[Diskutere specifikt projekt og hvordan det er gældende i begge afdelinger]

Men det er lidt de her evner eller kapabiliteter, som de har og om de er dynamiske. Hvordan de går fra at have den permanente organisation og når de skal ned at arbejde med hvert enkelte projekt.

I:

Jo, der tror jeg også at i [Udviklingsafdelingen] at det er noget de arbejder med lige nu, hvor skal de slippe projektet?

M:

Det har jeg også snakket med dem om. Nogle gange er der skift i hvem der kører med på det, men de følger faktisk nogle af projekterne til dørs. Og hvornår stopper de så, for hvad er deres leverance egentlig?

I:

Ja. Den interne kontrakt er ikke altid, og det er nok kendetegnet når man snakker udvikling, at den er nødvendigvis ikke fuldstændig defineret på forhånd.

M:

Og I har jo ikke nogen faste rammer for hvordan eller hvor det skal lande henne hver gang. Måske har i et bredt aspekt, hvor det er der hvor jeres projekt der lander.

[Viser på bordet en et område hvor de afleverer tidligt og sent]

I:

Jo og du kan endda komme så langt at når man eksperimenterer, så må man også acceptere en gang imellem at der kom sgu ikke noget ud af det.

M:

Hvis du ikke har noget at læne dig op ad, så det var svært at holde balancen.

I:

Man kan tro at det er en skidegod ide, men når man så kommer lidt videre, så er den ikke så god alligevel.

M:

Men så ved man til gengæld med de her udviklingsafdelinger at så har man en proces med hvordan man har taget den beslutning. Og hvorfor vi har sagt nej til det her og hvad betyder det når vi har sagt nej til det? Og Det er jo en kæmpe fordel. Men det er også fordi at I har den størrelse som I har, at I kan have en afdeling, der får lov til at gøre de ting i det omfang, i hvert fald. Og det er ikke kun er præget af, at de skal vælge den rigtige løsning første gang.

I:

Jo og det har noget med at gøre, og jeg ved godt at det er lidt flot at sige det, men jeg bruger faktisk lidt den metafor, at hvad det koster at lave anlæggene. Det er ikke helt ligegyldigt, men det er næsten ligegyldigt. Det er de næste mange, mange, mange, mange års drift som er helt afgørende for, om kunderne reelt får en konkurrencedygtig varme og samle affald ind på en konkurrencedygtig måde. Selvfølgelig betyder anlægssummen noget, men det er opex (Driftsudgifter) hvor pengene virkelig løber stærkt. Og derfor må man godt bruge lidt mere tid på at tænke sig om, og ikke nødvendigvis at vælge den billigst mulige anlægsløsning. Men det er vigtigt, at man kan se ude i fremtiden og se hvad bliver vores driftsomkostninger.

[Nævner et andet projekt]

Det er afgørende at være konkurrencedygtige i forhold til det som vi har som alternativ.

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
29:00 – 34:30	M: Men det er så det, som en afdeling som [Udviklingsafdelingen], det er egentlig det de kommer med i forhold til de konkurrencemæssige fordele, både kortsigtet og langsigtet. I: Helt enig. Det er der hvor vi har nogle større styrker end dem vi måske havde for mange år siden, hvor vi vidste hvad vi skulle lave, og så laver man bare en til. Fordi det var vi sikre på hvordan virker og koster, men det er måske ikke så vigtigt i driften efterfølgende [Tidligere forhold og løsninger]. M: Men hvad bliver så udgangspunktet for det hele? Det bliver at kunne levere de korrekte dygtige priser? I: Det er jo det, der står også i vores strategihus. Vi skal være konkurrencedygtige, og det betyder jo ikke nødvendigvis, hvad koster det at købe den her løsning. M: Det er totalomkostningerne i stedet for? I: Ja og det er, i hvert fald i vores virksomhed, sådan at vi vil investere for milliarder. Så vores omsætning [2,5 – 4 milliarder], så det er vores drift og hvis vi kan spare noget der, så er det virkelig mange penge. M: Fordi som du nævnte tidligere med perspektiv med hvor langt er det vi kigger, kun 30 år? Eller er det faktisk oppe på 60 år at vi kigger [Driftsperioden af nye anlæg]? I: Det er det. M: Ja men så betyder det jo ekstremt meget [rigtige løsning med fokus på optimering af driften]. I: Det betyder ekstremt meget.

M:

Hvad bliver balancen så mellem effektiviteten og selve indtjeningsevnen, når man er begrænset som "hvile i sig selv" virksomhed? Bliver det så, at økonomien egentlig bliver en ramme, og så er det effektiviteten ud fra den, man arbejder med?

I:

Det er nok det sidste du siger der. Vi er jo ikke på samme måde som vandsektorloven. Der er vi jo ikke kommet ind i en indtægtsramme styring, endnu. Om vi kommer det, det er jeg er ikke sikker på. Men jeg tror at vi får nogle prisrammer. Og det vil jeg egentlig glæde mig til, ikke fordi det at det er noget administrativt bøvl, men det at få konkurrenceparameter. Det tror jeg egentlig også vil være godt for virksomheden.

M:

Er det tankegang med at konkurrence det driver innovation?

I:

Jeg tror at det driver innovation, og jeg tror også at det driver effektivitet og jeg tror det motiverer folk.

M:

Ja. Det tror jeg du har helt ret i.

I:

[Nævner et projekt, hvor man gennem renovering optimalt kan bespare 1-3 milliarder på affaldsområdet om året]

Men der er jeg stolt at lægge i bunden. Fordi det var at hvis man gjorde det samme som i Aarhus, så er det fint, så gjorde man det rigtig godt. Selvfølgelig kan man sige, når man ligger der, så synes man det er en rigtig sammenligning. Der ved vi godt alle sammen, at når man laver den form for analyser, så kan det ikke sammenlignes 100%, men der er nok en indikation af at vi igennem mange år faktisk har gjort det fornuftigt. Vi har et højt serviceniveau, og det skal vi også kunne, når vi er landets andenstørste by.

[Nævner andre byer og deres løsning]

[32:30]

Så der er nogle forskellige fysiske forhold, som man må ikke sammenligne fuldstændig på tværs af landet.

[Nævner andre løsninger med unikke muligheder for elproduktion]

Kunne alle efterligne det? Nej det kunne de nok ikke.

M:

Men så bliver det totalt omdrejet [Fokuseret] om effektiviteten af det I leverer?

I:

Man må ikke tro, at bare fordi man er den billigste at det er supereffektivt. Eller modsat, hvis man ligger midt i så er man ikke nødvendigvis ikke supereffektivt.

M:

Men at det man leverer, har man overvejet i forhold til prisen.

I:

Præcis, præcis.

M:

Det kan også godt resultere i, at I ikke er det billigste, men på grund af, at I har den grønne omstilling henover og derfor er prisen som den er.

I:

Jeg tror at alle har en god forklaring på, hvorfor de ligger som de gør.

[Nævner det at være politiker og hvordan det kan være svært at bruge de samme løsninger i hele landet]

Hvis vi bare gør som de 5 billigste kommuner, så kan man spare rigtig mange millioner. Men det holder nok ikke helt, men det lyder godt. Det er vores styringsprincip i virkeligheden.

Debriefing

Periode: Transskribering

34:30 – Ren debriefing
37:04

10.2.30 Transskribering: Informant 7, Afdelingsleder, Nybyg og renovering

d. 8-11-2022

I: Informanten, M: Mads

	Indledning / Introduktion
Periode:	Transskribering
00:00 – 8:00	Ren introduktion I: Et standardprojekt er uden [Udviklingsafdelingen], hvor der bygger vi et anlægsprojekt, og så overgiver vi det til vores vedligeholdelse og drift. I: Det samarbejde (mellem [Bygherreafdelingen] og [Udviklingsafdelingen]) har vi faktisk ikke særlig godt styr på. I: Det er lidt svært at svare på, fordi vi har ikke prøvet det særligt meget endnu. I: Vi snakker jo effektiviseringen ligesom alle andre. [5:10] M: Jeg tænker om du ikke vil præsentere dig selv og din uddannelse og din titel? I: Jeg hedder [Navn], og jeg er afdelingsleder for [Underafdelingen Nybyg og renovering i [Bygherreafdelingen]]. Vi bygger primært tekniske anlæg og renoverer tekniske anlæg, og så laver vi alle de ting ude i jorden, der skal skiftes. Alt hvad der ikke er byggemodninger og tilslutning af nye kunder. Det har jeg ved mig. M: Hvad er din uddannelse? I: Jeg er bygningsingeniør.

M:

Har du erfaring fra andre virksomheder i byggeriet?

I:

Jeg er startet inden for produktion som bygningsingeniør og startede med at have de første 4-5 hos en stor beton producent. Så har jeg været i entreprenørbranchen i den del år hos [Entreprenør] med store domicil og skole byggerier, og har været entreprise- og projektleder der. Og så kom jeg før omkring 10 år siden til [Organisationen] og så har jeg været projektleder på nogle af de større tekniske anlæg vi har lavet.

[Nævner specifikt projekt]

Og så for et par år siden, der blev jeg leder for det team jeg selv sad i. Det er primært konstruktører og ingeniører, og så har vi nogen der har en mere assistent baggrund og så har vi de her tegnere.

M:

De arbejdsopgaver du sidder med, er det meget typiske arbejdsprocesser eller er der hverdag et helt nyt projekt?

I:

Jeg har 3 teams: Tegneteam der sidder og laver autocad primært, renoveringsteamet og så projektteamet. Renoveringsteamet, de laver ledninger i jord så det er projekter, der har meget karakter af drift. Altså vi tager ud på denne her vej skifter vores ledning og så videre på den næste vej og skifter. Så er der så projektteamet, der er alt det andet. Det er vores nye tekniske anlæg.

[Nævner specifikke projekter]

Det er specialprojekterne.

Tema 1:	Offentligt prægede organisationer i byggeriet
Periode:	Transskribering
8:00 – 12:15	M: Jer som Nybyg og renovering, hvad bliver I påvirket af uden for afdelingen? Hvilke eksterne forhold eller omgivelser påvirker jer? I: Uden for [Organisationen] eller inden for? M: Det kan være begge dele. Hvad mærker I? I: Det er et meget bredt svar. Hvis man kigger på den opgaveportefølje der er med vores afdeling at gøre. Så bliver det især påvirket, helt vildt, af at man ikke vil have gas mere. [Nævner specifikt projekt] Så på den måde kommer der nogle ting, der er helt uden for vores beslutning eller indflydelse. Og så bliver vi påvirket af udbygningstakten, nye byfortætningsområder. M: Men er det er også noget, der udvikler jeres arbejdsområder? Når I bliver påtvunget til at gå i de retninger? I: Nej. Det er meget "same procedure as last year", bare nogle flere af dem. [Nævner deres standardprojekter] [10:00] M: Det er fordi det er så meget den type arbejde? I: Ja. Det er vores kerneopgave og noget der er fuldstændigt placeret i vores komfortzone. [Nævner projekter]

Det er vores grundopgave.

M:

Der ligger ikke så meget i udviklingen af det, men mængden af det?

I:

Ja.

[Nævner små udviklinger på specifikke standardprojekter]

Der er selvfølgelig en lille smule læring i det, men det er en standardopgave.

M:

Det ligger inden for rammen?

I:

Ja. Vi bruger faktisk de samme rammeaftaler, som til når vi laver renovering.

M:

Så må man sige at det er meget inden for rammen.

I:

Ja! Den har vi også lige måtte teste, men vi har vurderet at det kan vi faktisk godt. Det er så sammenligneligt at det kan vi faktisk godt.

M:

Så [Udviklingsafdelingen] har egentlig ikke særlig stor påvirkning på jeres omgivelser?

I:

Nej. Ikke den type af opgaver (ved standardprojekter). Men når man snakker [Specifikt specialprojekt], så har de jo.

M:

Men hvad modtager I så fra dem [Udviklingsafdelingen]?

I:

Ikke så meget indtil videre.

M:

Det bliver en spændende proces at se.

I:

Ja. Lige nu er det meget små opgaver som vi har i flow (mellem afdelingerne). Tanken er jo at der er på et tidspunkt skal være et godt flow.

[Nævner specifikt projekt]

M:

Så på nuværende tidspunkt er det svært at sige hvad indflydelsen af [Udviklingsafdelingen] har på jeres projekter?

I:

Ja fordi vi er jo i fjernvarme. Energi-projekterne er lidt flydende om de skal håndteres i fjernvarme eller i energi. Hvis det var et almindelige fjernvarmeprojekt, så var den hos os. Så kan man sige at ville der være noget strategisk ved at [Udviklingsafdelingen] skulle følge det eller vil det være noget der ville blive overdraget? Det kommer meget an på hvor meget ny udvikling der er på det.

M:

Men det er spændende at se hvem der holder projektet og i hvor lang tid.

I:

Ja.

Tema 2:	Organisationsændringer
Periode:	Transskribering
12:15 – 14:00	M: Men den her opdeling af [Udviklingsafdelingen], hvad kender du til den? I: Jeg kender jo [Afdelingsleder, Energi] relativt godt. Så jeg ved godt, at den opdeling den er sket. Jeg tænker at den er sket fordi det er 2 forskellige typer af opgaver. M: Så det er det, der har drevet ændringen? I: Det kan jeg godt forestille mig, det er udelukkende et gæt. Men når man selv har nogle kompetencer, så falder det naturligt. M: Man kan sige at den opdeling der er med [Energi], den er tættere grupperet end [Forretning]. I: Ja. M: For de [Forretning] og deres projekter er så brede. Der er så mange projekter af hver sin art, hvor i den anden [Energi], trods alt, har en lidt grovere gruppering? I: Det ender med et eller andet der kan lave varme eller driftes. M: Ja det er meget den retning. I: Det ender med noget fysisk, langt hen ad vejen. M: Dermed er det svært at sige hvordan opdelingen af [Udviklingsafdelingen] påvirker jeres afdeling [Bygherreafdelingen]?

I:

Det man kan sige, det er at det er noget vi skal finde ud af. Det er en ny måde at arbejde på. Alle de her energi-projekter, dem havde vi jo ikke for 5 år siden. Og 2030 er jo lige rundt om hjørnet, så det er jo noget vi helt sikkert skal have fokus på.

M:

Men tænker du ikke at det er fornuftigt nok at gøre (Opdelingen af [Udviklingsafdelingen])?

I:

Jo!

Tema 3:	Strategi
Periode:	Transskribering
14:00 – 18:00	M: Men det er vel også noget der bliver understøttet af den strategi som er herude. I: Ja. M: Hvor meget arbejder du med den eksisterende strategi? Og hvad betyder den i dit arbejde? I: Strategien er jo noget, vi forholder os til. Vi forholder os til den, især når vi arbejder med vores medarbejdere. Det er faktisk mest sådan vi bruger den. Jeg får opgaver og dem skal jeg løse, det skal jeg egentlig gøre fordi det er det jeg er sat i verden for. Så der hvor vi primært arbejder med strategien, det er med den måde hvordan medarbejdere skal agere på. Den måde de angriber opgaverne på, skal understøttes af strategien. Så som leder arbejder jeg ikke sådan selv vildt meget på strategien, men jeg sørger for, at mine medarbejdere har det med i deres opgaveløsning. M: Så det fylder i processen med arbejdet? I: Vi har fx haft rigtig meget fokus på hvordan vi behandler vores kunder, når vi går fra at være et monopol firma til at være nogen, der pludselig ikke har monopol mere. Der er nogen, der har siddet her i 20 år. De har været vant til de her kunder, de kommer bare ind af sig selv. Men nu, så er det vi går ind og arbejder med, at vi skal være mere kundeorienteret. At få det italesat, noget omkring synlighed og det her med at gøre det nemt at være grøn. Det er noget der fylder meget i vores strategi. Vi gør det meget operativt. Vi bruger det også når vi har MUS-samtaler, til at opsætte mål og sådan. Alle de mål vi opstiller for afdelingen og medarbejderne, skal pege i samme retning som strategien. For hvert mål skal vi kunne se, hvordan vi hjælper vores strategi på vej. M: Men så giver den faktisk også lidt muligheder til jer? I: Det har været en rigtig spændende måde at køre medarbejdere udviklingen som målstyring. Det er ikke noget vi har været vant til og jeg synes at det har været rigtig, rigtig spændende.

[16:00]

M:

Men I får meget opgaver og så kører I dem igennem.

I:

Ja! Vi generer ikke opgaver.

M:

Men er det så nemmere for jer at forstå retningen igennem opgaverne eller hvordan håndtere I det?

I:

Det er netop den del der gør det operativt. Vi har mere med teknikere at gøre, der er rigtig mange virkelige/normale mennesker her, der er også, en gang i mellem, også får beskidte hænder. Så hvis man kan komme ned og sige, at når du gør sådan, så giver det bare mening (for [Bygherreafdelingen]).

M:

Men føler I så som afdeling, at I er understøttet af strategien?

I:

Sådan har jeg ikke lige tænkt over det. Men ja, for jeg bruger strategien til at opnå noget af det jeg gerne vil opnå. Så ja, det synes jeg faktisk. Jeg synes at strategien hjælper mig til at forklare nogle ting.

[Nævner projekter baseret på politiske beslutninger]

Det er jo ikke fordi at det er en fed business. Og nogle gange så skal man altså ud at sælge det til sine projektledere. Hvor deres respons er at: Det her, det kan da ikke betale sig. Og det kan de have fuldstændig ret i, men der kan man så gå ind og sige, at vi har taget en strategisk beslutning. Så kan de måske synes at det er ikke arbejdet værd, men det vil vi. Dermed bruger vi også strategien til at stå ved, ved nogle af de ting vi vil.

Tema 4:	Ressourcer / RBT
Periode:	Transskribering
18:00 – 22:00	M: Og så på en måde til at håndtere ressourcerne i en retning? I: Ja. Det er det vi har snakket meget om, at strategien skal hjælpe os med at prioritere. M: [Forklarer ressourcer] Men hvad ser du som de vigtigste for din afdeling? I: Når du siger ressourcer, så siger jeg udelukkende medarbejdere. M: Så det er simpelthen ekspertviden? I: Det er også utrolig højt sat. Det er ikke nødvendigvis ekspertviden. Vi er slet ikke eksperter. Jeg synes at noget af det der er stærkest, jeg har jo en bred medarbejderskare og en af de ting, der er vigtigst for mig, det er at bruge folk rigtigt. Den forskellighed vi har [Med alt fra VVS til akademiske baggrunde], der faktisk laver det samme, inden for et spænd. De kører projektledelse på et anlægsprojekt projekt fra start til slut. Så kan det godt ske, at der er forskel på om de laver et til 200.000 eller et til 200 millioner, men stadigvæk er der rigtig mange af redskaberne der skal bruges, der er de samme. Det vi skal kunne er, at vi skal kunne samarbejde og vi skal kunne få folk i spil. Vi har jo de projekter som er Hands-on og der er rigtig meget byggeledelse i det her. De laver selv tilsyn, vi sender materialer og sørger for at snakke med vognmanden og smeden, og jordfolkene. Og det kræver altså nogle gange, at man ikke er ekspert. Det kan faktisk være sværere som civilingeniør, end som konstruktion og komme ud på sådan en plads og få den til at fungere. Det handler om de mennesker, der kan se værdien i andre, selvom de ikke er ligesom en selv. De er virkelig meget værd. Dem der kan se at en smed kan godt være sindssygt dygtige og som man kan lærer helt vildt meget af, selvom om man selv er civilingeniør. Og det er faktisk ikke alle der evner det. Den der evne til at samarbejde og få det bedste ud af de medarbejdere man har omkring sig, det er nok det jeg ser som vores største aktiv. [20:30]

M:

Ja, men hvornår de så mest anvendelige eller brugbare? Er det når man kan lave den projektledelse, på den måde?

I:

Det er fuldstændigt nødvendigt for at nå i mål.

M:

Hvordan vil du beskrive de her ressourcer eller hvad kendetegner dem? Det er ikke nødvendigvis fordi de er sjældne eller?

I:

De er skidesvære at få fat!

M:

Men er det så mere fordi de er godt understøttede i [Organisationen] og dermed bliver værdifulde?

I:

Altså det jeg synes der er vigtigst, når jeg skal ansætte en medarbejder, det er at det er en der har teknisk forståelse og så en der er en holdspiller. Og det er faktisk noget af det der er allervigtigst, fordi vi er virkelig et stort hold.

[Beskriver forskellige baggrunde og deres begrænsninger]

M:

Så det interne samarbejde?

I:

Også det eksterne. Man har en virkelig bred berøringsflade, så man skal kunne begå sig.

Tema 5:	Kapabiliteter
Periode:	Transskribering
22:00 – 27:00	M: Men det bliver jo nærmest i virkeligheden de vigtigste funktioner for afdelingen? I: Man kan sige at selvfølgelig skal man have en teknisk viden og teknisk baggrund, men for mig er det ikke så vigtigt om det er en konstruktør eller en ingeniør eller en VVS'er. Men hvis det er en der kan være en del af holdet og som kan få folk til at arbejde i samme retning. M: Men hvordan er I, i stand til at gå fra jeres afdeling og de evner I besidder der, til at de individuelle projekter så de bearbejdes tilfredsstillende? Har I en opsætning eller tilgang? I: Nej. Det har vi faktisk ikke. M: Så der er ikke en projektmodel, der er meget metodefrihed? I: Ja, der er meget metodefrihed. Jeg har nærmest ikke en, hvor der ikke står stort alfa i panden på dem, så vi snakker meget "Best practices". Fordi hvis mine kasser bliver for snævre, så springer folk ud af dem. Vi skal finde nogle kasser vi kan være i og så bruge den her "Best practices" – model til at åbne øjnene for andre har løsninger, der fungerer bedre. Og så arbejder vi rigtig meget med intern sparring og få nye folk ind og kører noget mentor på. Vi arbejder meget på at vores værdigrundlag er det samme, hvor vejen derhen ikke nødvendigvis er den samme hver gang. M: Hvor meget har I modtaget fra [Udviklingsafdelingen] indtil videre? I: Ingenting... Vi har lidt hvor vi har samarbejdet. [Nævner projekter hvor det er kørt sideløbende] [24:45] M:

Det virker som at det er i afprøvningsfasen?

I:

Meget. Men vores omstillingsparathed og det her med at kunne håndtere forskellige ting, det er det vi kan.

[Nævner ansvarsområder i [Bygherreafdelingen] hvor driften ikke er omstillingsparate]

M:

Men hvis der er kørt en længere udviklingsperiode på projekterne, så må det hjælpe jer med at forstå hvor informationen eller kravene kommer fra. Og så må det være nemmere for dig som afdelingsleder at sige hvorfor det er vi gør de her ting og få det accepteret hos din afdeling?

I:

Det ved vi godt, vi ved godt hvorfor vi gør tingene. Det tænker jeg faktisk ikke at det er en ting.

[Nævner specifikt projekt]

Hvor der giver det måske mening for nogle andre end os, det betyder måske rigtig meget for deres grønne profil.

[Nævner specifik løsning]

Det er der jo ingen forretning i for os, men det kan der være for nogen andre. Jeg synes egentlig godt at vi kan forklare hvorfor vi gør tingene.

M:

At få det forklaret og accepteret?

I:

Ja det synes jeg. Det synes jeg egentlig ikke er et problem.

M:

Jeg glæder mig til at se om [Udviklingsafdelingen] hjælper på det rent udførelsesmæssige på nye projekter og om det er tænkt med igennem. Så det gør det nemmere for jer at have de projekter i jeres afdeling. Altså at det output I får. Fordi det må være en kæmpe fordel at lade nogle med der har en udførelsesmæssig baggrund og lade dem præge udviklingen af projekterne.

I:

	Det er også det vi snakker om. Man prøver at få de rigtige folk ind tidligt. Problemet er bare at det er rigtig svært ressourcemæssigt at styre, fordi du ikke ved om det ikke bliver til noget om et halvt år eller om et helt år eller om 3 år. Ofte er det også usikkert hvad vores rolle egentlig også er. Det er virkelig noget vi øver os på nu her.
--	--

Tema 6:	Konkurrencefordele
Periode:	Transskribering
27:00 – 32:30	M: Her til sidst, der handler det om konkurrencefordele. Og egentlig hvad de forskellige afdelinger bidrager til hele organisationen, i forbindelse med konkurrencefordele - både kortsigtet og langsigtet? I: Når vi konkurrerer med hvad? Varmepumper? M: Nu siger du at I er gået fra monopol til ikke at være monopol, men det er godt nok meget monopol lignende tilstand stadigvæk. I: (Med sjov stemme) Ej, Der er sgu da en del der laver varmpumper i nye områder. M: Men hvis man kigger på byggerier der bruges til hverdagsdrift eller beboelse, så ligger I fornuftigt, må man sige. Men jer som [Nybyg og renovering], så ligger konkurrencefordelen vel meget i det her med at få ført projekterne igennem så de kan bruges bagefter? Men også at I udfører projekter der, i det store perspektiv, er gode for [Organisationen]? I: Ja ja. Fordi der er noget branding i det også. M: Men hvad bliver udgangspunktet for fordelene? I: Altså den eneste måde vi kan bidrage til at være konkurrencedygtige på, det er ved at holde vores omkostninger nede, ved at være effektive og levere effektive projekter. Hvis man skal være en lille smule søgt, så jo hurtigere og jo pænere vi gør det, jo flere vil vælge fjernvarme. Når vi går ud og graver ude ved hr. og fru Jensen, og graver deres have og veje op, jo mindre dårlig omtale vi kan få, det større er sandsynligheden for naboerne også vælger os. [29:45] M:

Fordi I repræsenterer virksomheden på den måde?

I:

Ja. Vi arbejder også rigtig meget omkring kommunikationen, med at få skiltet og sådan noget, for at få ydet noget kendskab. Men generelt så mener jeg at det eneste vi kan, det er at være effektive.

M:

Men så bliver det økonomiske af det, det bliver en begrænsning i jeres ramme for jeres arbejdsprocesser?

I:

Ja.

M:

Og der er ikke nogen indflydelse endnu og måske heller ikke senere fra [Udviklingsafdelingen] på balancen mellem jeres effektivitet og det økonomiske aspekt?

I:

Det tænker jeg ikke. Vi kører i de her "hvile i sig selv" principper.

M:

[Nævner projekt som de kan kører kommercielt]

Men det her er bundet af en fjernvarmelov, hvor I skal levere det billigste produkt. Men derfor må det godt være dyrere end andre, bare der er en forklaring på prisen?

I:

Ja.

M:

Så det er effektiviteten, der er rigtig meget i fokus?

I:

Det er det eneste jeg kan byde ind med. Men det er også det vi gør. Vi bruger rigtig meget tid på at køre kontraktstyring og forhandlinger, for at finde de rigtige priser, de rigtige folk, de rigtige materialer. Det er jo i virkeligheden en Bygherre/Entreprenør afdeling. Vi er Bygherre fordi vi sidder på pengene, men udover det, så har vi en totalentreprenør rolle hvor vi både har byggestyring men også projektering.

[31:15]

M:

Det lyder meget fedt.

I:

Det er rigtig fedt! Fordi det er os der sidder på kassen og vi er ude og kan tage de rigtige beslutninger, og så må tingene jo også godt koste en lille smule mere, hvis det bliver godt i sidste ende.

M:

Hvad tror du, bliver den største fordel med den her opdeling af [Udviklingsafdelingen]? Og at have det her fokus på energi-projekter?

I:

Det ved jeg ikke... Vi har ikke prøvet andet. Vi har ikke modtaget noget tidligere. [Afdelingsleder, Energi] er jo tidligere ansat hos mig, og er rigtig dygtig til anlægsprojekter. Jeg kan se en stor force i, at det er en afdelingsleder der er rigtig dygtig til anlægsprojekter, der skal generere anlægsprojekter.

Debriefing

Periode: Transskribering

32:30 – Ren debriefing

33:30

Appendiks E: Kapabiliteter fra informanterne

Gennem arbejdet med transskriberingen, meningskondenseringen og kategoriseringen af interviewene, er der løbet fundet forskellige evner/kapabiliteter som de enkelte informanter har nævnt eller indikeret som værende manglende eller mindre gode. Disse er i det nedenstående præsenteret med en beskrivelse og en vurdering af de enkelte kapabiliteter. I det efterfølgende vil disse sorteres for at finde de relevante kapabiliteter i projektet, som skal analyseres i rapporten. Disse kan findes senere i dette appendiks.

Informant	Kapabilitet	Beskrivelse	Vurdering
1			
	Yderligheds- og yderpunktsstyring	Håndtering af yderligheder i beregninger, så disse har den samme betydning i beregningerne.	Relevant
	Udgangspunkts- og faktorstyring	Ensrette projektvariabler og priser i projekter, således at projekterne har et lignende udgangspunkt.	Relevant
	Anlægs fleksibilitetsstyring	Fokus og opstille de rigtige krav til fleksibiliteten. Hvad og hvordan de enkelte løsninger understøtter en fleksibel ydeevne.	Dette er meget i fokus allerede i organisationen. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Politisk projektkravstyring	Håndtering af politiske krav og hvilke/hvordan projekter opfylder dem.	Relevant – bliver en del af kravstyring
	Anlægssynergistyring	Hvordan anlægssammensætningen er i synergi samt hvordan det skaber nye muligheder.	Dette er meget i fokus allerede i organisationen. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Strategikravstyring: - Grønne - Konkurrencedygtige - Driftssikre	Styring af hvordan de 3 bundlinjer i strategien løses og håndteres i de forskellige projekter.	Relevant – bliver en del af kravstyring
	Ekstern interessenthåndtering /	Styring af målsætninger mod hvad kunden gerne vil betale for.	Relevant

	Kundeomkostningsstyring		
2			
	Intern deadlinestyring	Optimale deadlines i forbindelse med intern koordinering.	Dette er meget i fokus allerede i organisationen. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Porteføljestyling [Forretning]	Bred vifte af projekter, finde kendetegn (nok ikke muligt)	Ville give begrænsninger – Ikke relevant
	Evalueringsstyring	Vurdere og evaluere projekter for at forstå i hvilket omfang at disse er med til at understøtte strategien.	Placeres under outputstyring. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Projektopstartsstyring	Sikrer at ekspertviden i organisationen bliver anvendt på projekter i den tidlige fase, for at afdække mulige/ nødvendige projektkrav.	Det har virkelig styr på de tidlige faser, derfor ikke relevant.
	Outputstyring	Hvor deres projekter ender, og for at kunne kategorisere dem.	Relevant
	Interessenthåndtering / Kundeomkostningsstyring	Styring af målsætninger mod hvad kunden gerne vil betale for.	Relevant
3			
	Evalueringsstyring	Vurdere og evaluere projekter for at forstå i hvilket omfang at disse er med til at understøtte strategien.	Placeres under outputstyring. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Strategisk niveaustyring	Inddragelse af det strategiske niveau, for at få deres grundlag.	Relevant – bliver en del af kravstyring

	Kompetenceudviklingsstyring	Gennem deres konstante udvikling, skal nye kompetencer findes og registreres når de er anvendelige.	Det har virkelig styr på de tidlige faser, derfor ikke relevant.
	Kravopfyldelsesstyring	Hvilke/hvordan projekter understøtter mål og krav. For at forstå vigtigheden af de forskellige projekter.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Konkurrencefordelsstyring	Forstå hvad der giver de forskellige bidrag til konkurrencefordele	Bliver nærmest resultatet af denne rapport, dermed for overordnet. Der arbejdes IKKE videre med denne.
	Bindeled mellem det operationelle og det strategiske niveau / Organisationsniveau kravs styring	De forskellige niveauers indflydelse på beslutningstagningsprocessen.	For overordnet, men bliver en del af kravstyring.
	Styregruppekravstyring - Bestyrelsen - Chefgruppen - Politikker	At finde styregruppen på de enkelte projekter og deres krav.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
4			
	Projekttype styring	Kategorisering af projekterne, så de kan sammenlignes eller tilgange kan anvendes igen.	Relevant, men bliver en del af outputstyring.
	Grøn strategikravstyring	Fokus på de grønne omstillingskrav fra strategien, for at kende projekternes indflydelse.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Synergistyring / Anlægssynergistyring	Hvordan anlægssammensætningen er i synergi samt hvordan det skaber nye muligheder.	Dette er i fokus, men kunne med fordel tydeliggøres.

	Driftskravstyring	Integrere driften på relevante tidligt og tydeligt, for at finde krav, mål eller begrænsninger.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Omgivelsesstyring	Omgivelsernes krav til / betydning på den permanente organisation, der skal håndteres ned i de enkelte projekter. Tilgang til at forholde sig til bestemte emner i hvert projekt som den permanente organisation er præget af.	Relevant
I5			
	Målstyring af strategien.	Hvordan de specifikke krav i strategien håndteres og opfyldes.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Internt samarbejdsstyring (Udviklingsafdelingen)	Når projekter er i begge underafdelinger, skal de forskellige gruppers ekspertviden og deres indflydelse tydeliggøres.	Relevant
	Intern interessenthåndtering	Krav fra forskellige niveauer / afdelinger i organisationen, for at prioritere og håndtere dem tilfredsstillende.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
I6			
	Internt niveaukravstyring	Krav fra forskellige niveauer, samt hvordan/hvorfor disse bliver opfyldt.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Informationskildestyri ng	Hvor informationen/viden kommer fra, for at se om det	Relevant

		er intern eller ekstern viden eller kompetencer.	
	Ejerstrategikravstyring - Leverancesikkerhed - Klima - Økonomi	3 selvstændige styringer med fokus på hvad og hvordan håndteres kravene tilfredsstillende.	Relevant, men bliver en del af kravstyring
	Udførelseskrav styring	Byggeledelse, men at have det udførelsesmæssige perspektiv i deres udvikling af projekterne pga. de byggetekniske tunge projekter i [Energi], for at skabe udførelsesmulige projekter.	Relevant
	Outputstyring	Kategorisering af projekternes leverancer for at kunne gruppere dem og udvikle tilgangene, samt erfaringsopsamling.	Relevant
	Principstyring	Hvor kommer kravene fra og hvad betyder de egentlig for udviklingen af projekterne.	Relevant. Minder om omgivelserne, men også den interne kravstyring.
I7			
	Ny udviklingsstyring	I hvilken grad af ny udvikling på et projekt, for at finde det optimale tidspunkt for overdragelse.	Relevant. Minder om outputstyring.
	Stiafhængigheden	Unikke eller sjældne projekter hvor beslutningstagningsprocessen er afgørende.	Relevant. Minder om informationskildestyri ng.
	Uden for kerneopgave håndtering	Tilgang til at tydeligt klassificerer når arbejdsopgaver ligger uden for standardopgaver.	Relevant. Minder om Ny udviklingsstyring

	Strategikravstyring / Strategimålstyring / Målkongruens	Hvordan medarbejdere opfylder strategiens punkter gennem den måde de agerer på og i deres opgaveløsning. Men også til at opsætte mål for medarbejderne.	Relevant. Minder om anden kravstyring, men fokus på medarbejderen og især [Bygherreafdelingen]. Dette varetager de allerede.
	Udførelseskrav styring	Byggeledelse, men at have det udførelsesmæssige perspektiv i deres udvikling af projekterne pga. de byggetekniske tunge projekter i [Energi], for at skabe udførelsesmulige projekter.	Relevant.

10.2.31 Opsamling af projektets kapabiliteter

I den nedenstående tabel samles og sorteres de fundne kapabiliteter for at finde de relevante kapabiliteter som skal vurderes og analyseres i projekt. De fundne kapabiliteter består af:

- Beregningsstyring
- Outputstyring
- Internt samarbejdsstyring (Udviklingsafdelingen)
- Informationskildestyring
- Kravhåndtering og styring
- Kundeomkostningsstyring

Navn	Endelige beskrivelse	Kommentar
Yderligheds- og yderpunktsstyring	Beregningskapabilitet der kan give en håndtering af yderligheder i beregninger, så disse har den samme betydning i beregningerne.	Kan samles til en beregningskapabilitet.
Udgangspunkts- og faktorstyring	Beregningskapabilitet der kan ensrette projektvariabler og priser i projekter, så projekterne har et lignende udgangspunkt.	
Outputstyring	Kapabilitet der fokuserer på hvor projekter afsluttes, for at kunne kategorisere dem med formålet at vurdere/evaluere dem.	Relevant. Samles til én kapabilitet, Outputstyring, hvor fokus på nyudvikling inddrages.
Nyudviklingsstyring	Kapabilitet der arbejder videre fra "Outputstyring", der omhandler at kategorisere graden af nyudvikling på de enkelte projekter, for at kunne bestemme hvornår projektet skal inddrage andre afdelinger og hvornår det kan overdrages til andre afdelinger.	
Projektskynergistyring	Kapabilitet der arbejder med at tydeliggøre synergien mellem projektet og eksisterende løsninger/driften for kunne bedømme sammensætningen af organisationens projekter.	Dette er meget i fokus allerede i organisationen. Der arbejdes IKKE videre med denne.

Internt samarbejdsstyring (Udviklingsafdelingen)	Kapabilitet der kun omhandler udviklingsafdelingens to underafdelinger. Håndtering af ekspertviden fra begge underafdelinger for at tydeliggøre deres indflydelse, når der et projekt som skal behandles af begge underafdelinger.	Relevant.
Informationskildestyring	Udviklingskapabilitet der giver muligheden for at arbejde med hvor informationen/viden kommer fra, for at se om det er intern eller ekstern viden eller kompetencer. Fokus på stien ved unikke eller sjældne projekters beslutningstagningsproces.	Relevant
Udførelsesmæssig kravstyring (Byggeledelse)	Kapabilitet der giver et udførelsesmæssigt perspektiv i udviklingen af byggeprojekter gennem de udførelsesmæssige begrænsninger, for at skabe udførelsesmulige projekter.	Ikke relevant, da Udviklingsafdelingen blandt andet består af tidligere medarbejdere fra Bygherreafdelingen.
Omgivelsesstyring (Fra organisation til projekt)	Kapabilitet der fokuserer på de omgivelser, der påvirker den permanente organisation, som de enkelte projekter skal forholde sig til. Hvor formålet bliver at kunne observere og håndtere disse bestemmende omgivelser gennem projekterne.	Relevant. Samles til én kapabilitet med fokus på kravhåndtering.
Principstyring	Kapabilitet der giver muligheden for at arbejde med hvor kravene kommer fra, for at kunne bestemme hvad de egentligt betyder for udviklingen af projekterne.	
Strategikravstyring	Kapabilitet der arbejder med hvordan strategiens retning og krav med grønne, konkurrencedygtige og driftssikre løsninger håndteres	

	gennem de forskellige projekter. For at kortlægge hvordan/hvilke projekter der opfylder disse 3 bundlinjers krav.	
Niveaunkravstyring	Kapabilitet der fokuserer på det strategiske, taktiske og operationelle niveaus indflydelse på beslutningstagningsprocessen. Dette bliver en mulighed for at håndtere kravene fra forskellige niveauer / afdelinger i organisationen, for at prioritere og håndtere dem tilfredsstillende.	
Kundeomkostningsstyring	Kapabilitet der fokuserer på den eksterne interessenthåndtering, hvor organisationens målsætninger sættes mod hvad kunden er villig til at betale for, som støtte til beslutningstagningsprocessen.	Relevant.

10.2.32 Endelig samling af fundne kapabiliteter

De fundne kapabiliteter		
Navn	Beskrivelse	Informant
Beregningsstyring	Beregningskapabilitet til håndtering af yderpunkter og yderligheder i projektberegninger, samt ensretning af variabler og økonomi i projekter. Kapabiliteten giver mulighed for ensartet vægtning i beregninger og projekternes udgangspunkter, så Udviklingsafdelingen kan sammenstille dens projekter.	(I1.PL.Energi)
Outputstyring	Kapabilitet der skaber et fokus på hvor Udviklingsafdelingens projekter skal afsluttes eller overdrages og betydning af dette på det enkelte projekt. Ydermere kan kapabiliteten anvendes til at kategorisere projekterne, og dernæst kan disse vurderes og evalueres i forbindelse andre eller lignende projekter. NOTE: Kan også indeholde Nyudviklingsstyring. - I hvilken grad af ny udvikling på et projekt, for at finde det optimale tidspunkt for overdragelse. Kapabiliteten kommer til at muliggøre dette.	(I2.PL.Forretning), (I6.Direktør), (I7.AL.Nybyg/Renovering)
Internt samarbejdsstyring (Udviklingsafdelingen)	Udviklingsafdelingskapabilitet til håndteringen af anvendt ekspertviden fra begge	(I5.Chef.Energi/Forretning)

	underafdelinger for at tydeliggøre deres indflydelse på projekter, der skal behandles i begge underafdelinger.	
Informationskildestyling	Udviklingskapabilitet der giver mulighed for at arbejde og forstå udgangspunktet for relevant projekt information og viden, med fokus på brugen af interne eller eksterne kompetencer eller viden. Kapabiliteten kan ved unikke eller sjældne projekter sætte fokus på processen med beslutningstagningsprocessen.	(I6.Direktør), (I7.AL.Nybyg/Renovering)
Kravstyring	Kapabilitet til håndtering af Udviklingsafdelingens krav oprindelse gennem hvordan eksterne faktorer og omgivelser håndteres af politiske beslutninger, Bestyrelsen og Ledergruppen, samt den eksisterende strategi. Kapabiliteten giver muligheden for at kortlægge hvilke/hvordan projekter opfylder Udviklingsafdelingens krav. NOTE: Inkluderer: - Omgivelsesstyring - Strategikravstyring - Principstyring - Niveaukravstyring	Alle informanter
Kundeomkostningsstyring	Kapabilitet til interessenthåndtering af kundernes ønsker om omkostninger i forbindelse med organisationens løsninger. Kapabiliteten kan gennem kundernes villighed til	(I1.PL.Energi), (I2.PL.Forretning)

	omkostninger, understøtte beslutningstagningsprocessen.	
--	--	--