

Vidensledelse i kommunale fusioner -casestudie af en fusionsorganisation



Abstract

Danish municipalities are intensely concerned with the upcoming structural reform. The planning is well under way and there has been appointed a vast number of steering committees, project groups, and work groups who all attempt to pilot the municipalities through one of the biggest structural reforms in Danish history. This thesis touches upon a central aspect concerning this reform – knowledge management.

A comprehensive amount of literature has been produced about public organisations, knowledge management and mergers, but never concerning knowledge management during mergers of municipalities. To describe present thesis as ground-breaking would probably be an exaggeration, but that being said, this thesis contains a lot of underlying aspects which have never been examined earlier.

The thesis examine the problem by using a case as point of reference; an actual municipal administration, which at the moment is undergoing a merger and this municipal administration's merger organisation and management who shall facilitate knowledge management during the process of the merger. This specific case will be the foundation for later conclusions about how knowledge generally is managed during municipal mergers.

As already mentioned, knowledge management is not a new phenomenon. During the last 20 to 25 years, knowledge management has gone from being an American and Japanese inspired niche area to being an establish field of research in Europe and, by now, there is books on books about knowledge management in praxis as well as in theory.

When talking and writing about knowledge management as an instrument of management, focus is primarily on the sharing of information and how to make this information accessible to the largest possible number of employees. This is not a misinterpretation of the term knowledge management as such; however, it is a quite simplified understanding of the concept, which does not include some essential aspects. To share knowledge is just one element of knowledge management. Another important element is how the managers secure that the knowledge a given organisation possess is used actively and how new knowledge is created. In other words, it is not sufficient just to share knowledge and make it accessible to others; it is also to a great degree about securing that the

accessible knowledge is used actively, as it is only by doing so, that the knowledge managers justify their existence in a cost-benefit perspective.

In addition to this, the structural reform is unique in itself. Redistribution and organisational changes often occur as part of the general modernisation of the public sector in Denmark, but the latest real significant reformation took place as long ago as 1970 where knowledge management where not studied as a separate field. Thus, the structural reform provides a great opportunity to research knowledge management in the process of municipal mergers.

Furthermore, it is interesting to research municipal mergers, because in most of these cases several organisations shall unite. Thus, in the case of this thesis five municipalities, one county, and a parish is merging and though there, on one hand, are similarities between the merging organisations, there are also, on the other hand, great differences and none of the parties undertake their tasks in exactly the same manner, let alone keep the same level of service. This means that the municipal mergers in question can be assumed to be of multidimensional character, which in consequence must entail that task of knowledge management becomes highly complex.

Finally, the Danish municipalities have during the last 35 years grown from being small organisations that took care of relatively simple tasks to being highly complex organisations, which take care of a large number of, and very varied tasks. With that, the way in which work concerning knowledge is conducted in each municipality is equally very varied, which complicates knowledge management even further.

In this way, the structural reform provides a unique possibility to study knowledge management in a new perspective and present thesis thus raise the question: how do merging organisations create the right organisational conditions for managing the relevant knowledge that potentially is available in the processes of municipal mergers?

Vidensledelse i kommunale fusioner - *case studie af en fusionsorganisation*

Morten Rüz, studienummer: 20011679

Jakob Bøjen, studienummer: 20011731

Speciale, september 2006
Aalborg Universitet, Politik & Administration
Vejleder: Peter Nielsen

ET NYT DANMARKSKORT UNDERVEJS	1
ORGANISATORISK INDGANGSVINKEL.....	2
Organisationsforandringer - Leavitts Diamant og ledelse.....	2
VIDENSLEDELSE – ET CENTRALT ELEMENT I EN KOMMUNAL FUSION	5
VIDENSLEDELSE I EN KOMMUNALREFORM – UKENDT LAND	6
PROBLEMSTILLING.....	7
METODE	9
TEORIEN OG DENS FORMÅL I SPECIALET	9
Fusioner og fusionsledelse	10
Viden og vidensledelse	10
DESIGN.....	11
Casestudiet	12
Casebeskrivelse – Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation	13
Den nye Vejle Kommune	13
Børne- & Ungeforvaltningen og dens fusionsorganisation	13
Den nuværende forvaltning, fusionsorganisationen og den nye Børne- & Ungeforvaltning	15
Fusionsprocessen frem mod den nye Vejle Kommune	17
METODEOVERVEJELSE I FORHOLD TIL DATAINDSAMLING OG ANALYSE	18
Interviewundersøgelsen.....	18
Spørgeskemaundersøgelsen	21
Metodetriangulering	22
Reliabilitet	22
Validitet.....	23
Analytisk generalisering.....	24
TEORI	26
FUSIONER OG FUSIONSLEDELSE	26
Fusioner og organisationsforandringer.....	26
Fusionsorganisationen.....	28
Forskellige faser fordrer forskellige ledelsesopgaver.....	28
Faserne i kommunernes fusionsproces	29
Fusionsledelse	31
Fusionsledelse - leadership og management	34
VIDEN OG VIDENSLEDELSE	35
Vidensformer	35
Data, information og viden.....	36
Den rationelle tradition – eksPLICIT viden	37
Den empiriske tradition – Tavs viden	38
Den pluralistiske tradition	40
RELEVANT VIDEN I DEN KOMMUNALE FUSIONSPROCES	42
VIDENSLEDELSESPROCESSEN.....	44
SECI-modellen.....	44
Socialisering: Fra tavs til tavs viden.....	46
Eksternalisering: Fra tavs til eksPLICIT viden	47
Kombination: Fra eksPLICIT til eksPLICIT viden	48
Internalisering: Fra eksPLICIT til tavs viden	49
Barrierer for vidensdeling	49
RAMMER FOR VIDENSLEDELSE.....	51
En klar vision	51
Autonomi	52
Fluktuationer og kreativt kaos.....	53
Overflødighed	54
Nødvendig variation.....	54

Barrierer for vidensledelse	55
RELATIONEN MELLEM FUSIONS- OG VIDENSLEDELSESTEORIEN	56
OPERATIONALISERING.....	58
FUSIONSLEDELSE	59
RELEVANT VIDEN	60
RAMMER FOR VIDENSLEDELSE.....	61
VIDENSLEDELSESPROCESSEN.....	62
ANALYSE.....	62
FUSIONSLEDELSE	63
Leadership i fusionsprocessen.....	63
Tryghed i fusionsprocessen.....	66
Medindflydelse i fusionsprocessen	69
DELKONKLUSION – FUSIONSLEDELSE I BØRNE- OG UNGEFORVALTNINGENS FUSIONSORGANISATION	72
RELEVANT VIDEN	74
Viden er relevant for fusionsprocessen	74
Vision for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation.....	74
Arbejdet med visionen	75
Relevant viden for chefgruppen	78
Faktaindsamlingen	80
Uklarhederne om relevant viden og visionen.....	81
DELKONKLUSION – RELEVANT VIDEN I BØRNE- OG UNGEFORVALTNINGENS FUSIONSORGANISATION	84
RAMMER FOR VIDENSLEDELSE.....	86
Uddelegering af ansvar i fusionsorganisationen.....	86
Fusionen – nye idéer og en mulighed for refleksion	88
Overblik over viden.....	90
Etablering af vidensoverblik i fusionsorganisationen	94
Forskellige løsningsmodeller	95
Barrierer for rammer for vidensledelse i en kommunal fusionsproces.....	98
DELKONKLUSION – RAMMER FOR VIDENSLEDELSE I BØRNE- OG UNGEFORVALTNINGENS FUSIONSORGANISATION.....	100
VIDENSLEDELSESPROCESSEN.....	102
Fora for udveksling af tavs viden	102
Eksplisitering viden	104
Viden – fra gruppe til organisationsniveau	106
Modstand mod vidensledelsesprocessen.....	106
IT i vidensledelsesprocessen	107
Fusionsorganisationens IT-faciliteter	107
Brugen af IT i fusionsorganisationen	108
Årsager til begrænsede brug af IT i fusionsprocessen.....	112
IT og vidensledelse i fusionsorganisationen	114
DELKONKLUSION – VIDENSLEDELSESPROCESSEN I BØRNE- OG UNGEFORVALTNINGENS FUSIONSORGANISATION	115
KONKLUSION.....	118
PERSPEKTIVERING.....	124
TRYGHED I FUSIONER – HÆMMENDE ELLER EN ORGANISATORISK FORUDSÆTNING?.....	125
PLADS TIL REFLEKSION OG AUTONOMI I FUSIONSPROCESSER?.....	126
LITTERATURLISTE
BILAG

Et nyt danmarkskort undervejs

”Vores evne til at håndtere forandring bunder i mangt og meget i vores evne til at lære og forstå nyt. Det er derfor i vid udstrækning vores evne til at tilegne os viden, der afgør, om vi kan handle proaktivt i forandringernes verden, eller om vi stivner og reagerer med handlingslammelse” (Direktør Jørgen M. Clausen, Danfoss A/S i Aagaard 2005; 7)

Med nedsættelsen af strukturkommissionen i oktober 2002 gik startskuddet til strukturreformen, hvor kommissionen fik til opgave at vurdere *”fordele og ulemper ved alternative modeller for indretningen af den offentlige sektor og på denne baggrund komme med anbefalinger til ændringer, som er holdbare over en længere årrække”* (Indenrigs- & Sundhedsministeriet 2005; 6). I januar 2004 konkluderede kommissionen, at der var et behov for en omstrukturering af den offentlige sektor, da amter og kommuner ikke var store nok til at varetage deres opgaver. På den baggrund udarbejdede regeringen et forslag, som udgjorde grundlaget for forhandlingerne mellem regeringen og Folketingets øvrige partier. I juni samme år indgik regeringen og Dansk Folkeparti en aftale om at gennemføre en strukturreform.

Frem til medio 2005 blev der udarbejdet en omfattende lovpakke, som Folketinget vedtog. Amter og kommuner gik herefter i gang med de konkrete forberedelser, således lovpakken kan omsættes til virkelighed. Den 15. november 2005 afholdtes det første valg til de kommunalbestyrelser, som skal stå i spidsen for de nye kommuner. I skrivende stund er der under et halvt år til reformen træder i kraft, og de nye kommuner skal være i drift, kommunerne står derfor midt i en enorm planlægningsopgave. Dette speciale beskæftiger sig med denne planlægningsopgave eller mere præcist – vidensledelse i en kommunal fusion.

I det følgende afsnit vil der indledningsvis blive redegjort for specialets organisatoriske indgangsvinkel, som tager udgangspunkt i Leavitts Diamantmodel. Efterfølgende diskuteres hvorfor vidensledelse er et vigtigt element i en kommunal fusion og videre, hvorfor dette emne er interessant som forskningsfelt.

Organisatorisk indgangsvinkel

Dette speciale beskæftiger sig med en kommunal fusion, der til en vis grad kan sammenlignes med en organisationsforandring¹, og der må derfor gøres nogle overvejelser omkring, hvad en organisation er, hvad den består af og hvordan en forandring af en organisation gennemføres.

Selvom en kommune har særpræg i kraft af at være en offentlig organisation, der er underlagt en politisk ledelse, kan dens strukturelle opbygning, processer og mekanismer alligevel granskes ved brug af organisationsteori, der ikke er møntet direkte på kommunen. Der skal dog tages forbehold for kommunens unikke organisatoriske karakteristika, så disse kan inddrages. Bakka og Fivelsdal definerer en organisation på følgende måde: ”*Det er karakteristisk for organisationer, at de har arbejdsdeling og et administrativt apparat, der på basis af regler og uformelle normer søger at sikre koordinering, kontinuitet og målopfyldelse.*” (Bakka og Fivelsdal 1988; 18).

Således udgøres en organisation af visse strukturelle træk, der indkredser dens opgaver og processer. En organisation anses altså her for enheder, der er samlet omkring et eller flere specifikke mål, som dermed er genstand for en formaliseret gruppedannelse af aktører, der beskæftiger sig med relaterede og/eller ensrettede hensigter. Organisationer er varierende i forhold til disse kriterier og besidder større eller mindre grad af kompleksitet.

Studerer organisationer fra et eksternt perspektiv skal de, ifølge Peter Kragh Jespersens, ses i forhold til deres omverden: ”*organisationer er åbne sociale systemer, som må forandres sig i et stadigt samspil med en mangesidet og krævende omverden. Overlevelse kan derfor kræve omfattende og til dels revolutionære forandringer*” (Jespersen 1996; 121). Omgivelser kan altså lægge et pres på organisationen, som kan føre til forandring af organisationen eller som i nærværende speciale fusionering med andre kommuner.

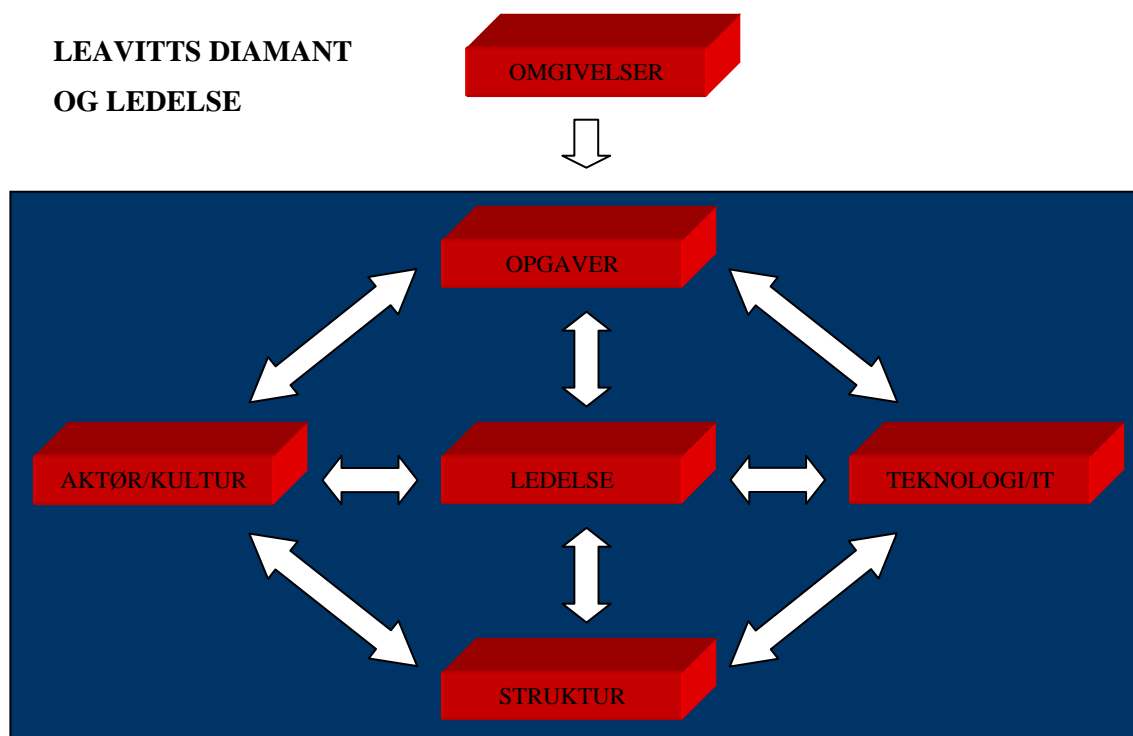
Organisationsforandringer - Leavitts Diamant og ledelse

Ifølge Leavitt består en organisation af fire dimensioner. Leavitts Diamant model inddrages med henblik på at strukturere hvilke sammenhænge, der for nærværende speciale kan være relevante, og for at tydeliggøre det organisatoriske perspektiv der tages udgangspunkt i indeværende speciale. Fordelen ved modellens forholdsvis simple form er, at den skaber et tilgængeligt overblik over

¹ Fusioner og forandringer er langt hen ad vejen ens idet de gennemløber nogle sammenlignelige faser og det forventes at medarbejderne har samme reaktionsmønster under en fusion som en forandring. Forskellene præciseres i et senere afsnit.

hvilke mekanismer og udfordringer, der er gældende for enhver organisation. Men samtidig besidder modellen et utal af muligheder for at diskutere organisationsdimensionernes interne samspil, og kan som analyseredskab inkorporere såvel teoretiske som empiriske data. Leavitts Diamant deler organisationer op i fire interdependente dimensioner; aktører/kultur, struktur, teknologi/IT og opgaver, som alle kan påvirkes af eksterne elementer (omgivelserne).

Selvom Leavitts Diamant med få elementer synes at komme bredt omkring, hvad en organisation består af, tages der ikke højde for ledelsesdimensionen og dennes rolle i en organisation under forandring. At udelade ledelsens rolle i forhold til en undersøgelse af fusioner er imidlertid problematisk, hvilket blandt andet bygger på Andersen argumentation for at: *”Store forandringer er top-down processer, og deri ligger allerede indbygget styring fra topledelsen”* (Andersen 2005; 124). Derfor er ledelsesdimensionen integreret, i nedenstående figur, i forhold til Leavitts original diamantmodel.



Figur 1: Leavitts Diamantmodel (kilde: Leavitt 1965;1145). Originalmodellen er udbygget med ledelsens rolle i organisationer under forandring.

Modellen deler organisationer op i fem indbyrdes afhængige dimensioner: ledelse, struktur, aktør/kultur, teknologi/IT og opgaven. Udenfor ”kassen” findes organisationens omgivelser, som også kan påvirke det interne samspil i organisationen. Ledelsen indtager i ovenstående model og i specialet en central rolle, idet ledelsen anses for at have et særligt ansvar for at sikre, at

organisationen indrettes således den skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at en forandring eller fusion bliver vellykket. ”*Ofte tales der om fusioner som den ultimative ledelsesopgave*” (Cubion 2005; 3).

Pilene i modellen illustrerer de fem interne dimensioners sammenhæng. Hvilket i et organisationsforandringsperspektiv betyder, at der er en spill-over effekt, idet forandringer i en dimension vil forårsage forandringer i resten af organisationen. Hastigheden og omfanget af denne spill-over er også afhængig af forandringens karakter. I forhold til en kommunal fusion betyder det, at for eksempel ændringer i kommunernes opgaver har en afsmittende effekt i forhold til både kommunernes ledelse, struktur, aktører/kultur og teknologi/IT og vice versa. Samspillet mellem de interne dimensioner illustrerer også, at ledelse ikke ansues fra en ren top-down tilgang, hvor ledelsen ses som en upåvirkelig faktor, der træffer beslutninger, som implementeres i resten af organisationen uden påvirkning af organisations øvrige faktorer.

Ledelse har en central funktion under en fusion og indgår i et samspil med de fire dimensioner struktur, aktør/kultur, teknologi/IT og opgaven, der ses som variable, ledelsen kan påvirke i forhold til at forandre, fusionere og skabe en ny organisation. Ledelsens opgave under en fusion består således i at indrette kommunernes interne dimensioner på en måde så de bidrager til at kommunen kan løse sine opgaver på bedst mulige vis. *Struktur* henviser til organisationens arbejdsdeling og rammer for koordination mellem enheder og enkeltpersoner, såvel horisontalt som vertikalt. Dette kan eksempelvis være kommunernes kommunikations- og autoritetssystemer og andre systemer for arbejdsprocedurer i forvaltningen. I forhold til Leavitts originale model er der en ændring af feltet; *aktør*, da dette felt, på baggrund af Voxteds argumentation er suppleret med elementet *kultur*². *Aktør/kultur* refererer til de individer, som er ansat i kommunerne og deres adfærd. Begrebet kultur forstås således som de mere eller mindre uformelle forhold, såsom normer og værdier, der determinerer de kommunale medarbejders adfærd. Aktører referer derfor til de individer der udgør organisationen og hvis adfærd er determineret af og determinerer organisationens kultur. Af samme årsag er det ikke muligt at se aktører og kultur uafhængigt af hinanden. *Teknologi/IT* ses som problemløsende interventioner både programmer og maskiner, hvilket også inkluderer de metoder og systemer, som bruges til styring og kontrol af kommunernes aktiviteter. Jacobsen og Thorsvik definerer informationsteknologi (IT), som ”*elektroniske hjælpemidler til indsamling, bearbejdning,*

² Denne ændring er foretaget i lyset af Søren Voxteds argumentation om, at feltet aktører både kan forstås som menneskelige ressourcer og organisationens kultur i almindelighed (Voxted 2002; 12-13).

analyse, overføring, lagring og præsentation af information, til at styre og kontrollere udstyr og arbejdsprocesser og til at forbinde mennesker, funktioner og forskellige enheder i og mellem organisationer.” (Jacobsen & Thorsvik 2004;39). Opgaven er det mål som kommunerne skal indfri, samt den funktion som skal varetages, det vil sige produktionen af services, varetagelse af offentlige opgaver og sekundære opgaver altså organisationens *raison d'être*.

I indeværende speciale er fokus afgrænset til ledelsens muligheder for at indrette struktur og teknologi/IT med henblik på at udføre organisationens opgave. Interdependens mellem figures dimensioner gør, at alle områder berøres sporadisk, men udgangspunktet er at gå i dybden med ledelse, struktur og teknologi/IT i et vidensledelsesperspektiv og således fokusere specialet.

Vidensledelse – et centralt element i en kommunal fusion

En stor del af kommunernes ressourcer er viden så, når kommuner fusioneres, så fusioneres viden. I den proces er der en risiko for at værdifuld viden går tabt, ligesom der er mulighed for at skabe ny og værdifuld viden og dermed opnå en synergieffekt. Derfor argumenteres der i indeværende afsnit for, hvorfor det er vigtigt at sætte fokus på vidensledelse i en kommunal fusion.

Det kan få betydelige negative konsekvenser, hvis viden ikke ledes på fornuftig vis i en fusion. Eksempelvis kan det have en negativ indflydelse på hensigtsmæssigheden af indretningen af de nye kommuner, forstået som organisationer der skal levere bedst mulige service til borgerne, varetage sine myndighedsopgaver samt være en velfungerende arbejdsplads. Omvendt er der også rig mulighed for at fusioneringen af så megen differentieret viden kan bidrage til at skabe ny viden, så de nye kommuner bliver mere effektive, leverer en bedre service til borgerne og skaber nogle mere attraktive arbejdspladser. Kommunale fusioner og viden hænger således uløseligt sammen.

Det er imidlertid ikke nok blot at videnslede, da fusionen i sig selv også skal ledes. Kommunesammenlægning er et fænomen, som stort set alle kommuner i disse år er tvunget til at forholde sig til og gennemføre og set i lyset af kommunernes størrelser og kompleksitet, så synes det som en vanskelig opgave at fusionere disse. I den sammenhæng får fusionsledelse en central rolle idet, en fusions succes i høj grad afhænger af, om den ledes på en fornuftig måde. Hvis ikke fusionsledelsen udøves på fornuftig vis vil den uundgåeligt have betydning for, om det er muligt at

udøve god vidensledelse. Det vil sige, at god fusionsledelse er en forudsætning for at kunne videnslede i en fusion.

Viden er imidlertid ikke nem at lede. Viden både kan være konkret men også abstrakt og ofte indlejret, bevidst eller ubevidst, hos kommunernes medarbejdere. Vidensledelsen kompliceres yderligere i en fusionsproces, hvor de mange praktiske gøremål og den daglige drift, som kommunerne stadig skal varetage, kan være årsag til, at tanker om hvordan god vidensledelse sikres i fusionsprocessen bliver nedprioriteret.

Skal viden ledes i en kommunal fusionsproces kræver det at kommunerne afsætter tiden og ressourcerne til at gøre det, men kommunerne er også nødt til at forholde sig til, hvad det er for en viden, der er relevant. Det er umuligt at bringe alle kommunernes enorme vidensressourcer i spil i en fusionsproces, og det er nødvendigt, at ledelsen gør sig nogle tanker om at præcisere, hvad der er relevant viden i forhold til de nye kommuner.

For de midlertidige styregrupper, arbejdsgrupper og projektgrupper eller med en samlebetegnelse fusionsorganisationer, der er nedsat for at gennemføre de kommunale fusioner, handler det om at skabe de rette organisatoriske forudsætninger for at lede viden. Spørgsmålet er blot, hvordan disse organisatoriske forudsætninger kan skabes, og om der i en sådan sammenhæng kan hentes erfaringer fra andre fusioner og vidensledelsesprojekter?

Vidensledelse i en kommunalreform – ukendt land

På trods af at vidensledelse og fusioner begge er selvstændigt velstuderede felter, åbner den nært forestående strukturreform en mulighed for at belyse et hidtil uudforsket aspekt – vidensledelse i kommunal fusionssammenhæng. At beskrive nærværende speciale som banebrydende i forhold til vidensledelse i fusioner generelt, vil nok være en tilsnigelse, men når det er sagt, så rummer specialet flere underliggende aspekter, som ikke tidligere er blevet belyst.

Strukturreformen er i sig selv unik. Der foretages ofte omlægninger og mindre forandringer i den offentlige sektor, men den seneste større reform af Danmarks kommuner fandt sted helt tilbage i 1970. Her blev vidensledelse ikke studeret som et selvstændigt felt, da emnet endnu ikke var omgivet med den videnskabelige opmærksomhed, det har i dag. Strukturreformen giver således en enestående mulighed for at belyse fusionsprocessen i kommunerne i et vidensledelsesperspektiv.

Kommunerne er gennem de sidste 35 år vokset fra at være mindre organisationer, der varetog forholdsvis få og simple opgaver til yderst komplekse organisationer, der løser mange og stærkt varierede opgaver. Kommunerne har i den udvidelsesproces tilegnet sig megen ny viden. Det er således meget varierende viden fra de forskellige kommuner, som skal fusioneres.

Yderligere er det sjældent, at kommunerne gøres til genstand for en undersøgelse i et vidensledelsesperspektiv. I dansk sammenhæng er det primært Kommunernes Landsforening som har bidraget med publikationer³. Disse publikationer har alle haft et praktisk udgangspunkt, hvor fokus har været at skabe relevante analyseværktøjer og redskaber der kan håndtere viden og fusioner, hver for sig. Herudover er der produceret diverse rapporter og gennemført mindre projekter på området. Fælles for dem er, at de alle tager udgangspunkt i en organisation som skal fusionere eller videnslede, men ikke en organisation som skal videnslede i en fusion.

Herudover er strukturreformen interessant, fordi det i mange tilfælde er mere end to kommuner, der skal lægges sammen, i visse tilfælde helt op til seks kommuner⁴. Den fusionsproces, som mange kommuner gennemgår, er altså en enorm koordineringsopgave. Selvom der er ligheder mellem de kommuner der skal lægges sammen, så er der også væsentlige forskelle og ingen af parterne løser deres opgaver helt ens, eller holder samme serviceniveau. Dette gør sig også gældende for den fusion, der fokuseres på i indeværende speciale, der er en multidimensionel fusion, hvilket nødvendigvis må medføre en kompleksitet i forhold til fusions- såvel som vidensledelsen samt stille nogle krav til de organisatoriske forudsætninger som ledelsen skal skabe.

I lyset af ovenstående åbner strukturreformen altså for en unik mulighed for at studere vidensledelse i en kommunal fusionskontekst.

Problemstilling

Ifølge argumentationen i indeværende speciale bør vidensledelse være et centralt element, når kommuner fusionerer. Ud fra det ledelsesperspektiv, der er lagt på organisationer i indeværende speciale, betyder det, at ledelsen må indrette fusionsorganisationen på en måde således, at der skabes nogle organisatoriske forudsætninger, hvor vidensledelse er mulig at udøve. Ledelsen har en central rolle og et særligt ansvar for, at en fusion lykkes, og at der vidensledes i en sådan fusion.

³ *Viden der arbejder* 2002 og *En strøm af viden* fra 2000.

⁴ Dette gælder eksempelvis den nye Viborg Kommune og Guldborgsund Kommune.

Men som tidligere påpeget er de kommunale fusioner komplekse processer med mange interessenter og perspektiver på ledelsens arbejde, hvor meget og samtidig forskellige former for viden skal ledes. Desuden er der visse unikke træk ved at arbejde med vidensledelse i kommunale fusionsprocesser, hvorfor ledelsen ikke har et specifikt erfaringsgrundlag, som de kan støtte sig op af. Derfor er det en stor udfordring for ledelsen at skabe de organisatoriske forudsætninger for vidensledelse.

Formålet med indeværende speciale er således at belyse:

Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces?

At svare på hvad de organisatoriske forudsætninger for vidensledelse i en kommunalfusionsproces kræver naturligvis en uddybning, hvilket vil være omdrejningspunktet i først metodedelen og efterfølgende i teoridelen.

METODE

I metodeafsnittet redegøres der for, hvordan problemstillingen søges besvaret teoretisk og empirisk. Formuleret af Yin som: “... *a research design, is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions*” (Yin 2003; 20). Metodeafsnittet er struktureret om tre elementer. Først introduceres teorien, der senere vil være styrende for empiriindsamlingen. Derefter præsenteres specialets design, som udbygges med en casebeskrivelse. Metodeafsnittet afsluttes med uddybende metodeovervejelser i forhold til dataindsamling og analyse, hvor der reflekteres over styrker og svagheder ved specialets design og teori samt om reliabilitet, validitet og den analytiske generalisering.

TEORIEN OG DENS FORMÅL I SPECIALET

Målet med teorien er at skabe et teoretisk begrebsapparat og en analytisk fortolkningsramme, der senere gør det muligt at håndtere vidensledelse i en kommunal fusionsproces på videnskabelig og systematisk vis. Skal problemstillingen besvares, så må der nødvendigvis teoretisk redegøres for: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces? Som påpeget i indledningen er studiet af vidensledelse i kommunale fusionsprocesser et uudforsket genstandsfelt, hvorfor teoriapparatet dannes med udgangspunkt i to forskellige teoriretninger om henholdsvis fusionsledelse og vidensledelse. Teoriapparatet vil være styrende for dataindsamlingen såvel som analysen af disse data. Dette sker med henblik på at skabe en sammenhæng mellem det teoretiske begrebsapparat og specialets datagrundlag.

Teoriens funktion er gennem en diskussion af begreber, der er relevante for undersøgelsen at etablere en forståelse for, hvad det vil sige at videnslede i en kommunal fusionsproces, og hvordan ledelsen skaber de rette organisatoriske forudsætninger herfor. Teoriafsnittet skal således for det første bidrage til at skabe et teoretisk begrebsapparat, som gør det muligt at begribe, analysere og forstå vidensledelse i kommunale fusionsprocesser. Når teoriapparatet er skabt skal teorien testes i forhold til de kommunale fusionsprocesser, der udspiller sig i forbindelse med strukturreformen, hvilket giver mulighed for at revidere, forfine eller udbygge det teoretiske grundlag om vidensledelse i kommunale fusionsprocesser.

Når teoriapparatet er skabt, vil teorierne blive operationaliseret, så de bliver målbare. Men først præsenteres de to teoriretninger om fusioner og fusionsledelse samt viden og vidensledelse.

Fusioner og fusionsledelse

Formålet med teorierne om fusioner og fusionsledelse er at skabe en forståelse for den kontekst, hvori vidensledelsen udøves, fordi fusionsprocessen har betydning for, hvordan ledelsen kan videnslede. En fusion er en kompliceret og komprimeret proces, hvor ledelsen skal tage stilling til mange aspekter inden for en forholdsvis snæver tidsramme.

Indledningsvis introduceres centrale aspekter ved fusioner, hvad der skal forstås ved en fusion, hvilke faser denne gennemgår, og hvordan en fusion adskiller sig fra organisatoriske forandringer, og i forlængelse heraf defineres, hvad en fusionsorganisation er, og hvilken rolle denne har i en fusion. For at præcisere hvad der adskiller fusioner fra andre organisationsforandringer, og definere fusionsorganisationen som begreb, tages der udgangspunkt i Sue Cartwrights teori om fusioner og overtagelser samt andre mere generelle teorier om organisationer og organisationsforandringer. Ledelsens rolle er central i dette speciale, hvorfor førnævnte teorier udbygges med Kotters forandringsstrategi. Eftersom fokus for problemstillingen er en kommunal fusionsproces, diskuteres teorien løbende op imod den kommunale sfære. Teoriudbygningen af det kommunale fusionsledelsesperspektiv tager udgangspunkt i KL og KTOs publikation "*Når vi flytter sammen*", der beskriver, hvad kommunalreformen betyder for medarbejderne, og hvilke krav denne fusionsproces stiller til ledelsen. Fordelen ved "*Når vi flytter sammen*" er, at den bygger på erfaringer fra en kommunal fusion⁵, hvilket er relevant for specialet, fordi den tager hensyn til de specielle kommunale ledelsesforhold og dermed de organisatoriske forudsætninger for kommunal fusionsledelse.

Viden og vidensledelse

Teorierne om viden og vidensledelse skal for det første præcisere det for specialet centrale element; viden, og hvordan denne ledes. Konkret sker præciseringen af viden ved at introducere vidensbegrebet og hvilken videnskabsteoretisk forståelse, der ligger bag de vidensformer, der opereres med i indeværende speciale. Herefter redegøres der for, hvordan viden håndteres i en organisatorisk sammenhæng. Vidensledelsesteorien tager udgangspunkt i Nonaka og Takeuchis teori om, hvad viden er, og hvordan viden kan ledes. Nonaka og Takeuchis teorier udbygges blandt

⁵ Etableringen af Bornholms Regionskommune, 12. januar 2001 – 1. januar 2003.

andet med Peter Holdt Christensens teorier om vidensledelse, desuden suppleres teoriapparatet ved eklektisk brug af forskellige teoretikers teorier om viden og ledelse af denne.

Med baggrund i teorier om kommunale fusioner (jævnfør ovenstående teoripræsentation), diskuteres videns- og vidensledelsesteoriene løbende i forhold til en kommunal fusionskontekst. Hermed søges teoriapparatet gjort anvendeligt til at belyse, hvordan ledelsen skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden i en kommunal fusionsproces, og ikke blot de rette organisatoriske forudsætninger for at kunne videnslede i al almindelighed.

Sammenholdes teorierne om fusioner og fusionsledelse med teorierne om viden og vidensledelse bliver det muligt at give et teoretisk bud på: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces? Dermed er der skabt et teoretisk begrebsapparat som gør det muligt at begribe, analysere og forstå vidensledelse i kommunale fusionsprocesser. Med andre ord er formålet at teste teorien i forhold til de kommunale fusionsprocesser, der udspiller sig i forbindelse med strukturreformen, og dermed er der en unik mulighed for at revidere, forfine eller udbygge det teoretiske grundlag om vidensledelse i kommunale fusionsprocesser.

Når teoriapparatet er skabt, vil specialets empiriske udgangspunkt være et casestudie af ledelsen af viden i den fusionsproces, som fusionsorganisationen for Børne- og Ungeforvaltningen i den nye Vejle Kommune gennemgår. Specialet er således både teoriudviklende i forhold til at præcisere, hvordan viden ledes i en kommunal fusionsproces og forklarende i forhold til casen. De konkrete overvejelser omkring den praktiske gennemførelse af undersøgelsen redegøres der for i metodeafsnittets afsluttende del, hvor der reflekteres over metodeovervejelserne i forhold til dataindsamling og analyse.

DESIGN

Specialets tilgang er gennem en case at opnå en indsigt i, hvordan fusionsorganisationen skaber gode organisatoriske forudsætninger for at videnslede i en kommunal fusionsproces. Med udgangspunkt i Robert K. Yin præsenteres først overvejelser om casestudiet, og hvilken form for casestudie der er valgt. Herefter følger en casebeskrivelse, som udbygges med en præcisering af, hvad fusionsorganisationen er. Afsluttende præsenteres casens fusionsproces.

Casestudiet

At belyse vidensledelse, i den kontekst (strukturen) hvori den udøves, har haft afgørende betydning for valget af casestudiet som metode. Yin definerer et casestudie som ”...an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin, 2003; 13). Casestudiet er altså en undersøgelsesmetode, hvor der gennem studiet af det konkrete og det kontekstuelle kan opnås en dybere indsigt i og forståelse for en given problemstilling, som i dette tilfælde omhandler, hvordan fusionsorganisationen skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at vidensledelse i en kommunal fusionskontekst. Yin opstiller en model, hvor der skelnes mellem fire typer casestudie design. Modellen består på den ene side af valget mellem; enkel eller multipel case og på den anden side valget mellem; enkel eller multiple enhed.

Case Study Research

	Enkel case	Multipel case
Enkel enhed	Type 1	Type 2
Multipel enhed	Type 3	Type 4

Figur 2. Kilde: Nielsen 1998; 50

Dette speciales case er fusionsorganisationen for den nye Børne- og Ungeforvaltning i Vejle Kommune, det vil sige, hvad Yin betegner som en type 1; enkel case med en enkel enhed. Formålet med enkel case design er at teste teoriapparatet med casen, for herefter eventuelt at revidere eller udbygge teoriapparatet. At casen er en enkelt enhed betyder, at der lægges op til et holistisk analysedesign, altså en forståelse af helhed modsat multipel enhed hvor forskellige subenheder er i centrum for at forklare helhedens måde at fungere på (Nielsen 1998; 50).

Målet med casestudiet er således at opnå en dybere indsigt i den enkelte case (Vejle Kommunes Børne- og Ungeforvaltnings fusionsorganisation), en indsigt som eventuelt kan hjælpe til at nuancere teoriapparatet, udvide forståelsen for vidensledelse i kommunale fusionsprocesser, og selvfølgelig så det bliver muligt at svare på specialets problemstilling. Casestudiet kan altså give en indsigt i, hvilke faktorer der henholdsvis kan være fremmende eller hæmmende for: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces? Af ovenstående fremgår det, at dette speciale er baseret på et type 1. casestudie, konsekvenserne af dette valg uddybes i den

afsluttende del, om metodeovervejelserne i forhold til dataindsamling og analyse. Inden de metodiske styrker og svagheder uddybes, præsenteres først specialets case.

Casebeskrivelse – Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Casebeskrivelsen har til formål at give et indblik i specialets analysegenstand, det vil sige ledelsen for den fusionsorganisation, som skal etablere Børne- & Ungeforvaltningen i den nye Vejle Kommune. Det skal dog understreges, at fokus er rettet mod fusionsorganisationens administrative del og ikke den politiske, selv om dette område også berøres sporadisk. I casebeskrivelsen lægges der vægt på at præsentere fusionsorganisationens opbygning og den fusionsledelse (chefgruppen), som skal facilitere vidensledelsen under fusionsprocessen. Yderligere præsenteres og præciseres den specielle rolle fusionsorganisationen har i forhold til de nuværende kommuner og den kommende Vejle Kommunes Børne- & Ungeforvaltning, samt fusionsorganisationens fusionsproces frem mod sammenlægningen af den nye forvaltning den 1. januar 2007. Der indledes dog med en kort overordnet beskrivelse af den nye Vejle Kommune.

Den nye Vejle Kommune

Den nye Vejle Kommune består af Børkop, Egtved, Give, Jelling og Vejle Kommuner samt Grejs Sogn, desuden overføres en række opgaver fra Vejle Amt. Dermed bliver den nye kommune til Danmarks 6. største kommune med 102.446 indbyggere og 8.471 ansatte. Den nuværende Vejle Kommune er langt den største og cirka halvdelen af indbyggerne i den nye kommune bor i den gamle Vejle Kommune. De øvrige kommuner er mindre landkommuner der alle grænser op til den nye Vejle Kommune. Sammenlægningsudvalget består af 31 medlemmer. Den politiske struktur udgøres af 8 fagudvalg, et økonomiudvalg samt to § 17 udvalg⁶, mens den administrative struktur er bygget op omkring 6 faglige forvaltninger og 4 centrale stabe.

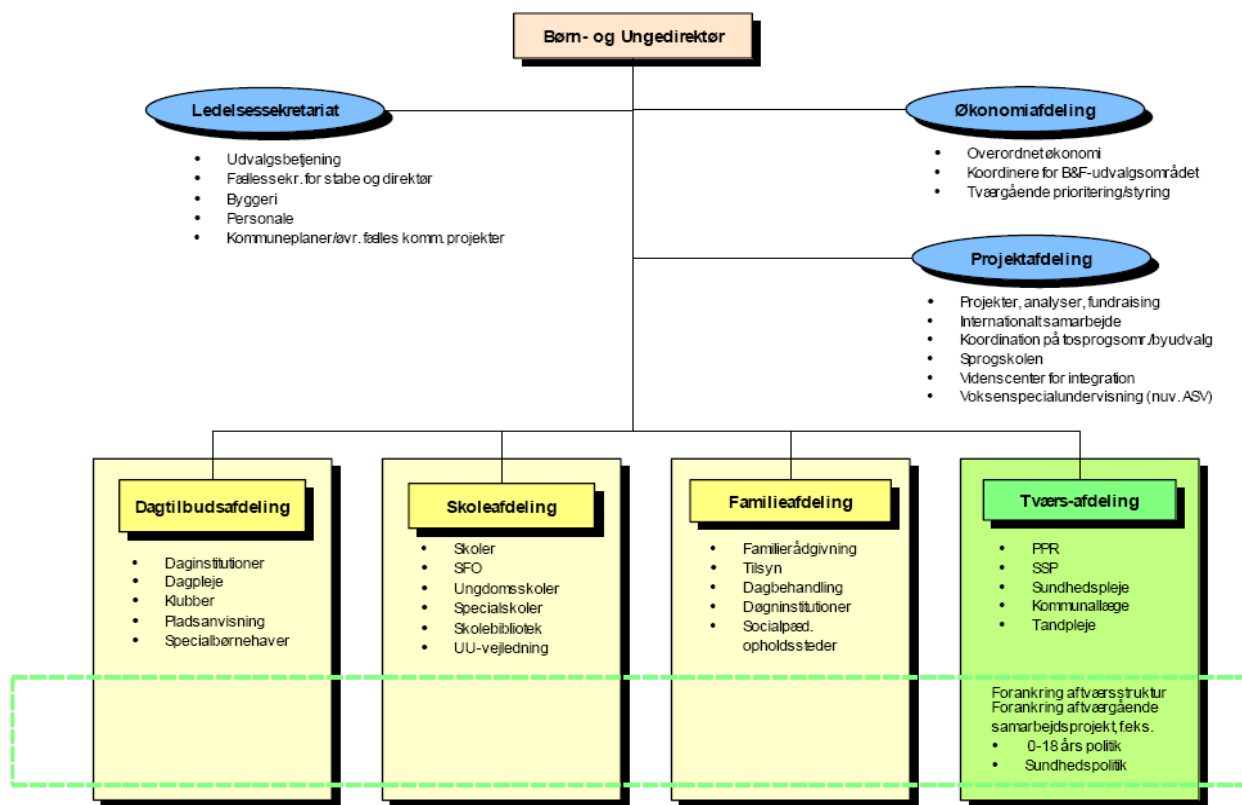
Børne- & Ungeforvaltningen og dens fusionsorganisation

Børne- & Ungeforvaltningen bliver den nye kommunes største forvaltning med omkring 4000 medarbejdere i alt, hvoraf cirka 105 er administrative medarbejdere, der er tilknyttet den centrale forvaltning. De administrative medarbejdere fordeler sig således; en direktør, syv chefer, ti niveau 3 og 4 ledere samt de resterende basisedarbejdere. Disse 105 administrative ansatte udgør dette speciales case, idet Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation har samme organisatoriske opbygning, som den nye forvaltning i nye Vejle Kommune, jævnfør nedenstående

⁶ Udvalg vedrørende Landsbyer og nærdemokrati og Udvalg vedrørende City og Centerbyerne

organisationsdiagram og den efterfølgende model: Rollefordeling mellem den nuværende forvaltning, fusionsorganisation og den nye forvaltning.

Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation



Figur 3: Organisationsdiagram over Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Af ovenstående organisationsdiagram ses det, at strukturen i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation er identisk med den nye Børne- og Ungeforvaltning. Den organisatoriske opbygning er traditionel hierarkisk med direktøren øverst, tre stabsfunktioner og fire afdelinger. Fusionsorganisationens struktur tager udgangspunkt i ovenstående model og består af tre niveauer; chefgruppe, styregruppe og arbejdsgruppen.

Øverste myndighed i fusionsorganisationen er chefgruppen, som består af direktøren og de syv chefer for henholdsvis stabsfunktionerne og afdelingerne. Under chefgruppen sidder styregrupperne med niveau 3 og 4 ledere og/eller medarbejdere. Den indstillede chef for de enkelte afdelinger er i spidsen for disse styregrupper, desuden har styregrupperne repræsentanter fra de eksisterende fem kommuner, samt medarbejderrepræsentanter. Under styregruppen er der nedsat arbejdsgrupper bestående af medarbejderrepræsentanter fra de forskellige afdelinger, nogle er faste arbejdsgrupper,

mens andre er ad hoc grupper. Styregrupper har myndigheden over de nedsatte arbejdsgrupper, med mindre arbejdsgrupperne er nedsat direkte under chefgruppen, hvilket gælder for visse tværgående arbejdsgrupper.

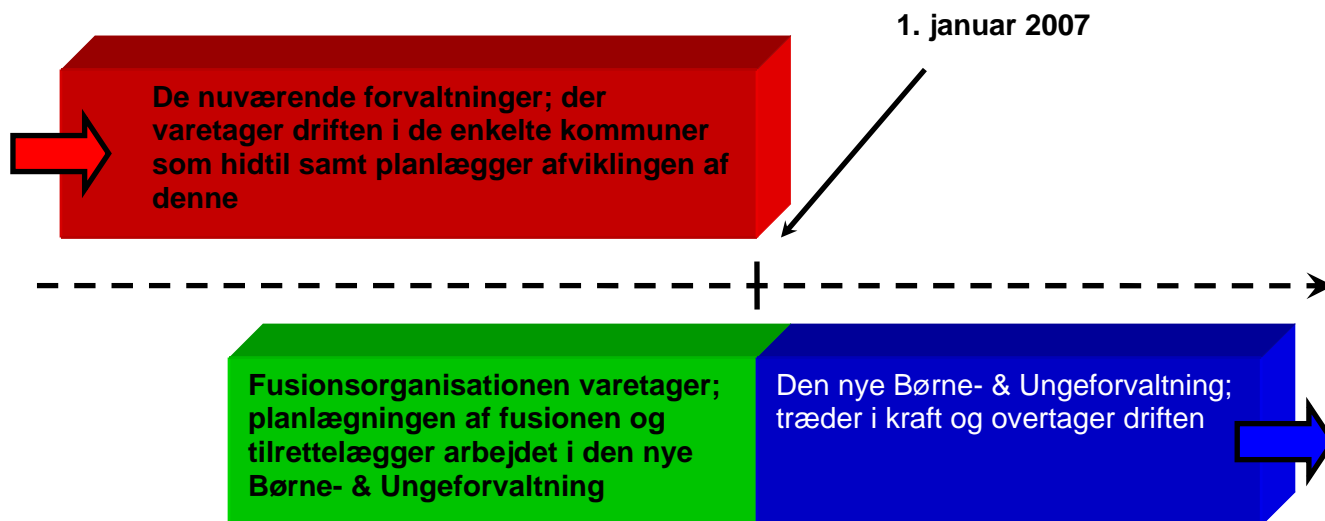
Foruden de tre hierarkisk ordnede niveauer i fusionsorganisationen eksisterer der yderligere nogle fora, som ikke umiddelbart kan placeres i forhold til chefgruppen, styregrupperne og arbejdsgrupperne, og derfor er de umulige at placere i forhold til ovenstående organisationsdiagram. Disse fora kan overordnet inddeles i to grupper; organiseret formelle og uformelle fora, som beskæftiger sig med kommunesammenlægningen. De formelle fora kan være tværgående arbejdsgrupper, som ikke udelukkende kan placeres indenfor Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation. Et par eksempler er; ad hoc arbejdsgrupper, som forsøger at afklare snitflader mellem den kommende Børne- & Ungeforvaltning og andre forvaltninger i den nye kommune, andre arbejdsgrupper forsøger at finde løsninger på problemstillinger i et samarbejde med andre kommuner, hvilket der eksempelvis skal i forhold til tværkommunalfinansiering af de amtslige institutioner, som kommunerne skal overtage. De uformelle fora gælder enhver form for interaktion mellem medarbejdere og ledere, hvor omdrejningspunktet er fusionen. Det kan være alt lige fra samtalen hen over bordet i frokostpausen, small talk på og udenfor arbejdspladsen samt private e-mails som ikke tjener et direkte formål i forhold til etableringen af den nye Børne- & Ungeforvaltning, men som alligevel omhandler denne.

Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation indgår naturligvis i et samspil med resten af den nye kommune. Chefgruppen refererer direkte til det midlertidige MED-system, der indstillede direktionen med den indstillede kommunaldirektør i spidsen samt Børne- & Familieudvalget som nærmeste politiske ledelse og Sammenlægningsudvalget som den øverste politiske ledelse. Fokus for dette speciale er på den administrative del af fusionsorganisationen, hvilket vil sige en afgrænsning fra den politiske ledelse og andre administrative dele af fusionsorganisationen, hvorfor den politiske struktur og andre administrative dele af den nye kommune ikke beskrives yderligere.

Den nuværende forvaltning, fusionsorganisationen og den nye Børne- & Ungeforvaltning

De nuværende kommuner skal ved siden af den daglige drift sørge for, at den nye Vejle Kommune er driftsikker fra den 1. januar 2007, hvilket betyder, at arbejdet i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation overlapper arbejdet i de nuværende kommuners forvaltninger, hvilket er illustreret i nedenstående model.

ROLLEFORDDELING MELLEM DEN NUVÆRENDE FORVALTNING, FUSIONSORGANISATIONEN OG DEN NYE FORVALTNING



Figur 4: Rollefordelingen mellem den nuværende forvaltning, fusionsorganisationen og den nye Børne- & Ungeforvaltning.

I ovenstående model fremgår det, at de nuværende kommuners forvaltninger (rød boks) og fusionsorganisationen (grøn boks) afvikles den 31. december 2006, hvor den nye Børne- & Ungeforvaltning træder i kraft (blå boks). Mens de gamle forvaltninger stopper med at eksistere, fortsætter fusionsorganisationens medarbejdere i den nye Børne- & Ungeforvaltning, hvilket i modellen symboliseres med, at fusionsorganisationens ophør grænser op til opstarten af den nye Børne- & Ungeforvaltning. I perioden frem til den 1. januar 2007 vil der således være et parallelt ledelsesforløb, hvor både de nuværende forvaltninger og fusionsorganisationen skal ledes.

På trods af at den nye Børne- og Ungeforvaltning skal være driftssikker fra årsskiftet, vil der dog stadig være harmoniserings- og sammenlægningsopgaver, som rækker ind i det nye år, disse opgaver vil overgå til den nye forvaltning fra fusionsorganisationen. I praksis vil der dog ikke være den store forskel, da det er de samme ledere og medarbejdere, der har ansvaret for opgaverne i fusionsorganisation og den nye forvaltning.

I figuren er de tre organisationer adskilt, mens de i praksis er langt mere overlappende. Ledere og medarbejdere som beskæftiger sig med at varetage driften i de gamle kommuner, deltager ligeledes i planlægningen af den nye Børne- & Ungeforvaltning, og både chefer og medarbejdere er indstillet til en stilling i den nye forvaltning. I forhold til enkelte opgaver kan der også være en stærk

sammenhæng mellem fusionsorganisationen og de gamle forvaltninger, eksempelvis når fusionen drøftes på personalemøder i de gamle forvaltninger, eller når der testes metoder og redskaber til brug for den nye organisation. Specialet afgrænser sig fra de tidligere forvaltninger og den nye forvaltning, derfor beholdes adskillelsen af de forskellige organisationer fortsat analytisk til trods for, at det i praksis kan være vanskeligt.

Den periode og ledelse, som vil være i fokus i nærværende speciale, er illustreret ved den gule boks: Fusionsorganisationen, som varetager planlægningen af fusionen og tilrettelægger arbejdet i den nye Børne- & Ungeforvaltning. Efter kommunalvalget den 15. november 2005 kunne sammenlægningsudvalget starte opbygningen af den fusionsorganisation, som skal tilvejebringe den nye Vejle Kommune og herunder Børne- og Ungeudvalget.

Fusionsprocessen frem mod den nye Vejle Kommune

Fusionsprocessen frem mod etableringen af den nye Vejle Kommune er indtil videre en af landets mest fremskredne. Allerede i andet kvartal af 2005 formulerede de fem gamle byråd den overordnede vision for den nye Vejle Kommune, og planlægningen af den administrative struktur blev efterfølgende påbegyndt, således at direktørerne (niveau 1 ledere) blev indstillet sidst på sommeren, kort efter blev chefniveauet (niveau 2) indstillet og herefter niveau 3 og 4 ledere. Ved udgangen af april 2006 fik alle administrative medarbejdere deres organisatoriske placering i den nye forvaltning.

På Børne- & Ungeforvaltningens område er der udarbejdet et udkast til organiseringen af forvaltningen. I notatet er målsætninger, organisatoriske udfordringer, hovedstrukturen, ledelsesstrukturen, distriktsmodellen⁷ samt de enkelte afdelinger beskrevet (www.nyvejle.dk - Organiseringen af Børne- & Ungeforvaltningen i den nye Vejle Kommune). Det vil sige, at en lang række af de centrale beslutninger er truffet, og at det fremtidige arbejde i høj grad handler om at tilrettelægge driften og den interne koordinering i den nye forvaltning frem mod forvaltningens start den 1. januar 2007. Derfor er den følgende analyse både rettet mod den del af fusionsarbejdet, som i princippet er afsluttet, og den del som foregår i skrivende stund.

Fusionsprocessen, som beskrevet i ovenstående, viser, at fusionsorganisationen ikke har været en statisk størrelse. Det kan være svært at fastsætte datoen for, hvornår fusionsorganisationen blev

⁷ Distriktsmodellen er betegnelsen for en geografisk inddeling af den nye kommune, som er delt i tre distrikter.

født, fordi fusionen har været en langstrakt proces, hvor planlægningen så småt var gået i gang allerede inden den endelige beslutning om, hvilke kommuner der skulle indgå i den nye Vejle Kommune blev taget. Da fusionsorganisationen har været etableret inden den politiske ledelse blev valgt og medarbejderne fordelt i den nye forvaltning har fusionsorganisationen konstant været under udvikling, efterhånden som de forskellige ledere og medarbejdere blev indstillet til de forskellige poster i den nye forvaltning. Endvidere forandres fusionsorganisationen med oprettelsen og afviklingen af diverse arbejdsgrupper samt formelle og uformelle fora. Det skal derfor påpeges, at indeværende undersøgelse tager udgangspunkt i et øjebliksbillede af fusionsorganisationen, som omfatter alle administrative medarbejdere, der indtil videre bliver en del af den nye Børne- & Ungeforvaltning.

METODEOVERVEJELSE I FORHOLD TIL DATAINDSAMLING OG ANALYSE

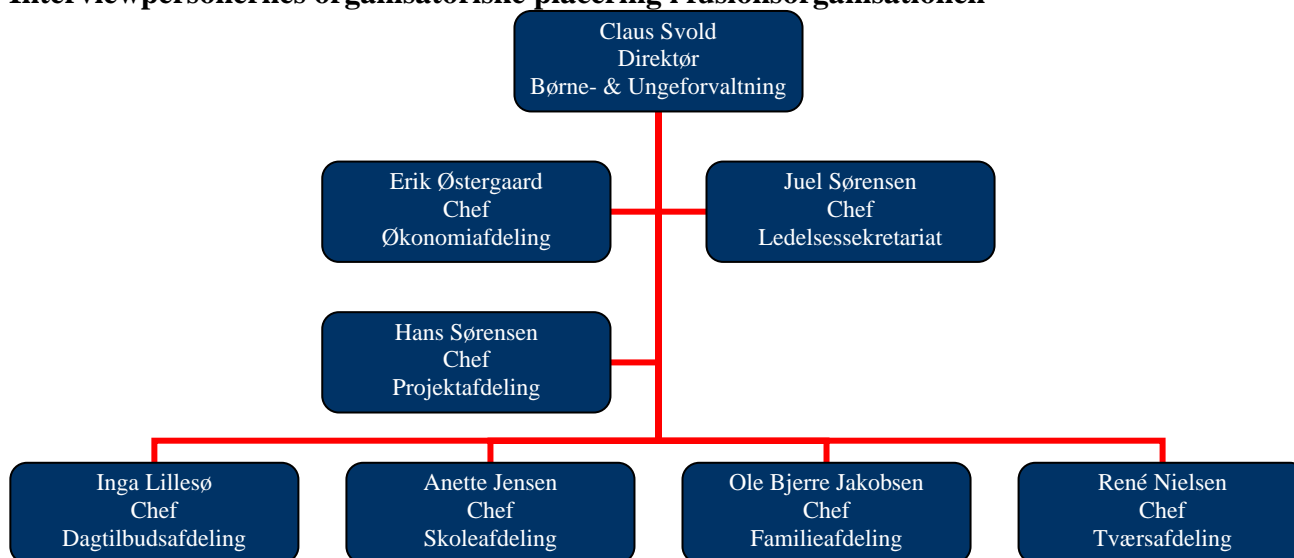
Besvarelsen af den opstillede problemstilling kræver et indgående kendskab til de organisatoriske forudsætninger, som kendetegner fusionsorganisationen. Et kendskab, som søges opnået gennem primært interviewundersøgelse med Børne- og Ungeforvaltningens chefgruppe, desuden er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse med fusionsorganisationens resterende administrative medarbejdere. Yderligere søges specialets validitet og reliabilitet styrket ved at inddrage flere kvantitative rapporter med relevans for specialet. Derudover har begge forfattere til indeværende speciale haft deres daglige gang i den nuværende Vejle Kommune og Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation før og under udarbejdelsen af dette speciale, derfor er det lykkedes at frembringe en mængde baggrundsviden og forskellige former for dokumentarisk materiale, der supplerer analysen. Det skal dog understreges, at det empiriske grundlag primært baseres på den kvalitative undersøgelse af chefgruppen tilføjet data fra spørgeskemaundersøgelse blandt de administrative medarbejdere i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation. Følgende præsenteres overvejelser omkring interview- og spørgeskemaundersøgelsen som metode til indsamling af data, udvælgelse af respondenter samt overvejelser omkring hvordan analysen af interviewene og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen gribes an.

Interviewundersøgelsen

Specialets case er fusionsorganisationen for Børne- & Ungeforvaltningen. Som tidligere påpeget har ledelsen en central rolle i forhold til fusions- og vidensledelse, derfor tager den kvalitative undersøgelse udgangspunkt i fusionsorganisationens topledelse, den samlede chefgruppe for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation, der består af direktøren og de syv chefer, som alle

interviewes enkeltvis. Respondenternes organisatoriske placering er illustreret i nedenstående organisationsdiagram, jævnfør eventuelt organisationsdiagrammet for fusionsorganisationen.

Interviewpersonernes organisatoriske placering i fusionsorganisationen



Figur 5. Kilde: Egen konstruktion. Organisationsdiagram for chefgruppen i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Den kvalitative undersøgelse er således baseret på åbne, semistrukturerede interviews med ovenstående otte respondenter. Respondenterne er som følger:

- 1) Claus Svold, indstillet direktør for Børne- & Ungeforvaltning, direktør for Børne- & Kultur forvaltningen i den nuværende Vejle Kommune
- 2) Erik Østergaard, indstillet chef for Økonomiafdelingen, afdelingsleder i Vejle Amt,
- 3) Juel Sørensen, indstillet chef for Ledelsessekretariatet, Borger- & Kulturdirektør i den nuværende Give Kommune
- 4) Hans Sørensen, indstillet chef for Projektafdelingen, sekretariatschef i Børne- & Kulturforvaltningen i den nuværende Vejle Kommune
- 5) Inga Lillesø, indstillet chef for Dagtilbudsafdelingen, Dagtilbudschef i den nuværende Vejle Kommune
- 6) Anette Jensen, indstillet chef for Skoleafdelingen, Skolechef i den nuværende Vejle Kommune
- 7) Ole Bjerre Jakobsen, indstillet chef for Familieafdelingen, nuværende leder af Familieafdelingen i den nuværende Vejle Kommune
- 8) René Nielsen, indstillet chef for Tværsafdelingen, Børne- & Ungechef i den nuværende Give Kommune

Af hensyn til chefernes anonymitet, refereres der i analysen kun til dem som chef 1, chef 2 osv. (naturligvis i numerisk vilkårlig rækkefølge). Kun direktøren er ikke anonym. For at skabe overblik er respondenternes organisatoriske placering illustreret i nedenstående organisationsdiagram.

Det kan være svært at give en endegyldig definition på et kvalitativt interview, men Steiner Kvale har dog gjort et forsøg. Et kvalitativt interview defineres hos Kvale som en professionel samtale, ”*der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener*” (Kvale 1997; 19). Det vil sige, at det ideelle mål med det kvalitative interview er at opnå en indsigt i de processer og strukturelle karakteristika, som kendetegner den kommende Børne- & Ungeforvaltnings fusionsproces. Konkret er der spurgt ind til respondentens (chefgruppens) forståelse af vidensledelsen i den fusionsproces som forvaltningen gennemgår, og respondenterne er bedt om konkrete eksempler i forhold til organisatoriske forudsætninger for at videnslede i fusionsprocessen. Når der bruges kvantitative undersøgelser, er det vigtigt at være opmærksom på problematikkerne ved at spørge ind til praksis, fordi respondenterne bevidst eller ubevidst kan omskrive sandheden. Et problem, der er forsøgt mindsket gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt de administrative medarbejdere i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation, hvilken beskrives mere uddybende i det følgende afsnit. En diskussion i forbindelse med interview som metode er, hvorvidt respondenternes subjektive vurderinger kan danne grundlag for videnskabeligt arbejde. Som påpeget ovenfor er netop subjektive vurderinger en nødvendighed, når forskeren ønsker indgående viden om respondentens holdninger og praksis. At undgå, at disse subjektive vurderinger får overtaget, bliver derved et spørgsmål om, at vurdere og sammenligne respondenternes udsagn, hvilket der tages højde for i analysen, hvor der fokuseres på mønstre i interviewene med Børne- og Ungeforvaltningens chefgruppe frem for enkelte udsagn.

Den form for objektivitet der sigtes imod i dette speciale, går under betegnelsen dialogisk objektivitet, som henviser til sandheden som ”*enighed opnået gennem rationel samtale og gensidig kritik blandt dem, der identificerer og fortolker et fænomen*” (Kvale 1997; 73). Hermed skal ”sandheden” identificeres gennem fortolkning af respondenternes fortællinger, som fremskaffes gennem åbne, semistrukturerede interviews, hvor respondenterne i dialog med interviewerens når frem til en fælles forståelse af, hvorledes viden ledes og der skabes gode organisatoriske forudsætninger herfor, også kaldet intersubjektiv sandhed.

Fordelene ved en interviewundersøgelse gennemført på baggrund af et velovervejede design og interviewguide er blandt andet, at der er mulighed for at få dybdegående og indsigtsfulde udtalelser. Set i lyset af vidensledelsens og kommunesammenlægningens kompleksitet, synes det derfor nærliggende at gøre brug af interviews. Endvidere er muligheden for at opfange bias som følge af, at spørgsmål misforstås af respondenterne stor, da tvivl hos respondenterne kan afklares i interviewsituationen, ligesom der delvist sikres mod misforståelser af respondentens svar qua muligheden for at stille uddybende spørgsmål. Endelig er der mulighed for, at relevante emner kan inddrages, eftersom respondenterne ikke er begrænset i sine svarmuligheder og derfor kan svare frit (Kvale 1997; 129). Denne tolkning er ikke kun foretaget i interviewsituationen men naturligvis også gennem hele processen i forbindelse med udarbejdelsen af indeværende speciale.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter samtlige administrative medarbejdere i den kommende Børne- & Ungeforvaltning eksklusiv chefgruppen. Det vil principielt sige den totale population, som er alle administrative ansatte i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation.

Med udgangspunkt i et ønske om, at sikre den en fyldestgørende belysning af problemstillingen er interviewundersøgelsen suppleret med en spørgeskemaundersøgelse. Den kvantitative undersøgelse er baseret på specialets teoriapparat om vidensledelse i kommunale fusionsprocesser, således kan de administrative medarbejdere igennem spørgeskemaundersøgelsen bidrage med et bottom-up perspektiv, til det top-down perspektiv som opnås igennem interviewene med chefgruppen.

Det har desværre ikke været muligt at gennemføre interviewene med cheferne før spørgeskemaundersøgelsen. Den kvantitative og kvalitative undersøgelse gennemføres derfor sideløbende. Hvis det var muligt, at afslutte interviewrunden inden spørgeskemaundersøgelsen gennemføres, ville chefernes svar med fordel kunne anvendes i forhold til spørgeskemakonstruktionen. Spørgsmålene ville således kunne rettes mere præcist mod de aspekter, som cheferne beskriver og dermed danne et mere validt grundlag for specialets konklusioner. Da dette imidlertid ikke kan lade sig gøre, tager spørgeskemaet, ligesom interviewguiden, udgangspunkt i teorien, således begge dataindsamlingsmetoder har samme udgangspunkt. Det afgørende er således, om det i operationaliseringen lykkes, at skabe en sammenhæng mellem det der søges svar på, og det der rent faktisk undersøges. Efter som at interviewene med cheferne og

spørgeskemaundersøgelsen gennemføres sideløbende, er der risiko/mulighed for at interviewene med cheferne, åbner for nye og interessante perspektiver, som kunne have været relevant at belyse i spørgeskemaundersøgelsen. Skulle dette blive aktuelt, er det kun muligt at forholde sig til at analysere på chefernes besvarelse uden at kunne sammenligne med medarbejdernes besvarelser. Denne svaghed er søgt mindsket gennem inddragelse af andet empirisk materiale med relevans for specialet, for eksempel diverse rapporter. Med suppleringen af den kvalitative med den kvantitative undersøgelse, og anden empirisk materiale er der med andre ord tale om metodetriangulering. Hvorfor dette emne uddybes i følgende afsnit.

Metodetriangulering

Uanset hvilken type empiri, som specialets analyse bygger på, vil denne have styrker og svagheder. Styrkerne og svaghederne ved brug af henholdsvis kvalitativt og kvantitativt datamateriale påpeges af Yin. Der findes flere svagheder ved brug af kvalitative materiale, for eksempel respondent bias på baggrund af dårligt udarbejdede interviewguides, eller hvis interviewerens påvirker respondenterne i unødvendig grad, så pålidelighedsproblemer kan opstå. Kvantitativt materiale (for eksempel specialets spørgeskemaundersøgelse) har den styrke, at det altid er muligt at slå resultatet op. Men under indsamlingen af data fra for eksempel spørgeskemaundersøgelsen er der mange muligheder for validitetsproblemer, for eksempel indholdsvaliditet, hvor spørgsmålene ikke er konstrueret tilstrækkelig nuancerede til at dække det undersøgte begreb, og derfor kan der stilles spørgsmålstegn ved gyldigheden af undersøgelsen (Yin 2003; 80).

Kort sagt er der svagheder ved at benytte både kvalitativt og kvantitativt datamateriale, derfor er det i specialet søgt ved metodetriangulering at opveje de enkelte typer af empiris svagheder. I analysen af problemstillingen benyttes derfor som udgangspunkt den kvalitative undersøgelse, som suppleres med spørgeskemaundersøgelsen og anden kvantitativt datamateriale. Med brug af både kvalitativ og kvantitativ datamateriale er det søgt at opnå en højere grad af gyldighed og pålidelighed, fordi de forskellige former for data kan opveje hinandens svagheder. I de følgende afsnit uddybes forholdene om specialets gyldighed samt pålidelighed og afsluttende om analytisk generalisering.

Reliabilitet

Hvis dette speciale har en høj grad af reliabilitet, skal andre personer kunne undersøge dette speciales problemstilling og komme frem til samme resultat (konklusion). ”*Reliabilitet eller pålidelighed, dvs. spørgsmålet om man ved gentagende målinger af fænomener kommer til samme resultat.*” (Nielsen 1998; 69). Der kan tales om intern og ekstern reliabilitet (De Vaus; 52). Der er i høj grad

søgt at tage højde for reliabiliteten i undersøgelsen gennem hele metodeafsnittet. Den interne reliabilitet afhænger i høj grad af respondenternes ærlighed. Umiddelbart kan det synes svært at sikre sig, at respondenterne svarer ærligt på de i interviewene stillede spørgsmål. Derfor er de enkelte respondenters besvarelse gennemgået enkeltvis, og sammenholdt med de resterende respondenters besvarelser for, at undersøge om enkelte respondenter har svaret radikalt anderledes end de resterende respondenter, i den forbindelse skal det påpeges, at der naturligvis skal være plads til uenighed mellem de enkelte respondenter. Den eksterne reliabilitet – eller intersubjektiviteten – er der forsøgt at tage højde for blandt andet ved tydelig beskrivelse af metoder og analyseredskaber, hvorved andre har mulighed for at vurdere datamaterialet, og derved danne sig et indtryk af rimeligheden i konklusionerne, der er draget på baggrund heraf. Dette kaldes også transparenskravet og er et vigtigt reliabilitetskriterium i kvalitative undersøgelser (Kvale 1997; 163). Det vil sige, at der redegøres eksplicit for, hvordan problemstillingen søges besvaret, så det er muligt efterfølgende at teste specialets konklusioner. I og med fokus for dette speciale er en case, stiller dette dog nogle særlig krav om, at der tages højde for casens unikke karakter. Efter som at der aldrig tidligere har været gennemført en undersøgelse af vidensledelse i en kommunal fusionsproces, kan det i praksis synes som en vanskelig (umulig) opgave at finde en sammenlignelig case.

Validitet

Validitet henfører i dette speciale til om der i bund og grund svares på om: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces? ”Validitet eller gyldighed og ækvivalens, dvs. spørgsmålet, om man rent faktisk måler det, man ønsker at måle.” (Nielsen 1998; 69). Hvis der i specialet ville være en ringe validitet, vil det betyde, at konklusion og analysen omhandler et andet emne end det der opstilles i problemstillingen. Skal dette speciales validitet sikres, skal der altså være en tydelig sammenhæng mellem genstandsfeltet, og det der rent faktisk undersøges. Validitetsovervejelser er således i spil gennem hele specialet for at sikre, at det intenderede undersøges. Et vigtigt validitetskriterium i kvalitativ metode er den håndværksmæssige validitet, der omhandler, hvorvidt håndteringen af metoden er udmøntet på en forsvarlig måde i henhold til det konkrete undersøgelsesfelt (Dahler-Larsen 2002; 79). At sikre en god validitet handler først og fremmest om at vælge den rigtige metode til at indsamle data og analysere det pågældende felt på. I indeværende speciale er teorien styrende for valget af metode til indsamling af data og analysen af vidensledelsen i en kommunal fusionsproces. Således er der allerede i ovenstående argumenteret for valget af både den kvalitative og kvantitative tilgang til dataindsamlingen. Validiteten i specialet er

søgt styrket igennem grundig udarbejdelse af interviewguide og spørgeskemaet og igennem refleksion efter gennemførelsen af interviews og spørgeskema, hvor der blev diskuteret om den kvalitative og kvantitative rent faktisk måler det, de skal. Desuden er konstruktionsvaliditeten søgt styrket igennem grundig udarbejdelse af en operationalisering af teoriapparatet, der bygger på teoriernes ledelse af fusioner og viden.

Analytisk generalisering

Analytisk generalisering indebærer blandt andet en velovervejede bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation. Den er baseret på en analyse af ligheder og forskelle mellem to situationer (Kvale 1997; 228). Det betyder for dette speciale, at der skal tages stilling til rækkevidden af resultaterne skabt på baggrund af caseundersøgelsen af Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation. Altså i hvor høj grad der er skabt et generelt erfaringsgrundlag, og hvorvidt resultaterne kan overføres til andre områder.

Af afsnittet; casestudiet fremgår det, at speciales case; fusionsorganisationen for den nye Børne- og Ungeforvaltningen i Vejle Kommune, er hvad Yin betegner som en type 1; enkel case med en enkel enhed. Ulempen ved denne form for type af casestudie er, at det er svært at undersøge samme fænomen (en identisk case) inden for den samme overordnede kontekst. Derfor er der en væsentlig risiko for bias, som følge af særtræk i denne ene case. Fordelen ved den valgte type af case er, at det i høj grad er muligt at gå i dybden med denne ene case. Som tidligere påpeget er forskningsfeltet; vidensledelse i kommunale fusionsprocesser meget ungt, hvorfor det kan argumenteres for, at det netop er vigtigt at gå i dybden med den enkelte case. Desuden styrkes den analytisk generalisering af, hvor meget valid og reliabel information der er indsamlet om den enkelte case, da dette kan være med til at foregribe bias. Jo mere gyldig viden der ligger til grund for antagelserne, desto stærkere står en generalisering, da det derved bliver muligt at indfange betydningen af flere baggrundsvariable.

Herudover skal der tages højde for, hvorvidt der er overensstemmelse mellem den case der undersøges i indeværende sammenhæng og de mere generelle kommunale fusioner, det ønskes at sige noget om. Dernæst skal det påpeges, at *"analytisk generaliserbarhed opnås ved, at data sammenholdes med en teori eller en fortolkningsramme"* (Kristensen 1996; 19). Således kommer teoriapparats rolle i fokus, som grundlaget for at skabe analytisk generaliserbarhed, hvilket er tilfældet i dette speciale. En analytisk generalisering er desuden stærkt afhængig af, hvor meget

valid og reliabel data der er indsamlet om den enkelte case, da dette kan være med til at foregribe bias. Jo mere valid viden der ligger til grund for antagelserne, desto stærkere står en generalisering, da det derved bliver muligt at indfange betydningen af flere baggrundsvariable. Med andre ord er målet at kunne udtale sig mere generelt om vidensledelse i kommunale fusioner på analytisk plan ved at sammenholde de indsamlede data om dette speciales case med det opstillede teoretiske begrebsapparat. For afsluttende at kunne konkludere på, og sige noget generelt om, vidensledelse i kommunale fusionsprocesser.

Teori

Valget af teori udspringer af det empiriske problem, der blev præsenteret i problemformuleringen. Teorien skal således hjælpe til at skabe et billede af, hvad der er de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces og dermed danne grundlag for efterfølgende empiriske analyse af problemstillingen.

Genstandsfeltet vidensledelse i kommunale fusionsprocesser har, som tidlige påpeget, nogle unikke træk, derfor har det ikke være muligt blot at overtage en enkelt teori eller teoriretnings opskrift på, hvordan viden ledes i kommunale fusionsprocesser og afprøve denne på virkeligheden. Derfor er forskellige teorier med relevans for problemfeltet inddraget i opbygningen af et teoriapparat rettet mod vidensledelse og fusionsprocesser.

Indledningsvis præsenteres teorier om fusioner og organisationsforandringer samt ledelsens rolle i fusioner, hvilket udbygges med diskussioner og præcisering af ledelsens rolle i kommunale fusionsprocesser. Derefter præsenteres forskellige organisatoriske forudsætninger for at lede viden som sættes i relation til de første teorielementer om fusioner og ledelse. Kort og godt skal vidensledelse diskuteres og operationaliseres i forhold til den kommunale fusionsproces og fusionsledelse, så det samlede teoriapparat kan danne grundlag for analysen.

Fusioner og fusionsledelse

Teorien om fusioner, organisationsforandring og ledelse af disse skal bidrage til at præcisere, hvad kommunale fusionsprocesser er og i forlængelse heraf, hvilke krav kommunale fusioner stiller til ledelsen. Denne forståelse er nødvendig at skabe, fordi specialets kernebegreb; vidensledelse foregår i en kommunal fusionsproces, hvilket må forventes at påvirke ledelsens arbejde med at skabe de rette organisatoriske forudsætninger for vidensledelse. Således ses fusionsledelse som en forudsætning for at udøve vidensledelse.

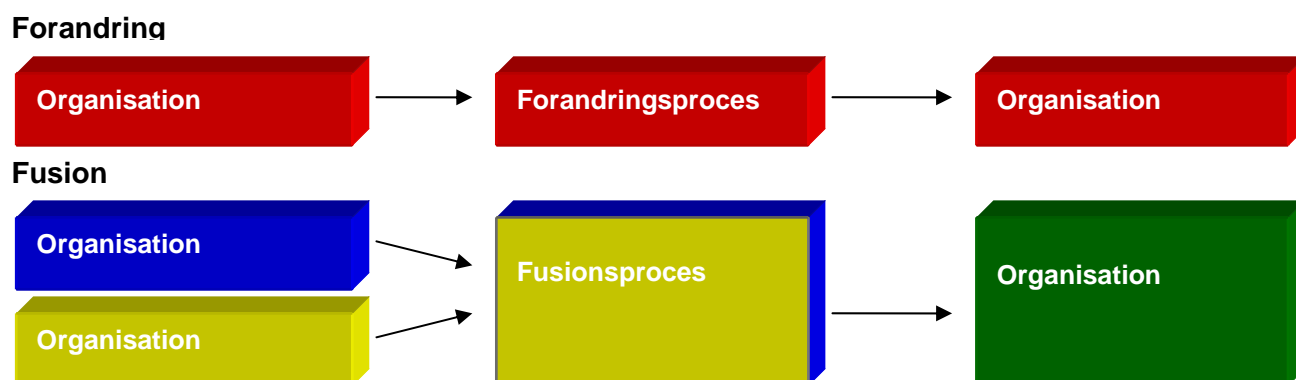
Fusioner og organisationsforandringer

I indeværende afsnit redegøres der overordnet for, hvad der forstås ved en fusion, og hvordan en fusion adskiller sig fra traditionelle organisatoriske forandringer. På trods af forskellen mellem fusions- og organisationsteori bygger afsnittets argumentation på, at der også er væsentlige sammenfald mellem disse organisatoriske processer. Dette gælder især i forhold til de faser processerne gennemløber, den måde hvorpå medarbejderne reagerer og som følge heraf, hvad

ledelsens rolle er. Forskellene er derimod fusionens altomfavnende karakter og dens multidimensionelle profil i kraft af, at det er flere organisationer som fusionerer, og de krav dette stiller til ledelsen af fusionen.

Organisationsforandring er derfor ikke en dækkende betegnelse for den proces kommunerne gennemgår i øjeblikket, da der er tale om et andet organisatorisk fænomen, nemlig en fusion. *“A merger is both a phenomenological and significant life event for the organization and its employees”* (Cartwright 1996; 37). Fusioner er en sjælden begivenhed – især i kommunal sammenhæng. Fusioner er mere omfattende end forandringer, fordi fusioner omfatter en proces hvor to eller flere organisationer smelter sammen, hvilket berører samtlige dele af organisationerne, hvorimod en organisationsforandring typisk henviser til større eller mindre ændringer i enkelte eller flere elementer af organisationen. Når kommunerne fusionerer til nye og større kommuner betyder det, at de nye kommuner skal bygges op helt fra bunden, hvor alt i princippet nyt, både ledelsen, medarbejderne, mange af arbejdsopgaverne og måden hvorpå disse løses. Nedenstående figur illustrerer forskellen mellem organisationsforandring og fusion.

Forskellen mellem fusion og organisationsforandring



Figur 6.: Kilde: den øverste model "Forandring" er inspireret af Lewins model for forandringsstrategi. Nederste del er inspireret af Sue Cartwrights teori om fusioner.

Øverste del af figuren illustrerer en organisationsforandring. Ved en forandring ændres en eller flere dele af organisationen, men det er stadig den 'samme' organisation, hvorfor den samme røde farve bruges i alle tre bokse. Nederste del af figuren viser en fusion. Ved en fusion ophører de gamle organisationer med at eksistere og smelter sammen til en helt ny, illustreret ved den blå og gule organisation, som smelter sammen til en ny grøn organisation. KL & KTO beskriver en fusion således: *“Ved fusioner skaber man på baggrund af det tidligere noget nyt, der er mere end summen*

af delene. Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter” (KL & KTO 2004; 7).

Fusionsorganisationen

Som det er tilfældet med mange andre større ændringer styres en fusion ofte gennem en projektorganisering ”Større ændringer sker meget ofte inden for rammerne af en projektorganisation med en styregruppe og projektgrupper” (Hansen & Heide 1998; 412). Det er der flere gode grunde til. For det første etableres en fusionsorganisation i forbindelse med gennemførelsen af et projekt (fusion) og opløses ved projektets (fusionens) afslutning. Således har en fusionsorganisation en begrænset levetid. Dernæst er der store krav til et samarbejde på tværs i organisationen og det vil være en fordel at inddrage ledere og medarbejdere fra de forskellige forvaltninger i sammenlægningskommunerne og amtet. I en kommunal fusionsorganisation, hvor der i høj grad må hentes medarbejderressourcer fra de nuværende kommuner forudsættes det, at der er en betydelig koordinering mellem fusionsledelsen og ledelsen af sammenlægningskommunerne.

I en fusionsorganisation, hvor fusionen organiseres med udgangspunkt i en projektorganisation, er fordelingen således, at styregruppen udarbejder kommissorium samt formulerer målet med fusionen og træffer beslutninger undervejs i fusionen. For at sikre styregruppens beslutningskompetence, består styregruppen oftest af ledelsesrepræsentanter, som kan træffe beslutninger i forhold til den organisation, som skal opbygges. Projektgrupperne bestående af projektledere og projektdeltagere skal forestå planlægningen af fusionen, analyser, forslagsudarbejdelse og eventuelt medvirke til gennemførelsen og opfølgning (Hansen & Heide 1998; 161). Afhængig af kommunernes økonomi og præferencer kan der også inddrages eksterne aktører i både styregrupper og projektgrupper. Det kan eksempelvis være konsulenter, som kan repræsentere en specialviden eller særlige kompetencer inden for fusioner.

Forskellige faser fordrer forskellige ledelsesopgaver

Fusionsprocesser kan opdeles i forskellige faser, som stiller forskellige krav til ledelsen. Kurt Lewin arbejder ud fra en teori om, at fusioner gennemløber tre faser. I *optøningsfasen* udsættes organisationen for et indre eller ydre pres, som tvinger den til fusionering. I den fase skal ledelsen sørge for, at de ansatte forstår og accepterer, at en forandring er nødvendig, altså forberedes fusionen. I *bevægelsesfasen* implementeres selve forandringen, og i *nedfrysningsfasen* skal ledelsen sikre, at de nye tiltag stabiliseres og rutiner etableres i organisationen (Hansen & Heide 2002; 408).

Fusionsprocessens faser og ledelsens opgaver



Figur 6: (Kurt Lewin, model for forandringsstrategier). Kilde: Hansen & Heide 2002; 408

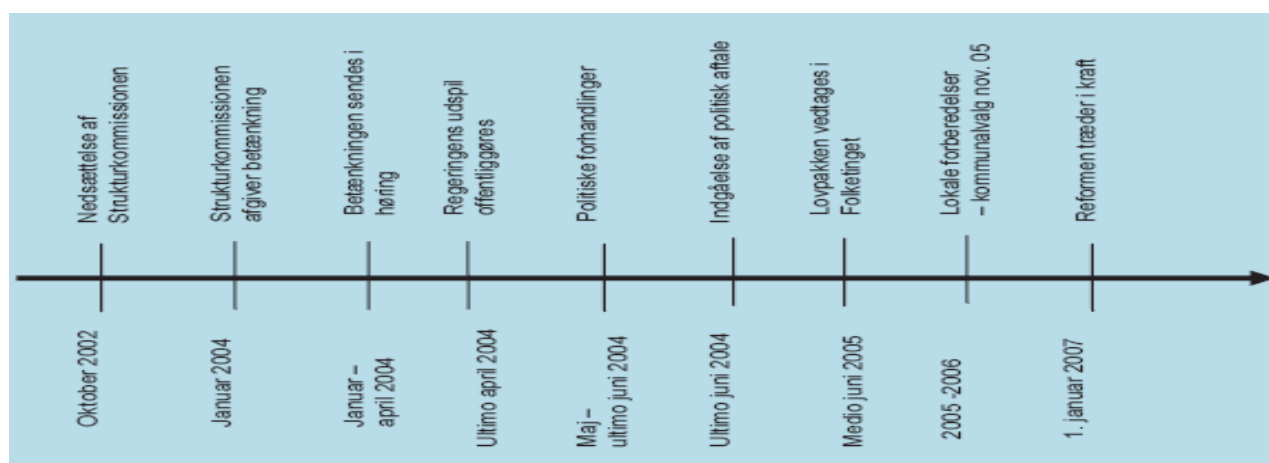
Ledelsen af de kommunale fusionsprocesser vil være stillet overfor forskellige udfordringer alt efter, hvilken fase fusionsprocessen befinder sig i. Således er der tale om en lineær proces, hvor ledelsen skal forholde sig til, at fusioner er en afgrænset proces med en start og en afslutning. Altså en rationel tilgang til fusionsledelse, hvor ledelsen trinvis skal håndtere de udfordringer, som knytter sig til hver enkelt af ovenstående faser.

Fusionspartnere fungerer ofte som adskilte enheder i en længere periode efter offentliggørelsen af fusionen. Det kan umiddelbart være vanskeligt at sætte et bestemt tidsperspektiv på, men en fusion kan nemt være flere år undervejs (Cartwright 1996;36). Af samme årsag kan det være vanskeligt at overføre Lewins teori direkte til kommunesammenlægningerne, som har haft et særligt forløb. Faserne i en kommunal fusionsproces er vigtige, fordi de forskellige faser har stillet forskellige krav til ledelsen og dennes vidensledelse, hvorfor disse uddybes i det følgende afsnit.

Faserne i kommunernes fusionsproces

Det eksakte start- og slutpunkt for de kommunale fusioner er svært at præcisere. Nedenstående model viser det overordnede tidsforløb for strukturreformen, som er undervejs i skrivende stund.

Faserne i strukturreformen



Figur 7. Kilde: Im.dk: Kommunalreformen – Kort fortalt

Af figuren fremgår det, at nedsættelsen af Strukturkommissionen i oktober 2002 var første skridt (fase) på vejen til dannelsen af det nye kommunale landkort, mens afslutningen er den 1. januar 2007, hvor de nye kommuner skal være i drift. Selve fusionsprocessen må dog forventes at fortsætte nogen tid efter den 1. januar 2007, da der stadig vil være væsentlige harmoniseringsopgaver⁸. Fra Strukturkommissionens nedsættelse og frem har strukturreformen været igennem forskellige politiske processer, som til sidst resulterede i at lovpakken blev vedtaget i Folketinget medio juni 2005.

For indeværende speciale er det især perioden fra, hvor det blev afgjort hvilke kommuner der skal fusioneres og frem til kommunalvalget den 15. november 2005, hvor den nye politiske ledelse for de nye kommuner (sammenlægningsudvalget) blev valgt og konstitueret i januar 2006⁹, der er interessant. Dette skyldes at der i en periode ikke eksisterede en ledelse med beslutningskompetence, hvilket gør det vanskeligt at afgøre hvor fusionsprocessen befinder sig i forhold til Kurt Lewins fasemodel. Selvom der ikke har været en fusionsledelse med beslutningskompetence har der dog været et samarbejde mellem de fusionerende kommuner på både det politiske og administrative niveau, som har haft mulighed for at indstille til de fremtidige sammenlægningsudvalg. Således blev 'ledelsen' af fusionen varetaget af politikere og administrative ledere fra sammenlægningskommunerne indtil den nye politiske ledelse tiltrådte, som igen kunne udpege den nye administrative ledelse. Indenrigsministeriet beskriver forløbet således: *"For at sikre en god forberedelse af kommunesammenlægningerne skal de kommunalbestyrelser, som vælges i de sammenlagte kommuner ved kommunalvalget den 15. november 2005, fungere som sammenlægningsudvalg i 2006. Det er sammenlægningsudvalgenes opgave at forberede kommunesammenlægningen – det vil sige træffe beslutninger om den sammenlagte kommunes forvaltning, serviceniveau mv. Kommunerne har allerede forud for kommunalvalget i november 2005 gjort et stort stykke arbejde med at forberede sammenlægningen, men de endelige beslutninger træffes af de sammenlægningsudvalg, som vælges i november 2005."* (Im.dk).

⁸ Dette gælder eksempelvis skoleområdet, hvor kommunerne først skal implementere skolestrukturen for den nye kommune i forbindelse med skoleåret 2007/2008.

⁹ Det er ikke muligt at sætte en dato for, hvornår det blev afgjort, hvilke kommuner der skal lægges sammen. Dette skyldes at nogle af de nye kommunegrænser var tegnet, mens andre først blev endelig lagt fast i sidste halvdel af 2005.

I forbindelse med fusioneringen af kommunerne har ledelsen således stået over for store udfordringer, idet fusionsarbejdet i dele af processen har været varetaget af en ledende konstellation af politikere og embedsmænd fra de gamle kommuner, som ingen reel beslutningskompetence havde. Konsekvenserne heraf er, at den nye ledelse, som har beslutningskompetence, har kunnet godkende eller forkaste det arbejde som hidtil er gjort i forhold til fusionen.

Fusionsprocessen har altså på flere fronter været et rent ledelsesmæssigt virvar for de nye og gamle kommuner. Et sådan ledelsesmæssigt virvar er vigtigt at være opmærksom på, for som KL og KTO påpeger, for at *"en fusion skal lykkes kræver det, at den ledes."* (KL & KTO 2004; 14). Ledelsen har en central rolle i forhold til at sikre den bedst mulige fusionsproces i kommunerne. Hvis ledelsen er uhensigtsmæssig øger det sandsynligheden for, at de ansatte i kommunerne vil blive mere usikre på deres fremtid og derfor ikke bidrage positivt til fusionsprocessen. Denne tilbageholdenhed eller endda direkte modstand mod forandring kan komme til udtryk ved en række, for ledelsen, uhensigtsmæssige adfærdsændringer. Det er, når medarbejdernes deltageradfærd ændrer sig og fravær, opsigelser og arbejdskonflikter øges samt forringet produktivitet, eller direkte modimplementering hvor medarbejderne forsøger at fratage projektet ressourcer, gør brug af forhalingstaktik, fremhæver fordelene ved den tidligere organisation og sætter spørgsmålstejn ved ledelsens legitimitet og viden (Neergaard 1992; 65). Det er altså essentielt, at ledelsen i den kommunale fusionsproces er opmærksom på modstand mod forandring, leder de ansatte og forsøger at skabe trygge rammer for de ansatte i fusionsproces, hvilket er omdrejningspunktet det følgende afsnit.

Fusionsledelse

John P. Kotter opstiller en strategi for, hvordan ledelsen skal agere i forhold til organisationsforandringer. Som det også er gældende for Lewins fasemodel, må Kotters teori nødvendigvis modificeres, således den også kan anvendes i forhold til kommunale fusioner. Eftersom en fusion må antages at gennemløbe de samme faser som en organisationsforandring, så er de udfordringer som den kommunale fusionsledelsen står overfor, således også præciseret i Kotters forandringsstrategi med otte trin. Otte trin som ledelsen bør følge slavisk, hvis de vil gennemføre den bedst mulige fusionsproces.

1. *Etablering af en oplevelse af nødvendighed*
2. *Oprettelse af en styrende koalition*
3. *Udvikling af en vision og strategi*
4. *Kommunikation af forandringsvisionen*
5. *Styrkelse af medarbejdernes kompetencer*
6. *Generere og klarlægge kortsigtede gevinster*
7. *Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring*
8. *Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen (Kotter 1997; 23)*

Kotter argumenterer for, at de otte trin skal følges slavisk, hvilket vanskeliggøres i en kommunal fusionsammenhæng på grund af det fusionsforløb som kendetegner de kommunale fusioner (jævnfør: Kommunernes fusionsproces i figur 4).

Når en kommune fusioneres skal ledelsen være opmærksom på, at desto større organisatorisk forandring desto mere modstand mod forandring må der forventes. *”Langt de fleste ændringer vil møde modstand. Dermed er det ikke sagt, at alle ændringer vil blive mødt med modstand i samme omfang. Jo mere omfattende en ændring er, og jo flere grupper den påvirker, jo stærkere kan modstanden forventes at blive.”* (Jacobsen & Thorsvik 2004; 364) Tidligere blev det præciseret, at den fusionsproces som kommuner er i gang med, er langt mere omsiggribende end en ”almindelig” organisationsforandring. I en så omfattende proces må der forventes en høj grad af usikkerhed, som kan resultere i modstand mod fusionen. Ledelsen i den kommunale fusionsproces skal tage højde for, at medarbejdere i fusionsprocesser kan komme ud i kriselignende situationer. *”Lederen skal være klar over, at nogle af hans medarbejdere risikerer at blive ofre i forandringsprocessen [...] Det er lederens opgave at give dem handlemuligheder i alle situationer”* (lederweb.dk – Lederens udfordring). At mange medarbejdere kan forventes at have modstand mod de kommunale fusionsprocesser og endda ende i krisesituationer skyldes ifølge Jacobsen og Thorsvik flere faktorer: Frygt for det ukendte, brud på psykologiske kontrakter, tab af identitet, ændrede magtforhold, krav om nye investeringer, sociale bånd brydes, udsigt til personligt tab. Det skal dog understreges at modstand mod forandring ikke udelukkende behøver at være dårligt for en organisation. For som Neergaard argumenterer: *”Modstanden kan nemlig bevirke, at dårlige eller ugennemtænkte systemforslag ikke føres ud i livet”* (Neergaard 1992; 59).

Skal fusionsledelsen håndtere usikkerheden blandt medarbejderne og dermed modarbejde den potentielle modstand, der kan opstå mod fusionen af de nye kommuner, bør ledelsen have en strategi for ledelsen af fusionsprocessen og herunder modarbejdelse af modstand mod forandring. Det kan ledelsen blandt andet gøre ved at tage højde for de udfordringer som er i optønings- og bevægelsesfasen, det kan fusionsledelsen gøre ved at indrette organisationen som det er beskrevet i nedenstående.

Ifølge Kotters skal fusionsledelsen for det første etablere en oplevelse af nødvendighed, således der skabes en forståelse for, hvorfor det er nødvendigt at kommunerne fusioneres. Eftersom den formelle fusionsledelse ikke var udpeget før fusionen var en kendsgerning i de enkelte kommuner, havde fusionsledelsen ikke mulighed for at etablere oplevelsen af en nødvendighed. Det er derimod op til sammenlægningskommunernes politiske og administrative ledelse at skabe denne oplevelse af nødvendighed.

Ifølge Kotter bør der oprettes en styrende koalition for organisationer under forandring, hvilket igen må siges at være en stor udfordring i den kommunale fusionsproces, på grund af det ledelsesmæssige vakuum frem til det konstituerende møde i sammenlægningsudvalgene og det parallelle ledelsesforløb. Fusionsprocessen må frem til 2006 således ledes af en samarbejdende gruppe uden formel beslutningskompetence. Herudover bør der udvikles visioner og strategier for de nye kommuner, da der ifølge Kotter ellers vil opstå usikkerhed omkring retning for fusionsarbejdet, hvilket vil resultere i utryghed blandt medarbejderne.

Endvidere skal ledelsen styrke medarbejdernes kompetencer ved at coache og uddanne dem i forhold til at kunne implementere fusionen. Herefter skal fusionsledelsen kunne danne sig et overblik over behovet for at styrke medarbejdernes kompetencer.

Endvidere bør de kortsigtede gevinster markeres under fusionsprocessen. Fusionen er en langstrakt proces, og det er derfor vigtigt, at der opstilles delmål, som kan nås inden for en mere overskuelig fremtid. Her er det vigtigt at gevinsterne stemmer overens med den langsigtede vision og medarbejderne kan relatere dem til det, de skal beskæftige sig med i den nye kommune. Endelig påpeger Kotter at resultater skal konsolideres og anvendes til produktion af mere forandring. I en kommunal fusionssammenhæng vil det mere præcist betyde at de kortsigtede gevinster skal

cementeres i fusionsorganisation undervejs i processen, således de kan tages i brug i den øvrige proces.

Fusionsledelse - leadership og management

Helt overordnet kan der nævnes to former for ledelse: *management* og *leadership*¹⁰. Den første omfatter vedligeholdelse af regler, procedurer og systemer, mens leadership omfatter det at definere og udvikle disse ting. Leadership handler blandt andet om at formulere visioner, motivere medarbejderne og tænke i processer, hvor management fokuserer på udarbejdelse af planer, kontrol og resultattænkning. Kotter argumenterer således for management som ”... *en samling af processer, der kan holde et system af mennesker og teknologi kørende uden større problemer*” (Kotter 1997; 32) mens han ser leadership som ”... *en samling processer, der først og fremmest skaber organisationer eller tilpasser dem til markant ændrede vilkår.*” (Kotter 1997; 33).

KL & KTO argumenterer for, at god kommunal fusionsledelse bør fokusere på tre punkter: 1) vise vej og gå foran, 2) sikre medindflydelse og inddragelse samt 3) være synlig og tilgængelig (KL & KTO 2004; 159). Disse elementer udgør sammen en ledelsesform som knytter sig tæt op ad leadership. Sammenholds KL & KTO argumentation med ovenstående diskussion af Kotter teori må fusionsledelse således lægge vægt på leadership. Der kunne argumenteres for at ledelsen i enhver sammenhæng, burde følge KL & KTOs tre punkter, men det skal i indeværende sammenhæng forstås således at disse bør prioriteres i en fusionsproces.

Fusionsledelsen kan altså ikke nøjes med at arbejde med aspekter som budgettering, planlægning, bemanning med mere (management), men ledelsen skal også lægge vægt på udformningen af visioner, målfastsættelse, motivering af medarbejderne og tilrettelæggelse af processen (leadership).

¹⁰ Kotter anvender tilsvarende ledelse og lederskab (Kotter 1997; 32).

Viden og vidensledelse

Indeværende afsnit skal skabe et teoretisk billede af hvad der er de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces. De organisatorisk forudsætninger for vidensledelse præciseres igennem tre teoretiske diskussioner, indledningsvis diskuteres forskellige vidensdefinitioner. Disse diskussioner danner grundlaget for de næste diskussioner som tager udgangspunkt i en processuel model for, hvordan viden kan ledes og skabes. Afsluttende diskuteres hvilke rammer, som ledelsen bør etablere i en organisation, hvis ledelsen skal kunne udøve vidensledelse. Procesmodellen og rammerne diskuteres løbende i forhold til de udfordringer og muligheder som en kommunal fusionsproces giver, altså diskussionerne i foregående teoridel.

Vidensformer

Begrebet viden er et komplekst begreb og det kan være svært at give en entydig definition, som det vil fremgå af de følgende. Først gives en introduktion til med mest overordnede tanker om begrebet og uddrages nogle hovedtræk, der danner grundlaget for vidensdefinition i indeværende speciale.

I mange organisationer opfattes viden som en ekstern sandhed, der skal erkendes, det vil sige, at sandheden (viden) allerede eksisterer. En sådan tilgang til viden er ikke anderledes end den måde, hvorpå Platon argumenterede for viden. En af de største udfordringer ved at arbejde med viden kan netop være at overbevise medarbejdere eller ledere i en organisation om, at viden er et objekt, som kan diskuteres. Skal arbejdsprocesserne i forhold til viden forandres eller udvikles, er det naturligvis afgørende, at ledere og ansatte accepterer viden som et produkt, der kan udvikles, hvilket er en af vidensledelsesteoriens funktioner. Peter Holdt Christensen argumenterer for, hvorfor det er vigtigt, at ledelsen gøre sig overvejelser omkring den vidensforståelse, der arbejdes med i en organisation: *”Perspektivet understreger en vigtig skelnen mellem hvad der er viden og hvad der ikke er viden samt hvilke kriterier der kvalificerer viden. Dette kan sætte refleksioner i gang – eksempelvis hos virksomhedens ledelse – om hvilke kriterier virksomheden opfylder for at være en vidensvirksomhed, hvordan virksomheden eksempelvis skelner mellem viden og ikke-viden fra omgivelserne, og hvilke udfordringer dette således medfører for ledelsen af virksomheden”* (Christensen 2002; 46).

Definitionerne på viden har rødder tilbage i epistemologien og erkendelsesfilosofien. Diskussionerne handler her først og fremmest om forholdet mellem viden, mening og sandhed. En diskussion, der endnu ikke er sat punktum for inden for vidensledelse, men nok er trådt lidt i baggrunden til fordel for de mere praktiske definitioner. Det primære argument i definitionen af viden, inden for vidensledelse er således, at viden opfattes som havende en tavs og eksplicit form. To vidensformer som udspringer af hver sin epistemologiske tradition der begge rækker tilbage til det antikke Grækenland og som begge forstår viden som ”*begrundet sande overbevisninger*”. Ifølge Nonaka og Takeuchi er de fleste vestlige filosoffer i dag enige om, at: ”*Despite the differences between rationalism and empiricism, Western philosophers have generally agreed that knowledge is justified true belief.*” (Nonaka & Takeuchi 1995; 21). Forskellen er, at der ikke er den samme forståelse af, hvornår en begrundet overbevisning er sand. En forskel der manifesteres gennem kriterierne for, hvad der er viden, hvordan den skabes og udbredes (Christensen 2002; 32). Inden der redegøres for disse skal det påpeges, at viden ofte bruges som et buzzword, som blandes sammen det at have data og information, derfor er det vigtigt at foretage en distinktion mellem data, information og viden.

Data, information og viden

I praksis skelnes der sjældent mellem data, information og viden da grænsen er flydende, men de fleste teoretikere mener, det er meningsfuldt at foretage distinktionen mellem data, information og viden. Mange har ifølge Milan Zeleny ikke har forstået forskellen mellem information og viden¹¹, og Zeleny argumenterer videre, at disse begreber i dag er buzzwords, der bruges sporadisk og uafhængigt af ordenes egentlige betydning. ”*Having information is not the same as knowing: not every well-read collector of cookbooks is necessarily a great chef.*” (Zeleny 2005;3). Forskellen er, ifølge Zeleny, at information danner grundlaget for viden: ”*I do not know how to manage a company, but I can provide you with plenty of information on that subject.*” (Zeleny 2005;4). I nedenstående defineres data og information, mens vidensdefinitionen fremgår af det følgende afsnit der tager udgangspunkt i de to herskende epistemologiske traditioner.

Data er tal, tegn og bogstaver, som uden kontekst er ubrugelige oplysninger. Sættes data i kontekst, bliver den til facts, som giver mening og hurtigt kan forstås. Disse facts kan dog endnu ikke

¹¹ Zeleny opererer ikke med begrebet data, men hans problematisering i forhold til begrebsforvirringen mellem viden og information er også gældende i forhold til data, da data ikke umiddelbart kan sidestilles med hverken viden eller information.

betegnes som information, fordi de endnu ikke har relevans for en given gruppe eller person (Christensen 2002; 32).

Information er data, der sættes ind i en kontekst på et specifikt tidspunkt eller over en periode er relevant for en eller flere personer. Desuden skal de involverede personer acceptere, at disse data er relevante i forhold til deres behov, hvilket betyder, at viden er forskellig fra information.

Forskellen mellem information og viden kommer bedre til udtryk i den engelske oversættelse af begreberne som henholdsvis *knowledge* og *know*¹². Mens *know* repræsenterer det at *have* information, så er det at *have knowledge* det samme som, at *forstå* information om et subjekt. En forståelse opnået gennem erfaring eller et studie og som er lagret i en eller flere personers bevidsthed/underbevidsthed eller sagt på en anden måde: ”*Knowledge is a more subjective way of knowing and is typically based on experiential or individual values, perceptions, and experience* (Dalkir 2005; 7).

Med andre ord er data, facts som i princippet ikke kan misforstås eller underkastes en subjektiv vurdering. Information er derimod et indhold som repræsenterer analyseret data, mens viden er en subjektiv forståelse af den analyserede data (information) (Dalkir 2005; 7).

Efter at have fortaget en præcisering af forskellen mellem data, information og viden, er det muligt at forsætte med en yderligere præcisering af viden og de vidensformer, som er centrale for indeværende speciale.

Den rationelle tradition – eksplicit viden

Med Platon som en af de første, gør rationalisterne sig til talsmænd for, at begrundet sande overbevisninger udspringer af ideelle mentale processer, hvori aksiomer¹³ erkendes. I rationalismen anses den ’sande’ viden som allerede eksisterende og det er blot et spørgsmål om at erkende denne ved brug af sanser, hukommelse og logik. En erkendelse der opnås ved rationel deduktion af aksiomer (Nonaka & Takeuchi 1995; 22). Sandheden er altså uafhængig af den der søger viden. Dette perspektiv lægger derfor også op til, at sandheden ikke er til diskussion, men måden hvorpå sandheden opnås kan falsificeres. Der er ifølge rationalisterne altid en risiko for, at de

¹² Cambridge Online Dictionary – <http://www.dictionary.cambridge.org>

¹³ Endegyldige sandheder

lovmæssigheder, hvor ud fra man rationaliserer sig til ny viden kan være fejlagtig. I det rationelle perspektiv fokuseres der altså på ”*kriterierne for at noget er viden og processerne i forbindelse med at erkende denne allerede eksisterende viden.*” (Christensen 2004; 33).

I forlængelse af det rationelle perspektiv introducerer Nonaka og Takeuchi eksplicit viden, som en konkret vidensform organisationer skal kunne forholde sig til. Når ’sand’ viden eksisterer uafhængig af observatøren kan den udtrykkes i lovmæssigheder, hvilket betyder, at den kan overføres fra et individ til et andet i et systematisk fælles sprog (Nonaka & Takeuchi 1995; 9). Det der er centralt ved den eksplicite viden er således, at den er kodificerbar¹⁴. Den eksplicite viden kan derfor nemt systematiseres og materialiseres i eksempelvis ord, tal og visuelt sprog, hvilket gør den let at formidle via formler, data, specifikationer, manualer og lignende. Styrken ved den eksplicite viden og det, der gør den let at håndtere i et ledelsesperspektiv, er, at den kan reduceres til forståelige termer, regler og kompetencer. I den forbindelse introduceres begrebet know-what, som dækker over den forståelse der ligger bag tilegnelse af viden i det rationelle perspektiv.

Mens viden forstås som erkendelsesbaseret i det rationelle perspektiv er den erfaringsbaseret i det empiriske perspektiv, som præsenteres nedenfor.

Den empiriske tradition – Tavs viden

Den anden herskende epistemologiske tradition i vesten tager udgangspunkt i pragmatismen, og som forudsætter interaktion mellem den vidende, og det der er genstand for viden. Traditionen udspringer af en kritik af det rationelle perspektiv. Aristoteles mente, i modsætning til Platon, at der ikke eksisterer en på forhånd given sandhed og at sand viden kun kan opnås induktivt, altså ved erfaringer (Nonaka & Takeuchi 1995; 22).

Aristoteles stiller således spørgsmålstegn ved, om vi overhovedet kan have viden? Hvordan kan vi vide, at det vi oplever og ser, ikke bare er noget, vi tror, vi oplever? Omdrejningspunktet er en diskussion af, hvornår viden kan erkendes som eksisterende.

¹⁴ Tsoukas anvender begrebet algoritmisk kompression, som dybest set er identisk med ’kodificerbar’. Det vil sige, at der er en bestemt sammenhæng mellem handlinger og resultater og at denne sammenhæng kan gøres eksplicit. Viden bliver sat på en formel – en formel med kausalitet. Dette fordrer at der – i et vist omfang – er en systematik og ikke-tilfældighed i den sociale verden (Tsoukas 2005; 70).

Ifølge pragmatikerne er den eneste kilde til viden erfaringer. Viden manifesteres gennem handling og udtrykkes i en interaktion mellem individet og omgivelserne (Christensen 2002; 32) eller med andre ord som en kausalitet mellem det at tænke, handle og det at opnå et resultat. Al viden har således en indbygget objektiv eksistens – intet kan eksisterer uafhængigt af erfaringer. Erfaringer som ifølge Locke kan opnås på to måder. Den ene er gennem sanselige erfaringer, hvor individet gennem sanserne (se, høre, føle og så videre) gør nogle erfaringer med det fysiske objekt. Den anden måde er, når individet gennem refleksion opnår en indsigt om et objekt (Nonaka & Takeuchi 1995; 24-25). Den erfaringsbaserede viden kan således deles op i to dimensioner, hvor den første er af teknisk karakter, og eksempelvis består af håndværkerens færdigheder og håndelag for sit håndværk. Færdighederne og håndelaget er resultatet af mange års erfaring og kan vanskeligt artikuleres eller visualiseres. Desuden har erfaringsbaseret viden en kognitiv dimension, som indeholder mentale modeller i form af tro og opfattelser, der er så indarbejdede, at vi tager dem for givet (Nonaka & Takeuchi 1995; 9). De mentale modeller knytter sig til vores virkelighedsopfattelse – hvad er, og hvad burde være? De fungerer som en uartikuleret – skjult – referenceramme og har derfor afgørende betydning for den måde, vi ser vores omverden på. De mentale modeller fungerer ligeledes som et filter eller en barriere for vores evne til at forstå alternative 'sandheder' til vores egen. (Senge 1990; 10).

Det kan være svært at sætte ord på disse erfaringer og de optræder således ofte som tavs viden. Tavs viden er således betegnelsen for den del af vores viden, der ikke er artikuleret. Tavs viden er et fænomen der er nærværende i os, men på samme tid fraværende, vi kan skue dets omrids, dets spor, dets tilstedeværelse og tilsynekomst i handlingen, men vi kan ikke beskrive dets indhold (Graham & Rasmussen 1998; 25).

Når Nonaka og Takeuchi også introducerer tavs viden i deres teoriapparat viderefører de filosofien Michael Polanyis tanker om, at viden har en tavs eller skjult dimension ”*we can know more than we can tell*” (Polanyi citeret i N&T 1995; 60). Tavs viden er ifølge Nonaka og Takeuchi, viden, som ikke nemt kan ses eller udtrykkes verbalt. Tavs viden er personlig og baseret på erfaring, intuition, idealer, værdier og følelser.

Nonaka & Takeuchis vidensopfattelse har udgangspunkt i japansk filosofi og socialkonstruktivismen og opfatter viden som ”... *a dynamic human process of justifying personal*

belief toward the truth” (Nonaka & Takeuchi 1995; 58). Viden er altså tæt knyttet til social handlen og viden er kontekstafhængig og relationel. Viden giver ikke mening uden en sammenhæng (Nonaka & Takeuchi 1995; 59) og forstås og skabes således i autopoietiske systemer. Nonaka og Takeuchis vidensopfattelse er karakteristisk for den procesorienterede tilgang til vidensledelse.

Den pluralistiske tradition

Forholdet mellem den eksplicite og tavse viden beskriver Nonaka og Takeuchi således: *”Tacit knowledge is personal, context-specific, and therefore hard to formalize and communicate. Explicit knowledge or ‘codified’ knowledge, on the other hand, refers to knowledge that is transmittable in formal, systematic language.”* (Nonaka og Takeuchi 1995; 58)

Selvom de to vidensformer har forskellige videnskabsteoretiske udgangspunkter er det dog ikke ensbetydende med, at der ikke kan arbejdes med begge i samme model. Nonaka og Takeuchi advokerer derimod for at de supplerer hinanden. Dette sker når viden transformerer fra den ene til den anden form. En transformering der finder sted når mennesker indgår i sociale interaktive processer (Nonaka & Takeuchi 1995; 61).

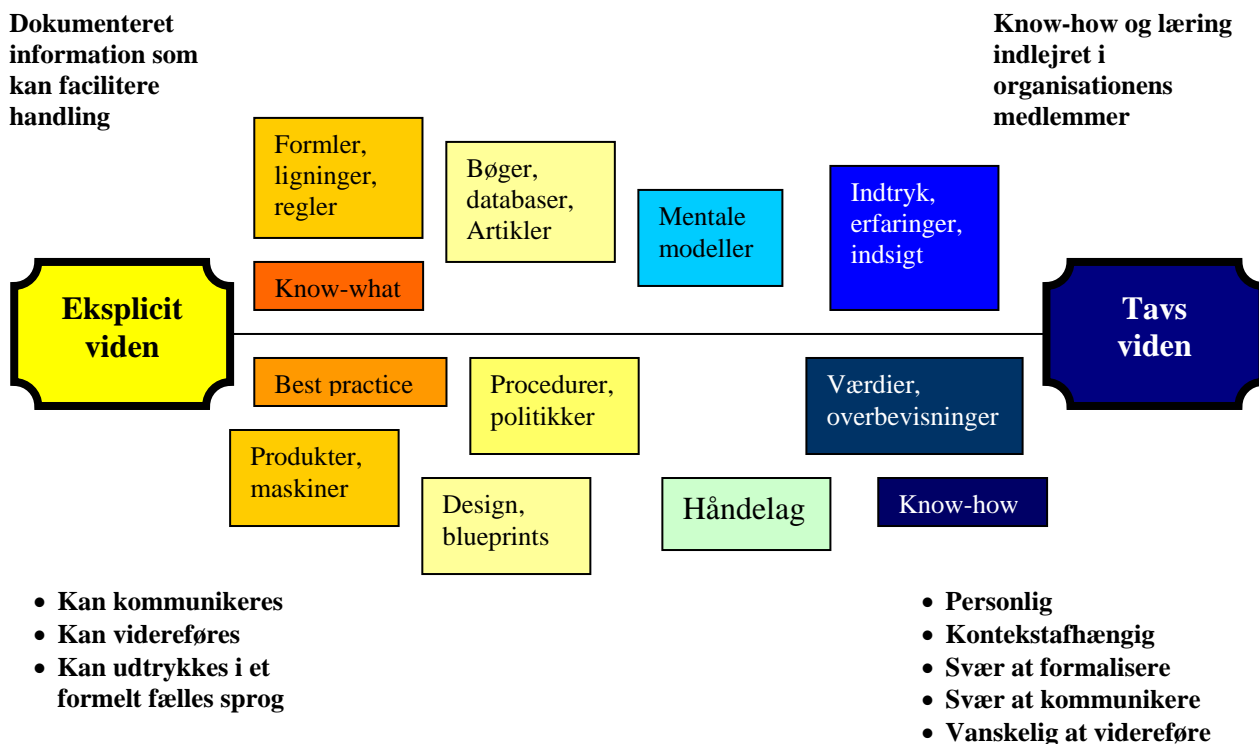
Det er således væsentligt at tillægge viden både en kropslig og en kognitiv dimension. Det er indlysende, at vi ved mere end vi kan udtrykke eller bevidstgøre, og den viden spiller en væsentlig rolle i det vi gør, og det vi mener.

Det er desuden vigtigt at forstå, at selvom legitimeret viden opfattes som sandheden, så er den i stort omfang socialt konstrueret gennem sociale magtprægede processer. Den accepterede viden har således altid både et element af ’sandhed’ og et element af social konstruktion. Det er bare ikke muligt at skille de to ad – at finde ind til ’sandheden’ i den viden vi har – fordi den er tilsløret af vore sociale fortolkninger, typificeringer, normer og dominerende tankesæt. Specialet knytter sig derfor til en pluralistisk epistemologi.

Viden kan eksistere, som både noget eksplicit og konkret, der opleves som sandheden, og noget tavst og ukonkret, der virker styrende på den måde viden opfattes i indeværende sammenhæng. Den vidensdefinition der opereres med i indeværende kan således opstilles på et kontinuum hvor viden der er let at systematisere og videreformidle (eksplicit viden) udgør det ene yderpunkt mens det andet yderpunkt er viden, som ikke lader sig artikulere (tavs viden).

Ovenstående diskussioner om forskellene mellem tavs og eksplisit viden er søgt illustreret i nedenstående figur.

FORSKELLENE MELLEM EKSPLICIT OG TAVS VIDEN



Figur 8.

Relevant viden i den kommunale fusionsproces

Ønsker ledelsen at arbejde med bestemt område i den kommunale fusionsproces, må den præcisere, hvad der skal ledes, det gælder naturligvis også viden. For at videnslede skal ledelsen altså for det første klarlægge, hvad viden er for den enkelte organisation og hvordan den ønsker at arbejde med de forskellige vidensformer under kommunalreformen. Ledelse af viden kræver altså: *”det epistemiske perspektiv fordi håndtering af viden forudsætter refleksion over hvad viden er, hvilke former viden har og hvor viden findes”* (Christensen 2002; 86).

Skal viden integreres under Kommunalreformen, må ledelsen for det første kvalificere, hvad der menes med viden. *”For at være sikker på at der nu også er viden som integreres i virksomheden, er det nødvendigt at vide hvad der egentlig kvalificerer noget som værende viden.”* (Christensen 2002; 86). Hvis ikke ledelsen kvalificerer, hvad der er viden, kan ledelsen altså ikke sikre, at det rent faktisk er viden, som integreres.

Har ledelsen et klart billede af, hvilken viden der skal integreres, må den også forholde sig til, hvordan der i fusionsforløbet skabes rammer til integration af viden. For at skabe gode rammer for vidensledelse, må disse naturligvis også tage afsæt i, hvad der er relevant viden, og i forlængelse heraf i hvilken form viden har, og hvor viden eksisterer.

At skabe viden er en anden udfordring, som ledelsen må gøre sig overvejelser om i forbindelse med kommunalreformen. Men inden en proces, hvor viden skabes, igangsættes, må ledelsen først afdække om den viden, der er behov for allerede eksisterer i organisationen. *”En tredje ledelsesudfordring er i denne sammenhæng således at sikre at denne viden ikke findes – og er tilgængelig – inden for eller uden for virksomhedens grænser. Dette kan sikres gennem en teknologisk eller organisatorisk infrastruktur der enten gennem databaser eller sociale relationer giver mulighed for at afsøge konteksten for den viden der er behov for. Såfremt denne viden ikke eksisterer, må ledelsen skabe rammer for gennemførelsen af eksperimenter.”* (Christensen 2002; 92). At starte en proces for skabelse af ny viden er en ressourcekrævende affære. Skal kommunerne være funktionsdygtige til den 1. januar, må ledelsen sørge for, at de ressourcer der er til stede bruges bedst muligt. Starter ledelsen en proces for udvikling af ny viden, skal ledelsen være sikker på den viden, som den mangler ikke allerede eksisterer i organisationen ellers spildes dyrebare ressourcer, hvilket kan betegnes som dårlig vidensledelse.

Ledelsen i den kommunale fusionsproces skal således have en ensartet forståelse af, hvad der er relevant viden. Hertil skal tilføjes at en organisations ledelse både kan have en bevidst og ubevidst kvalificering af viden. Ledelsens samlede forståelse af viden behøver altså ikke nødvendigvis at være udmøntet i et konkret dokument. Desuden er det vigtigt, at viden udvikles og eksisterer mellem både de ansatte og ledelsen, derfor må en afdækning af, hvad der er relevant viden i en kommunal fusionsproces, både undersøge ledelsen og medarbejdernes forståelse af relevant viden. *”Viden kvalificeres ikke længere af ledelsen, men også af de medarbejdere som har den nødvendige viden til at be- eller afkræfte noget som værende viden.”* (Christensen 2002; 98).

Udgangspunktet for en kvalificering af relevant viden må således være, at ledelsen forholder sig til at viden findes i både i tavs i eksplicit form. Viden beskrives ofte som et isbjerg, hvor den synlige del er den eksplicit, som er den mindste del af isbjerget, og den største del som er under vandet og usynlig, er den tavse viden. For alle organisationer uanset om de er under fusion eller ej, ligger der et stort potentiale i den proces, hvor tavs viden kan gøres eksplicit. Kommunal vidensledelse udfordres dog af det faktum, at organisationen (fusionsorganisationen) består af mange medlemmer, såvel ledere som medarbejdere, der ikke kender hinanden, og mange ved ikke, hvilken viden de enkelte organisationsmedlemmer har, derfor må det også være et meget stort potentiale i at kunne eksplicitere den tavse viden.

Hvis der bliver sat ord på den tavse viden, bliver det også nemmere for lederne at skabe et overblik, over den viden organisationen har, og hvilken viden organisationen mangler. Forholder ledelsen sig også til eksplicit viden, kan denne også nemmere deles mellem chefer og medarbejdere, som i forhold til forskellige niveauer i organisationen. Herigennem kan vidensledelse være med til at sikre, at de bedst mulige nye kommuner er funktionsdygtige fra den 1. januar 2007.

Vidensledelsesprocessen

Vidensledelsesprocessen er en af de organisatoriske forudsætninger, som skal være til stede for, at viden kan ledes i den kommunale fusionsproces. Skal viden ledes må ledelsen forholde sig til, hvordan eksplicit og tavs viden skabes og forvandles. Ledelsen skal i forbindelse med kommunalreformen skabe en dynamisk proces, hvor viden genereres i en konstant transformation fra tavs til eksplicit viden og tilbage igen. En proces hvor der arbejdes bevidst med tavs og eksplicit viden, altså en proces hvor viden gøres tilgængelig for andre, systematiseres, deles, skabes, styres og anvendes, en sådan proces kræver visse rammer for vidensledelse. Fokus vil i det følgende ligge på processen, men rammerne vil også blive inddraget. Rammer for god vidensledelse i en kommunalfusion præciseres yderligere i et selvstændigt afsnit.

SECI-modellen

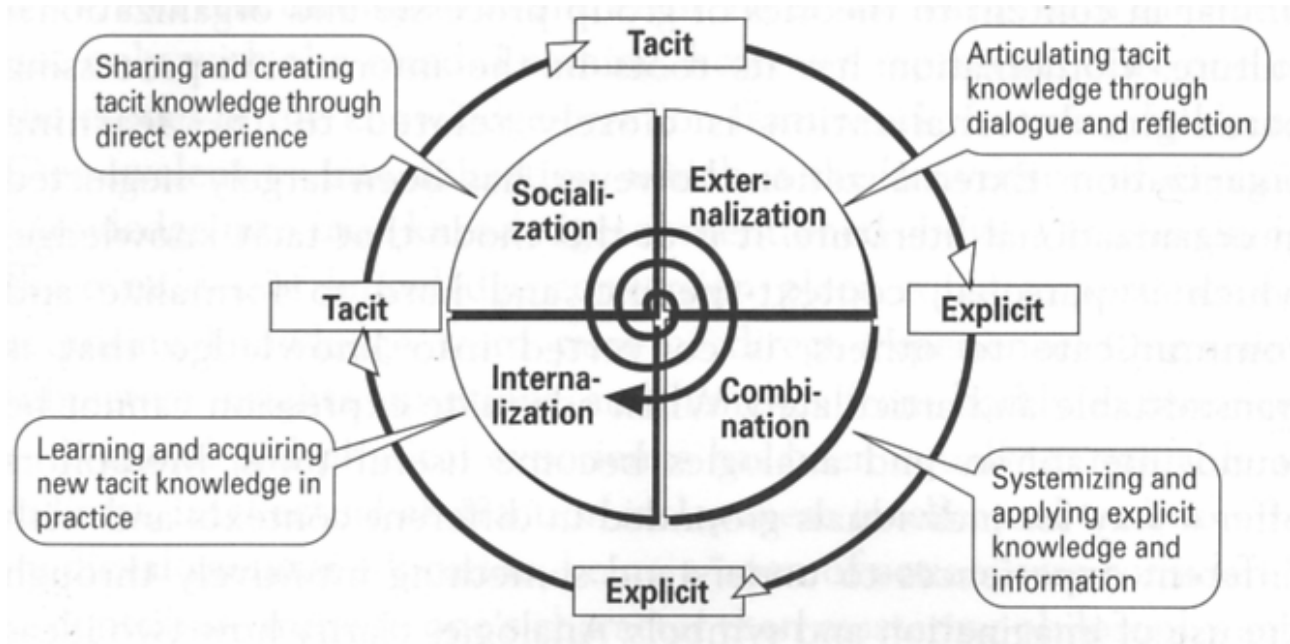
Nonaka og Takeuchi illustrerer med deres SECI-model¹⁵, hvordan viden forvandles og skabes når udgangspunktet er, at viden eksisterer i både tavs og eksplicit form. SECI-modellen viser, at når viden skabes, sker det ved at viden enten skifter form (vekselvirkningen mellem tavs og eksplicit viden) og/eller når viden gøres tilgængelig fra individ til gruppe og til organisatoriskniveau (Christensen 2002; 72).

Ifølge Nonaka og Takeuchi skaber og udnytter organisationer viden ved at omdanne tavs viden til eksplicit viden og omvendt. *“An organisation creates and utilizes knowledge by converting tacit knowledge into explicit knowledge, and vice versa.”* (Nonaka & Takeuchi 2004; 8). Ledelsen skal altså skabe rammer som sikrer at tavs individuel viden kan gøres eksplicit, så en større gruppe får den viden, som før var personlig og tavs.

I SECI-modellen identificeres fire former for transformering af viden: 1) Socialisering: fra tavs til tavs, 2) eksternalisering: fra tavs til eksplicit, 3) kombination: fra eksplicit til eksplicit og 4) internalisering, fra eksplicit til tavs.

¹⁵ også kendt som SECI Spiralen eller SECI Processen

SECI-modellen



Figur 9: SECI-modellen (kilde: Nonaka og Takeuchi 2004; 9)

Overdragelse/transformation af viden starter med socialisering og følger spiralens bevægelse igennem de tre næste faser. Det at skabe viden er en uendelig vekselvirkning mellem tavs og eksplicit viden og mellem individer og grupper, og det er denne vekselvirkningen, som skaber ny viden. *“What drives this process of knowledge amplification is continuous, dynamic, and simultaneous interaction between tacit knowledge. In the parlance of dialectics, the syntheses of A(tacit) and B (explicit) creates C (new knowledge).”* (Nonaka & Takeuchi 2004; 10).

Nonaka og Takeuchi påpeger, at elementerne socialisering, kombination og internalisering er grundigt bearbejdet i diverse organisationsteorier, hvorimod eksternalisering næsten ikke behandles. (Nonaka & Takeuchi 2004; 8-10 og Nonaka & Takeuchi 1995; 70-73). Skiftet fra tavs til eksplicit viden er ellers meget essentielt for det at videnslede, i det der ligger et stort potentiale i at gøre den individuelle tavse viden eksplicit, så den efterfølgende kan deles rundt i organisationen. Processen for skabelse af viden er en kontinuerlig spiral bevægelse, SECI-modellen tager dog ikke højde for, at der i videnskabelsesprocessen kan være brug for et breakdown, søges eksempelvis tavs viden gjort eksplicit kan en person have behov for, at ”gå tilbage” til stadiet tavs til tavs viden, hvis den person ikke formår at gøre sin tavse viden eksplicit.

SECI-modellen viser også, hvordan viden deles fra individniveau til gruppeniveau og til organisationsniveau. Hvert skifte mellem stadierne i SECI-modellen er samtidig et skifte mellem de tre førnævnte niveauer: Socialisering: individ til individ, eksternalisering: individ til gruppe, kombination: gruppe til organisation og internalisering: organisation til individ. Det er således ledelsens ansvar, at sørge for at skabe rammerne, så de fire faser kan finde stede. De fire faser og ledelsens rolle i forhold til disse uddybes i de følgende afsnit.

Socialisering: Fra tavs til tavs viden

Deling af tavs viden forgår på et teknisk/fysisk plan såvel som et kognitivt plan. Teknisk/fysisk er eksempelvis når en lærling observerer sin mester udøve sin erfaringsbaserede viden i praksis, og kopierer dennes arbejdsform. Den kognitive tilegnelse sker, når personer observerer ved at lytte eller se, skaber mentale modeller, eller når en person gør sig nogle erfaringer gennem sine egne handlinger (Nonaka og Takeuchi 1995; 60). *”Socialization is a process of sharing experiences and thereby creating tacit knowledge such as shared mental models and technical skills. An individual can acquire tacit knowledge directly from others without using language.”* (Nonaka og Takeuchi 1995; 62-63). Sådanne mentale modeller kan eksempelvis være paradigmer, overbevisninger, perspektiver og synspunkter. Processen fra tavs til tavs viden kan foregå i tavshed, det vil sige uden sproglig kommunikation. Men det skal understreges at tavs viden godt kan overdrages i et forum, hvor de involverede personer har samtaler, det afgørende er dog, at de ikke bevist sidder og deler viden om et bestemt emne.

Skal tavs viden deles, er det ledelsens opgave at skabe fora, hvor organisationens medlemmer har mulighed for at socialisere. Tavs viden kan dog både overføres fysisk og virtuelt. Den virtuelle overførsel kan ske, hvis to personer mailer, hvilket giver en mulighed for at skabe mentale modeller, som kan føre til tavs viden. Det er altså ledelsens ansvar at sikre at fusionsorganisationens medlemmer har mulighed for at mødes både fysisk og virtuelt.

Diskussionerne i disse fora behøver ikke at være helt uden struktur. Ledelsen kan for eksempel lægge en ramme om diskussionen, ved at fastlægge, at det eksempelvis er kommunesammenlægningen, der generelt skal drøftes, hvormed den viden, som kan opstå, ledes i en retning, der er relevant for ledelsen og den kommunale fusionsproces.

Eksternalisering: Fra tavs til eksplicit viden

Eksternalisering er den proces, hvor en enkelt persons tavse viden tydeliggøres for en gruppe gennem refleksion, dialog og dokumentation. ”*The externalization mode of knowledge conversion is typically seen in the process of concept creation and is triggered by dialogue or collective reflection.*” (Nonaka og Takeuchi 1995; 64). Eksternaliseringsfasen er vigtig for ledelsen, fordi den største del personers viden typisk er tavs viden, derfor er der et stort potentiale i at kunne eksplicitere individuel tavs viden.

For at fremme ekspliciteringen af tavs viden, kan ledelsen under den kommunale fusionsproces skabe fora, hvor medlemmer fra de ’oprindelig’ organisationer (kommuner) kan mødes, disse fora skal fremme en proces, hvor tavs viden gøres eksplicit. ”*Rammer om skabelse af viden kan også være fysiske rum som fx tillader hyppigere kontakt mellem medarbejdere – og dermed mulighed for at dele viden.*” (Christensen 2002; 90). Christensen beskriver rammerne som fysiske rum, men i en fusionsproces er der ofte stor fysisk afstand mellem organisationens medlemmer. Derfor er en mulighed, eller et supplement til de fysiske rum, at skabe virtuelle rum (ved brug af IT), som kan gøre det muligt, at have den kontakt og dialog, der gør at tavs viden kan gøres eksplicit. Til forskel fra de fora som ledelsen skal oprette i socialiseringsfasen, så skal ledelsen i denne sammenhæng skabe fora, hvor tavs viden gøres eksplicit.

Ledelsen kan også indsamle data, information og viden, som udgangspunkt for det vidensarbejde, der skal foregå i fusionsprocessen. Det kan gøres ved at sende medarbejdere rundt til sammenlægningskommunerne med den specifikke opgave at afdække tavs viden, som kan gøres eksplicit, og derefter kan viderebringes mundtligt eller skriftligt til en større gruppe. I stedet for at tage ud til de ”oprindelige” organisationer kan forskellige medlemmer inviteres ind til fusionsorganisationen, hvor de eksempelvis kan holde oplæg om, hvordan de løser forskellige problemstillinger, eller for eksempel kan sætte ord på de mange forskellige forhold, som er så essentielle for at skabe en god fusion, men som ofte fungerer (i tavs form) uden at organisationens medlemmer taler om det.

IT er også en mulighed, som fusionsledelsen bør være opmærksom på, hvis de ønsker at gøre tavs viden eksplicit i forbindelse med de kommunale fusionsprocesser. Jens Ove Riis argumenterer for, at IT kan bidrage til at gøre tavs eksplicit igennem fælles refleksion, han påpeger at; ”*det naturligvis*

[er] vanskelig at måle og indfange kompleks, tavs viden. En mulighed er at iscenesætte individuel eller fælles refleksion og eksperimentering. Og her kan IT bidrage med at støtte og fastholde en dialog mellem aktørerne” (Riis 2004; 28). Ledelsen af de kommunale fusioner, må dog gøre sig visse overvejelser om de udfordringer, der ligger i at benytte IT til vidensledelse, udfordringer som uddybes i det følgende afsnit om kombinationsfasen.

Kombination: Fra eksplicit til eksplicit viden

I denne transformeringsfase rettes fokus mod at dele eksplicit viden fra en gruppe til organisatorisk niveau. Dette sker ved, at viden systematiseres og gøres tilgængelig for hele organisationen. Skal eksplicit viden deles, er det vigtigt at ledelsen har en strategi der kan gøre den eksplicite viden tilgængelig for de øvrige dele af, eller hele, fusionsorganisationen. Ledelsen kan bruge flere værktøjer til at dele eksplicit viden for eksempel arkiver, procedurer og stormøder, hvor organisationsmedlemmernes eksplicite viden kan deles, desuden kan ledelsen også bruge IT som internet, intranet, e-mails og databaser.

Ved brug af forskellige IT-værktøjer kan eksplicit viden deles og lagres i løbet af få sekunder, så mange ansatte og ledere hurtigt og nemt kan finde lige præcis den viden, de har brug for. Diverse IT-værktøjer kan altså være et værktøj for ledelsen i den kommunale fusionsproces til deling og lagre af viden både i forhold til kombinationsfasen og internaliseringsfasen, som det senere præciseres. Ønsker ledelsen at bruge IT i forbindelse med vidensarbejdet under de kommunale fusionsprocesser, skal ledelsen være opmærksom på de udfordringer, der ligger i at bruge disse værktøjer til vidensdeling. IT giver gode muligheder for deling af eksplicit viden, men disse værktøjer er også ressourcekrævende at opbygge og vedligeholde. ”*Vedligeholdelse af databaser er på kort sigt tidskrævende, men vil formentlig på længere sigt kunne tilbyde et begrænset overblik over den viden der eksistere i konteksten, og dette overblik kan måske forhindre at den dybe tallerken opfindes adskillige gange.*” (Christensen 2002; 90). Fusionsorganisationens ledelse må derfor tage stilling til, om den har ressourcer til at opbygge databaser, internet og andre IT-værktøjer. I fusionsprocesser vil der blive kommunikeret meget, og megen viden skal deles. Derfor kan mange medarbejdere føle, at de drukner i denne kommunikations- og vidensdelingstrøm, og der er en risiko for, at nogle ansatte lukker af for, alle de e-mails de modtager, mødereferater som skal læses, dokumenter som bliver lagt på nettet osv. IT giver altså ledelsen og medarbejderne en mulighed for hurtigt at dele eksplicit viden, men samtidig er der ingen garanti for, at den viden som søges delte rent faktisk også tages til efterretning. Samledes medarbejderne fysisk kan ledelsen

heller ikke være sikker på, at medarbejderne tager den viden til sig, som lederne (eller andre ansatte) søger at dele med dem. Skal ledelsen således måle på, om medarbejderne rent faktisk tager den viden til sig, som de bliver introduceret for, kan der eventuelt gennemføres forskellige former for evalueringer med fokus på viden.

Internalisering: Fra eksplicit til tavs viden

Internalisering er en proces, hvor eksplicit viden transformeres til tavs viden (Nonaka og Takeuchi 1995; 69). Når viden er eksplicit i dokumenter, på nettet osv. og altså synlig i hele organisationen, kan de enkelt organisationsmedlemmer typisk tage viden til sig og arbejde med den uden nødvendigvis, at tale om det med kollegaerne. Det vil sige, når eksplicit viden bliver til tavs viden, er vidensspiralen tilbage ved sit udgangspunkt. Vigtigt er det dog at understrege vidensledelsesprocessen ikke har noget eksakt start og slut punkt, processen er uendelig både frem og tilbage i tiden. Når viden går fra at være eksplicit til tavs, er den indlejret i organisationen, og ingen behøver tale om den mere.

Ledelsens opgave i forhold til internaliseringsfasen er at motivere medarbejdere til at tilegne sig den viden, der gøres tilgængelig. En vigtig pointe er dog, at ledelsen ikke kan "tvinge" de ansatte til at bruge og forstå viden. Hvor godt den enkelte medarbejder formår at bruge viden, afhænger af dennes motivation og intellekt. Ledelsen skal dog som minimum gøre alt, hvad der den muligt for at få medarbejderne til at gøre brug af den viden, som findes i organisationen.

Barrierer for vidensdeling

Vidensdeling er en central del af SECI-modellen. Men én ting er, at ledelsen træffe en beslutning om, at der skal arbejdes med viden under fusionsprocessen, noget andet er, at få medarbejderne til rent faktisk at dele deres viden med hinanden. Naturligvis deles der viden under fusionen, det er ofte nødvendigt for at kunne udføre det daglige arbejde. Men vidensledelse forudsætter netop, at vidensprocesserne optimeres, derfor må ledelsen forholde sig til, at der kan være barrierer, der kan forhindre vidensdeling. *"For at skabe viden må ledelsen give mulighed for at der ikke eksisterer barrierer der forhindre skabelse af viden."* (Christensen 2002; 91). Christensen påpeger i den sammenhæng, at der er flere barrierer for vidensdeling, som ledelsen skal være opmærksom på (Christensen 2002; 89)

Vidensuvidenhed, når medarbejderne ikke ved, hvem der ved hvad. For eksempel hvis en medarbejder har brug for viden og ikke ved, at der et andet sted i organisationen er person med den viden, som der er brug for.

Vidensherredømme, en tilstand hvor medarbejderne ikke ønsker at dele ud af sin viden, fordi eksklusiv viden giver en vis personlig fordel. Det at have viden er altså lig med magt. Hvis en person ved noget som en anden person har brug for, er der også automatisk et magtforhold mellem disse personer. Megen viden, i særdeleshed den tavse, ligger uden for ledelsens kontrol, derfor kan medarbejderne tilbageholde viden. Hvis viden skal deles, er det altså vigtigt, at de ansatte motiveres for dette, da det ikke kan forudsættes, at vidensdeling sker automatisk. Tidligere blev der argumenteret for, at hvis fusioner skal være en succes skal ledelsen gå foran, altså udøve leadership (KL & KTO 2004; 159). Hvis ledelsen ønsker, at medarbejderne skal dele viden, er det altså vigtigt, at ledelsen selv går foran, og deler den viden, der er relevant for de enkelte medarbejdere.

Vidensbeskedenhed, når medarbejderne ikke mener, at deres viden gør nogen forskel. Nogle medarbejdere kan mangle selvtillid til at dele viden. En anden vigtig udfordring, som ledelsen skal være opmærksom på, er, når der mangle tillid mellem to eller flere parter. De medarbejdere, der skal dele viden i den kommunale fusionsproces, kender måske ikke hinanden godt nok og kan være usikre på hinandens kompetencer, fordi mange ting er ukendte, og fordi medarbejderne typisk vil være usikre i en fusionsproces.

I forhold til vidensledelsesprocessen skal fusionsledelsen, som udgangspunkt igangsætte denne, det vil sige de stadier, der er beskrevet i SECI-modellen, samtidig skal ledelsen dog være opmærksom på, at viden ikke bare deles automatisk, fordi der er visse barrierer, ledelsen må altså også forholde sig til, hvordan disse barrierer kan nedbrydes.

Rammer for vidensledelse

Rammerne for vidensledelse er en tredje organisatoriske forudsætning, som fusionsorganisationens ledelse må forholde sig til. Christensen argumenterer for, at en central: *"ledelsesudfordring består i at etablere rammer der giver mulighed for at skabe viden."* Vidensledelse skal fokusere på at optimere strukturer, processer og systemer, så medarbejderne mere effektivt kan håndtere delingen, lagringen og skabelsen af viden. Der skal konstant arbejdes for at skabe viden og sikre at denne anvendes og lagres i organisationen. (Lederweb.dk: Viden i bevægelse – implementering af vidensledelse i danske virksomheder).

Skal alle disse forudsætninger opfyldes, er det ledelsens ansvar, at skabe nogle rammer, som kan facilitere vidensledelsen. Nonaka og Takeuchi beskriver rammernes rolle således: *"The role of the organization in the organizational knowledge-creation process is to provide the proper context for facilitating group activities as well as the creation and accumulation of knowledge at the individual level."* (Nonaka & Takeuchi 1995; 73-74). Nonaka og Takeuchi lægger i den sammenhæng vægt på fem rammer, som bør kendetegne en organisation, der ønsker at videnslede.

En klar vision

Ønsker ledelsen at videnslede i forbindelse med den kommunale fusionsproces, skal der være et klart billede af organisationens vision. Nonaka og Takeuchi beskriver vigtigheden af vision og sammenhængen til vidensspiralen på følgende vis: *"The knowledge spiral is driven by organisational intensen, which is defined as an organization's aspiration to its goals. [...] At the organizational level, intantion is often expressed by organizational standards or visions that can be used to evaluate and justify the created knowledge."* (Nonaka & Takeuchi 1995; 74-75). Visionen skal skabe retningen for vidensledelsen. Samtidig kan visionen bruges til løbende at evaluere det vidensarbejde, der udføres, så den viden der arbejdes med bliver relevant for at opfylde organisationens mål (visionen). Visionen er for det første vigtig for ledelsen som et styringsredskab for arbejdet med viden, og for det andet til at afgøre om der i en organisation arbejdes med relevant viden.

Set i et fusionsledelsesperspektiv, har en klar vision ligeledes den fordel, at visionen gøre det muligt for lederne at vise vejen og gå foran. Udøver ledelsen lederskab kan det mindske modstand mod forandring og skaber en vis tryghed blandt medarbejderne, som ellers kan have svært ved at

overskue, hvad fremtiden bringer og deraf føler sig usikre. Der er således sammenhængen mellem Nonaka & Takeuchis argumentation for vidensledelse og Kotters strategi for forandringsledelse, idet begge teori ser en klar vision, som et vigtigt element for god ledelse.

Fusionsforløbet for kommunerne vanskeliggør det at arbejde med en klar vision på grund af det ledelsesmæssige vakuum. I den periode hvor der ikke er nogen administrativ ledelse, hvem skal så udarbejde visionen, og såfremt visioner er udviklet, hvem skal så lede efter den? En anden udfordring er, hvis det er ledelsen fra de oprindelige kommuner, der har udarbejdet vision, så er der risiko for at vision ændres af den nye ledelse undervejs i fusionsforløbet eller mere radikalt, at den laves en ny vision.

Autonomi

En forudsætning for vidensledelse er, at medarbejderne får den fornødne autonomi. *“I vidensvirksomheden er det I høj grad vidensarbejderen der besidder viden og derfor vidensarbejderen der er bedst til at forfølge og løse problemer. Når ledelsen således sætter rammer for skabelse af viden, så må disse rammer tage udgangspunkt i at den viden, der eksisterer til at forfølge og løse problemer eksisterer decentralt, og der må accepteres en vis form for omvendt autoritet for at der kan skabes viden.”* (Christensen 2002; 91). Har medarbejderne autonomi betyder det også, at de har mulighed for at tage ejerskab for opgaverne og selv skabe viden. Hvis medarbejderne har mulighed for at agere selvstændig i forhold til arbejdsopgaverne, kan det også motivere dem for at yde en ekstra indsats, som kan betyde at mere viden skabe, hvilket kan være til gavn for organisationen som helhed.

Ledelsen skal altså på den ene side sikre medarbejderne handlefrihed og selvstændighed, men på den anden side må det ikke betyde, at alle arbejder sig i vidt forskellige retning, og mister fællesskabsfølelsen for organisation og dens mål.

I kraft af strukturreformens omfang er der en lang række opgaver, der skal løses. I den fusionsproces der skal skabe de nye kommuner, vil der for ledelsen være god mulighed for og grund til at give medarbejderne et ansvar for diverse opgaver. Fusionsledelsen skal dog tage hensyn til, at fusionsprocessen for mange medarbejdere er en usikker og stresset periode, og at mange medarbejdere har deres daglige opgaver at varetage, det kan derfor for mange føles som en uoverkommelig opgave at skulle bidrage til fusionsarbejdet. Ledelsen opgave bliver således, at finde medarbejdere som har overskud til at bidrage fusionsarbejde, og sikre de rammer, hvor

medarbejderne kan føle sig trygge, og derfor kan få overskud til at bidrage med deres viden til fusionens bedste.

Under fusionen er mange ledere såvel som ansatte ukendte for hinanden, der er en risiko for, at opgaverne fordeles uhensigtsmæssigt, idet lederne ikke kender alle sine nye medarbejders kompetencer, hvilket kan betyde, at de enkelte ansattes viden ikke bliver inddraget i fusionen. En opgave for ledelsen er altså hurtigst muligt at skabe sig overblik over de enkelte medarbejders kompetencer.

Har ledelsen et overblik over de ansattes kompetencer, vil det give mulighed for de forskellige opgaver, kan overdrages til de ansatte, som har mest viden at bidrage med, hvilket må forventes at have en positiv effekt på videnskabelsesprocessen.

Fluktuationer og kreativt kaos

Fluktuation og kreativt kaos er, når eksisterende rutiner og vaner rammer bryder sammen eller revurderes. Ifølge Nonaka og Takeuchi bør en vidensorganisation kendetegnes ved periodiske ”sammenbrud”, der skal forstås som en afbrydelse i den gentagne og komfortable måde en organisation gør tingene på. Når der stilles spørgsmål ved de grundlæggende rutiner og vaner, opstår der en mulighed for at revurdere og reflektere over den måde tingene gøres på og der kan opstå en ny og bedre orden af det midlertidige kaos, derfor kan fluktuationer bidrage positivt til at eksternalisere tavs viden. (Nonaka & Takeuchi 1995; 78-80).

Fluktuationer kan opstå naturligt, når organisationer står over for en krisesituation, hvor organisationen ofte er nødt til at revurdere alle aspekter af organisationen, da den hidtidige løsning har vist sig, ikke at være tilfredsstillende. Set i det lys er der i fusioner, hvor alt i princippet skal eller kan revurderes, rig mulighed for at fluktuationer kan opstå. Men Nonaka og Takeuchi argumenterer imidlertid at fluktuationer også bruges som et bevidst værktøj fra ledelsens side: *“It can also be generated when the organization’s leaders try to evoke a “sense of crisis” among organizational members by proposing challenging goals.”* (Nonaka & Takeuchi 1995; 79).

Der kan dog stilles spørgsmålstegn ved, om det er hensigtsmæssigt, at ledelsen skaber en krise stemning i en fusionsproces, hvor medarbejderne i forvejen er utrygge. I en kommunal fusion handler det nærmere om, at skabe en tryghed blandt medarbejderne, så de kan håndtere forandringerne. Hvis ikke medarbejderne føler sig trygge, kan det generere modstand mod den forandring, som medarbejderne står over for, hvilket betyder, at det kan være vanskeligt at få

medarbejderne til at gå positivt ind i arbejdet med at etablere den nye organisation og bidrage til den vidensledelsesproces, der skal skabe det bedste resultat med fusionen. Ledelsen i en kommunalfusionsproces skal altså som udgangspunkt sikre medarbejdernes tryghed, vise lederskab og forsikre medarbejderne om at "alt nok skal gå". Men er medarbejderne trygge i forhold til fusionen, er det også ledelsens opgave at stille de spørgsmål, som kan føre til kreativt kaos, altså en slags "*chaos within guidelines*" (Christensen 2002; 90).

Overflødig

Nonaka & Takeuchi argumenterer for, at det skal tilstræbes at overlappende eller overflødig viden også deles, hvilket umiddelbart kan virke negativt i kraft af det giver associationer til spild. Grunden til at overlappende viden fremmer videnskabelsesprocessen er, at "*redundant information enables individuals to invade each other's functional boundaries and offer advice or provide new information from different perspectives*" (Nonaka & Takeuchi 1995; 81). Deling af viden med personer, som måske i først omgang kan synes irrelevante, kan blive positivt for vidensprocessen, fordi andre personer får mulighed for at bidrage med råd, ny information og andre perspektiver. Overlappende viden kan i praksis gøres på flere måder. En måde er at synliggøre den eksplicite viden som udvikles, ved brug af IT-værktøjer, anden mulighed er at sprede den eksplicite viden mundtligt. En anden måde er gennem konkurrerende teams som skal løse det samme problem og efterfølgende kan diskutere fordele og ulemper ved de to løsningsforslag op mod hinanden.

At dele overflødig viden har den konsekvens, at mængden af viden stiger, og ledelsen skal tage højde for, at der er grænser for hvor meget viden en enkelt person kan rumme. Ledelsen kan modgå, at mængden af viden bliver uoverskuelig for den enkelte i organisationen. Ved at systematisere viden, og gøre det klart for medarbejderne, hvor for viden kan findes.

Nødvendig variation

"an organisation's internal diversity must match the variety and complexity of the environment in order to deal with challenges posed by the environment" (Nonaka & Takeuchi 1995; 82).

Nødvendig variation henviser til, at en organisation konstant er under pres for forandring, organisationer skal altså kunne imødekomme de skiftende krav, som omverdenen stiller til en organisation. Organisationen har brug for, at de ansatte kan kombinere viden på forskellige måder og hurtigst muligt, derfor skal alle have adgang til organisationens viden, og hvis de ikke umiddelbart har den viden, som de har brug for, skal organisationens medlemmer kunne skaffe den igennem færrest mulige led. Variation kan sikres, hvis organisationen har en flad struktur. En flad

struktur kan sikre at viden hurtigt kan tilvejebringes, samtidig giver det enkelt individer såvel som grupper mulighed for, at kunne arbejde sammen på kryds og tværs, dermed kan forskellige typer viden kombineres hurtigt og fleksibelt.

Set i en kommunalfusionssammenhæng, så er fusionsprocessen netop et forsøg på at imødekomme omverdenens krav. I forlængelse heraf er det relevant at fusionsorganisationens medlemmer har hurtig og nem adgang til den viden, som de har brug for.

I en kommunal fusion ligger der allerede indlejret en variation, idet de fusionerende parter viden søges kombineret. Dette forudsætter dog at der er tale om en fusion og ikke en overtagelse, hvor en kommune blot assimileres i en anden kommune. Her er det fusionsledelsens ansvar at sikre, at alle fusionsparternes viden inddrages i de processer, hvor det er relevant.

Barrierer for vidensledelse

Det er altså ledelsens opgave at opstille rammerne for den proces, hvor viden skabes. Christensen påpeger, at der kan være flere barrierer i forhold til at videnskabelsesprocessen og de rammer, som skal muliggøre denne. ”*For at skabe viden må ledelsen give mulighed for at der ikke eksisterer barrierer der kan forhindre skabelse af viden*” (Christensen 2002; 91). Fusionsledelsen i kommunerne skal således være opmærksomme på disse barrierer, idet den har en negativ effekt, på det at skabe viden.

En barriere for at skabe viden er: *Modstand mod forandring*, som er, når den individuelle og/eller organisatoriske holdninger forhindrer at medarbejderne har mulighed for (og lyst til) at kaste sig over problemer. Ledelsen skal bekæmpe de holdninger, som gør, at medarbejder har modstand mod forandring, hvilket har sammenhæng med en anden barriere: *Manglende nysgerrighed* fra medarbejderne, der betragter det som besværligt frem for mere kvalificerende og udfordrende at arbejde med viden på en ny måde. Ledelsen kan således ved at vække medarbejdernes nysgerrighed og samtidig modarbejde modstande mod forandring. Tager ledelsen førnævnte initiativer vil den implicit bearbejde en tredje barriere, nemlig at medarbejderne: *Ikke er opmærksom på problemer*, der overses når de udfører opgaver på baggrund af eksisterende regler og rutiner. Desuden kan en fjerde barriere: *Tid gøre*, at medarbejder føler at medarbejderne ikke har tid til at kaste sig over løsninger, som umiddelbart virker til at kræve mere tid end den måde som opgaverne allerede løses.

Ledelsen skal altså samlet set være opmærksom på modstand mod forandring. Den kan ledelsen modarbejde ved at skærpe medarbejdernes nysgerrighed for at arbejde med viden, og i forlængelse heraf kan ledelsen, gøre medarbejderne opmærksomme på de problemer i forhold til måde som medarbejderne løser deres opgaver på. Herudover skal ledelsen også forsikre medarbejderne om, der er tid til, at de kan arbejde med viden, som umiddelbart kan virke til at være mere tidskrævende.

I fusionsprocesser er der særligt grund til at være opmærksom på disse barrierer for vidensledelse. Først og fremmest fordi der i en fusionsproces er behov for medarbejdernes viden, derfor er det vigtigt, at ledelsen skærper medarbejdernes nysgerrighed i forhold til vidensarbejdet. Fusionsledelsen skal også være opmærksom på disse barrierer fordi en fusionsproces er en omstillingsproces, hvor medarbejderne skal magte at se bort fra de eksisterende rutiner, som kan være begrænsende i en vidensledelsesproces. Endvidere kan fusionsprocessens tidsbegrænsning få medarbejdere, og ledere for den sags skyld, til at søge den nemmeste og hurtigste løsning uden, at den er ordentlig gennemtænkt, hvilket ikke er i overensstemmelse med god vidensledelse.

Relationen mellem fusions- og vidensledelsesteorien

I indledningen påpeges visse unikke karakteristika ved dette speciales problemstilling, idet vidensledelse i kommunale fusionsprocesser ikke tidligere har været undersøgt, derfor er specialets teoriapparat sammensat af forskellige teorier, så det netop bliver muligt på videnskabelig vis at undersøge dette ukendte genstandsfelt.

De to overordnede teoriretninger; fusionsledelse og vidensledelse har forskelligt syn på ledelse. Fusionsledelse er rationel, hvor fusioner ledes ud fra en linear tilgang, det skal forstås således, at fusioner opfattes som en proces med en eksakt start og slutpunkt, en proces som gennemløber en række faser, jævnfør Kotter og Lewin. Desuden ses organisationers organisatoriske opbygning ud fra et traditionelt horisontalt perspektiv med eksempelvis topledere, mellemledere og medarbejdere, hvor topledelse styrer fusionen. Hvilket således har de bureaukratiske karakteristika, som udspringer af Max Webers tanker om den mest effektive organisation, hvor en organisation fungerer godt, når den er præget af stabilitet, og hvor den bureaukratiske struktur er formaliseret, specialiseret og i høj grad afhængig af standardisering af arbejdsprocesser (Nonaka og Takeuchi 1995; 161).

Vidensledelse har i forhold til fusionsledelse en mere kaotisk og dynamisk tilgang til ledelse, hvor ledelse i høj grad er procesorienteret, og vigtigt er det, at vidensledelsesprocessen i modsætning til fusionsledelse ikke har et eksakt start og slutpunkt. Når viden skabes sker det i en kontinuerlig proces. Skal en ledelse videnslede, er det helt essentielt, at lederne ikke "bare" styrer medarbejderne. Vidensledelse er baseret på medarbejderinddragelse, så organisationen kan bruge medarbejdernes viden, derfor er det også en fordel, hvis den organisatoriske opbygning i mindre grad er hierarkisk "As knowledge and innovation become more central to competitive succes, it should come as no surprise that there has been growing dissatisfaction with traditional organizational structures" (Nonaka og Takeuchi 1995; 161). I et vidensledelse perspektiv er en flad organisatorisk opbygning at foretrække, så ledelsen kommer tættere på medarbejderne og deres viden. Den organisatoriske opbygning af vidensorganisationer skal optimalt set udnytte effektiviteten af den bureaukratiske struktur, men samtidig der være plads til de dynamiske processer, hvor viden afdækkes, deles og skabes.

Fusionsledelse ses i specialet som en forudsætning for at udøve vidensledelse, hvis lederne ikke viser vej (generelt) skaber tryghed og giver indflydelse, kan medarbejderne heller ikke bidrage med deres viden. Med specialets teoriapparat er det muligt at analysere på vidensledelse i kommunale fusionsprocesser. Udgangspunktet for analysen er naturligvis at besvare problemstillingen, men samtidig skal analysen skabe en forudsætning for at integrere de to teoriretninger og tilpasse specialets teoriapparat.

Operationalisering

Dette speciales problemstilling tager udgangspunkt i at kunne svare på: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces?

Hensigten med operationaliseringen er, at specialets teoriapparat konkretiseres således, at teorierne bliver målbare i empirisk og analytisk sammenhæng. De abstrakte teorier skal således ned på et mere operationelt og håndterbart niveau. Med andre ord kravles der ned af abstraktionsstigen, så det for det første præciseres, hvilke organisatoriske forudsætninger, der skal være til stede for at videnslede i en kommunal fusionsproces, samt hvordan disse organisatoriske forudsætninger operationaliseres, så det bliver muligt at belyse hvordan disse skabes i en kommunal fusionsorganisation.

Som påpeget i specialets indledning er problemfeltet; vidensledelse i kommunale fusionsprocesser unikt. Derfor er specialets teoriapparat stykket sammen af teorier om fusioner og fusionsledelse (organisationsforandringsledelse) samt teorier om viden og vidensledelse. På baggrund af denne eklektiske teoretiske tilgang er der præciseret fire organisatoriske forudsætninger for vidensledelse i kommunale fusionsprocesser: Fusionsledelse, relevant viden, vidensledelsesprocessen og rammer for vidensledelse.

Operationaliseringen danner således grundlag for de empiriske undersøgelser omfattende både interviewundersøgelsen og spørgeskemaundersøgelsen i Børne- & Ungeforvaltnings fusionsorganisation. Konkret skabes der sammenhæng mellem teori og empiri ved at opstille en række teoretiske indikatorer for de fire organisatoriske forudsætninger for at videnslede i en kommunal fusionsproces. Disse indikatorer danner grundlaget for spørgsmålene i både interview- og spørgeskemaundersøgelsen og er styrende for opbygningen af analysen. Indikatorerne er i interviewguiden og spørgeskemaet¹⁶ oversat til spørgsmål i et mere dagligdagssprog med det formål, at optimere betingelserne for at opnå valide og reliable svar igennem interviewene og spørgeskemaundersøgelsen. Indikatorerne er udvalgt ud fra en gennemgang af specialets teoriapparat for at sikre, at indikatorerne måler på det ønskede (vidensledelse i kommunale

¹⁶ Se bilag 1 og 2

fusionsprocesser), samt at alle centrale dele af teoriapparatet og at hver enkel organisatorisk forudsætning bliver indfanget i operationaliseringen, og senere kan blive analyseret på i kraft af de indsamlede data.

I det følgende præciseres det, hvordan hver enkel af de organisatoriske forudsætninger gøres målbare, det vil sige en uddybning af de organisatoriske forudsætninger, og hvilke aspekter i forhold til disse, der vil blive fokuseret på. Det skal på forhånd slås fast, at specialets mål om at præcisere de organisatoriske forudsætninger for vidensledelse i en kommunal fusionsproces indehold flere abstrakte begreber, som naturligvis er søgt præciseret i teoriapparatet. Specialets styrke er således, at det bliver muligt at analysere bredt på vidensledelse i en kommunal fusionsproces. I modsætning til, at udvælge et enkelt element, gå i dybden med dette og kunne konkludere på dette enkelte aspekt. Valget af den brede tilgang skyldes, som det argumenteres i specialets indledning, at kombinationen af vidensledelse i kommunale fusionsprocesser har flere unikke særtræk og at dette forskningsfelt ikke tidligere er blevet behandlet. En implicit del af specialet har således været også at skabe et overblik over og skabe generel forståelse for forskningsfeltet: Vidensledelse i kommunale fusionsprocesser, hvilket netop begrundes den brede tilgang.

Fusionsledelse

For indeværende speciale ses det som en organisatorisk forudsætning for at kunne videnslede i en kommunal fusionsproces, at ledelsen udøver fusionsledelse. Lederne skal naturligvis kunne styre en så kompleks proces som en fusion, ved at være i stand til at planlægge, budgettere, bemane, styre og problemløse (management) i fusionsprocessen. Men ledelsen skal i særdeleshed udøve leadership; fastlægge en retning for organisationens fremtid, skabe tilslutning, motivere og inspirere medarbejderne.

En fusionsproces ses som den ultimative organisationsforandring og i forlængelse heraf må ledelsen forvente en vis modstand, idet jo større organisatorisk forandring desto mere modstand mod forandringen. Denne modstand kan på flere område blive problematisk i forhold til at kunne gennemføre fusionen. Således er det en væsentlig opgave for ledelsen at skabe en vis tryghed blandt medarbejderne, så de kan deltage og bidrage positivt i fusionsprocessen, og afledt heraf bidrage med deres viden. En viden som er central i forhold til at kunne opnå det bedst mulige resultat med fusionen. Tryghed blandt medarbejderne for ses således som en forudsætning for, at medarbejderne

har overskud til at deltage i fusionsprocessen, hvormed ledelsen får mulighed for at udøve vidensledelse i fusionsprocessen.

Skal medarbejderne være trygge i fusionsprocessen, og hvis ledelsen skal skabe tilslutning, motivere og inspirere vil det være gavnligt for fusionsprocessen, at ledelsen sikrer medarbejderne mest mulig medindflydelse i fusionsprocessen (KL & KTO 2004; 159). Har medarbejderne mulighed for medindflydelse, kan de tage ejerskab for forskellige områder i forhold til fusionsarbejdet, denne involvering kan for det første være med til at bekæmpe modstand mod forandring. For det andet kan medindflydelse i et vidensledelsesperspektiv bane vej for, at medarbejderne kan bidrage med deres viden i processen til gavn for den nye kommune.

For at analysere på hvordan ledelsen arbejder med fusionsledelse som en organisatorisk forudsætning for vidensledelse i en kommunal fusionsproces belyses følgende tre indikatorer:

- Udøver ledelsen leadership i fusionsprocessen?
- Skaber ledelsen tryghed i fusionsprocessen?
- Giver ledelsen medarbejderne medindflydelse i fusionsprocessen?

Ovenstående indikatorer er således udvalgte for at kunne analysere på om der udøves fusionsledelse, hvilket ses som en forudsætning for at for at udøve vidensledelse.

Relevant viden

I dette speciale ses det, som en organisatorisk forudsætning for at kunne videnslede i en kommunal fusionsproces, at ledelsen forholder sig til, hvad der er relevant viden. Der skal altså være overensstemmelse mellem den viden, som de forskellige ledere finder relevant for fusionsorganisationen. Herigennem kan ledelsen sikres, at den viden der potentielt er til rådighed for fusionsorganisation, bliver ledet i fusionsprocessen. Skal ledelsen kunne arbejde med relevant viden, må de have noget at holde op i mod og lede efter, derfor er det helt centralt, at ledelsen sørger for, at der er en klar vision for fusionsprocessen, en vision som skal være klar for både chefgruppen og medarbejderne. I den forbindelse må det også forventes, at ledelsen har gjort nogle overvejelser om, hvordan forskellig information og fakta kan behandles og struktureres, som grundlag for arbejdet med relevant viden.

Følgende indikatorer anvendes til at analysere på, hvordan ledelsen arbejder med relevant viden som en organisatorisk forudsætning for vidensledelsen i en kommunal fusionsproces:

- Har ledelsen etableret en tydelig forståelse af, hvad der er relevant viden?
- Har ledelsen skabt en klar vision for fusionsorganisationen?

Rammer for vidensledelse

At ledelsen skaber nogle rammer som gør at viden ledes, ses som en organisatorisk forudsætning for kunne videnslede i en kommunale fusionsproces. En organisatorisk ramme omfatter en ledelse, der har viljen til at uddelegere opgaver og give medarbejderne et ansvar for fusionsarbejdet, altså sikrer medarbejderne autonomi. Medarbejderne skal altså have ansvar for og frihed til at skabe ny viden.

Ledelsen for fusionsorganisationerne bør også sørge for at fusionsprocessen er kendetegnet ved fluktuationer og kreativt kaos. Dette betyder, at der i fusionsprocessen skal være mulighed for at drøfte nogle af de mest grundlæggende principper for den nye organisation. Ledelsen skal sikre, at medarbejderne har mulighed for at komme med nye og alternative ideer.

Herudover bør fusionsprocessen være kendetegnet ved overflødhed af viden og variation. I fusionen produceres store mængder af viden om, hvordan de kommende kommuner og forvaltninger skal se ud. I den forbindelse er det vigtigt, at ledelsen sørger for, at der arbejdes med forskellige løsningsmodeller, hvilket skal sikre at forskellige alternativer stilles over for hinanden, og den bedst mulige løsning vælges. Herudover betyder det, at der i fusionsorganisationen bør være en bred repræsentation af faggrupper, interesser og kompetencer. Yderligere bør ledelsen skabe overblik over den viden, der er til rådighed for fusionsorganisationen, og sikre medarbejderne nem og hurtig adgang til den viden, de har behov for.

Følgende indikatorer afdækkes for at analysere på, hvordan ledelsen arbejder med rammer for vidensledelse som en organisatorisk forudsætning for vidensledelse i en kommunal fusionsproces:

- Har ledelsen vilje til at uddelegere ansvar?
- Giver ledelsen plads til nye idéer og mulighed for refleksion under fusionsprocessen?
- Skaber ledelsen overblik over viden?
- Arbejder ledelsen med forskellige løsningsmodeller?
- Bekæmper ledelsen barrierer for at danne rammer for vidensledelse i fusionsprocessen?

Vidensledelsesprocessen

Skal viden ledes må ledelsen igangsætte en proces, hvor tavs viden deles, afdækkes og danner grundlag for at ny viden kan udvikles, hvilket ses som en organisatorisk forudsætning for kunne videnslede i en kommunale fusionsproces. Ledelsen skal således sørge for, at den viden fusionsorganisationens medarbejdere har, bringes i spil i fusionen. Ledelsen skal i den forbindelse tilvejebringe fora, hvor medarbejderne kan udveksle tavse viden. Det vil sige, at der skal være fora, hvor medarbejderne i en mere uformel sammenhæng kan drøfte kommunalreformen. Desuden skal ledelsen sørge for en proces, hvor fusionsorganisationens tavse viden gøres eksplicit, således det bliver muligt at gøre den tilgængelig for den øvrige del af fusionsorganisationen. Ledelsen har i den sammenhæng også ansvaret for, at den eksplicite viden samles, systematiseres og gøres tilgængelig for den øvrige del af fusionsorganisationen. Endelig skal den viden, der er gjort tilgængelig for fusionsorganisationen distribueres, således at denne viden kan tænkes ind i den videre proces og danner grundlag for skabelsen af ny viden.

I forbindelse med vidensledelsesprocessen ses IT, som et redskab med et stort potentiale, fordi ledelsen og medarbejderne ved brug af diverse IT-redskaber hurtigt kan dele viden med stort set hele organisationen. Fusionsorganisationens ledelse skal dog samtidig være opmærksom på, at der for det først kan være modstand mod selve vidensledelsen, men også mod det at bruge IT. Barrierer som ledelsen skal være opmærksom på og klar til at nedbryde.

Nedenstående indikatorer afdækkes for at analysere på, hvordan ledelsen arbejder med vidensledelsesprocessen som en organisatorisk forudsætning for vidensledelse i en kommunal fusionsproces:

- Arbejder ledelsen med fora for udveksling af tavs viden?
- Arbejder ledelsen med eksplicitering af fusionsorganisationens viden?
- Arbejder ledelsen med deling af viden fra gruppe til organisationsniveau?
- Arbejder ledelsen med modstand mod vidensledelsesprocessen?
- Arbejder ledelsen med IT i vidensledelsesprocessen?

Analyse

Analysen belyser og diskuterer, om ledelsen i Børne- & Ungeforvaltnings fusionsorganisation i den nye Vejle Kommune har skabt de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante

viden, der potentielt er til rådighed i fusionsprocessen. Analysen er struktureret omkring operationaliseringen, hvor fire elementer blev præciseret som organisatoriske forudsætninger for vidensledelse i kommunale fusionsprocesser: Fusionsledelse, relevant viden, vidensledelsesprocessen og rammerne for god vidensledelse. Analysen tager udgangspunkt i datamaterialet fra interview- og spørgeskemaundersøgelsen, suppleret med andre kvalitative rapporter samt den baggrundsviden der er indsamlet i forbindelse med den ustrukturerede deltagerobservation.

Fusionsledelse

I dette speciale ses god fusionsledelse som en forudsætning for at kunne videnslede i en kommunal fusionsproces. Derfor belyser denne analyse, om Børne- & Ungeforvaltningens ledelse (chefgruppen) udøver leadership, skaber trygge forhold og sikrer medindflydelse for medarbejderne. Direktøren for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation vurderer, at der tydeligt er en sammenhæng mellem fusions- og vidensledelse: *"Du kan sige at fusionsledelse også handler om at videnslede."* (Direktøren).

I den følgende analysedel analyseres der på, om chefgruppen i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation har formået at udvise leadership, skabe trygge forhold for medarbejderne og sikre medarbejderne medindflydelse, og i så fald hvordan dette gøres.

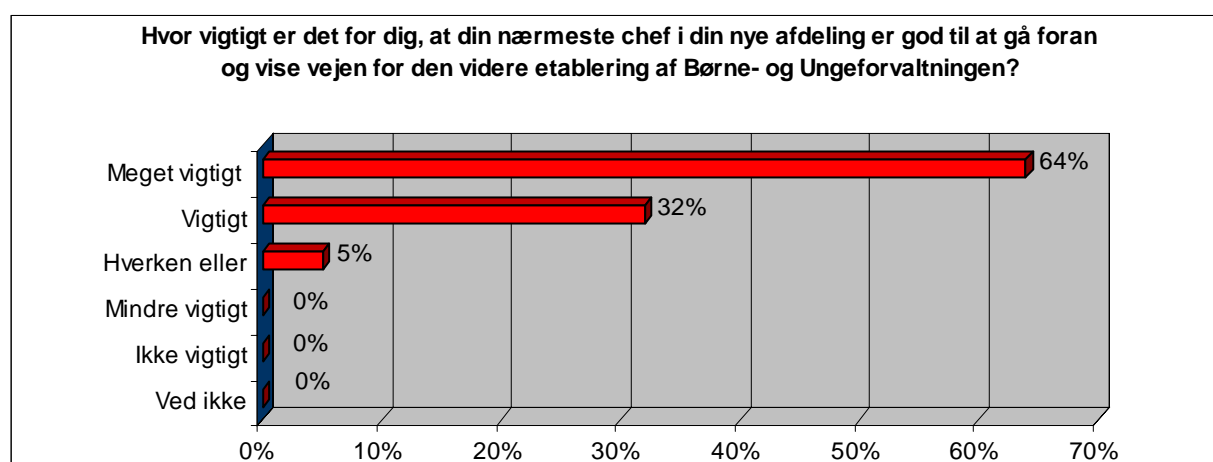
Leadership i fusionsprocessen

Ifølge dette speciales teoriapparat bør ledelsen i en fusionsproces lægge vægt på blandt andet at formulere visioner, motivere medarbejderne og tænke i processer. Både interview- og i særdeleshed spørgeskemaundersøgelsen viser, at der i chefgruppen i høj grad er lagt vægt på at vise vejen, være synlig og tilgængelig, men samtidig at fusionsprocessens forløb ikke har gjort det nemt.

Af flere af Børne- og Ungeforvaltningens strategier og handlingsplaner fremgår det, at leadership har været prioriteret højt i fusionsprocessen: *"Den udpegede ledelse skal være synlig – dels ved fysisk at være til stede i forskellige sammenhænge, dels ved at sikre sig, at visioner og mål er kendt på alle områder"* (Handlingsplan – interne kommunikation, www.nyvejle.dk) og *"Der skal sættes særlig fokus på ledernes særlige rolle i kommunesammenlægningen. Lederne skal rustes til at gå forrest samtidig med, at deres egen situation er uafklaret"* (Personalepolitisk proces frem mod kommunesammenlægning, www.nyvejle.dk). Interviewene med chefgruppen viser dog, at leadership er svært at praktisere i en kommunalfusionsproces.

Direktøren uddyber vanskelighederne ved at udøve leadership i en kommunalfusionsproces således: ”Hvis du slår op i hvilken som helst teoribog om fusioner, så var det, vi var igennem sidste år, en umulig måde at lave fusion på. Find hvilken som helst handelshøjskolebog, så gør vi per definition alt ved den kommunale fusion forkert. Fordi det første der står på side 1 det er, fastlæg magten, udpeg ledelsen. Det kunne man per definition ikke i en kommune, fordi man skulle have udpeget en politisk ledelse ved et valg, der så kunne udpege den administrative ledelse (...) Det er stik imod alt, hvad der står i fusionsteori. Først udpeger man den, der har magten, og det næste er at gøre processen kort. Først gik der et halvt år, hvor vi gik og ventede på det og så et helt år, hvor vi holder to organisationer i live, den gamle og fusionsorganisationen. Det findes heller ikke i nogen teoribog. Så i princippet kan det ikke lade sig gøre, det vil enhver teoribog sige” (Direktøren). Selve fusionsprocessen har således gjort det problematisk at udøve leadership, fordi forudsætningen for at kunne lede er begrænset. Det ledelsesmæssige vakuum har således vanskeliggjort processen for cheferne i Børne- og Ungeforvaltningen, idet den nye politiske ledelse først var nedsat efter Sammenlægningsudvalgets tiltrædelse i januar 2006, herefter blev de administrative ledere indstillet, og senere blev fusionsorganisationens medarbejdere fordelt i den nye forvaltning, og først herefter var det muligt at fastlægge magten og i forlængelse heraf udvise leadership.

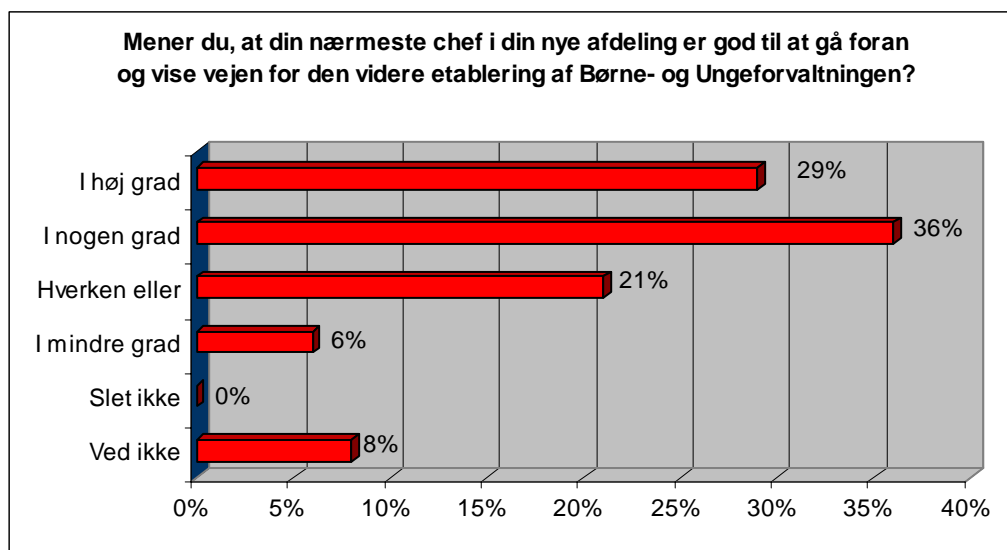
Den kvantitative undersøgelse viser, at medarbejderne bekræfter vigtigheden af, at ledelsen formår at gå foran og vise vej i fusionsprocessen. Af den følgende tabel ses det, at hele 96 procent af medarbejderne mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at chefen går foran og viser vejen.



Tabel 1. 66 respondenter.

Medarbejderne bekræfter således teorien om, at der i en fusionsproces er et stort behov for leadership, idet hele 96 procent vurderer det som meget vigtigt eller vigtigt, at cheferne går foran og viser vej.

Af den følgende tabel fremgår det, at cheferne i fusionsorganisationen i et vist omfang formår at leve op til målsætningen om at gå foran og vise vej i fusionsprocessen, idet 65 procent af medarbejderne mener, at deres nærmeste chef viser i høj eller nogen grad går foran og viser vej i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Kun 6 procent har svaret slet ikke eller i mindre grad. 21 procent har svaret hverken eller, og 8 procent har svaret ved ikke.



Tabel 2. 66 respondenter.

Overordnet kan det konkluderes, at medarbejderne mener, at det generelt er meget vigtigt, at cheferne formår at gå foran og vise vej i fusionsprocessen. Selv om cheferne påpeger, at det har været svært at udøve leadership i fusionsprocessen, fremgår det af overstående tabel, at en relativt stor del af medarbejderne mener, at cheferne viser vej og går foran i fusionsprocessen.

Samlet set må det vurderes, at chefgruppen for Børne- og Ungeforvaltningen har vægtet arbejdet med leadership højt. Medarbejderne bakker også op om, at leadership er vigtigt, og samtidig tilkendegiver medarbejderne, at de overvejende er tilfredse med chefernes ledelse i fusionsprocessen. Chefgruppen gør selv opmærksom på, at det ledelsesmæssige vakuum frem mod tiltrædelsen af Sammenlægningsudvalget har begrænset chefgruppens muligheder, for at vise vejen

og gå foran. I den forbindelse er det interessant at belyse, om chefgruppen til trods for de ledelsesmæssige udfordringer har formået at skabe tryghed i fusionsprocessen, hvilket ses som en forudsætning for at kunne udøve vidensledelse.

Tryghed i fusionsprocessen

Fusioner er en kompliceret og på mange måder uoverskuelig proces. Skal Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation drage nytte af medarbejdernes viden, er det tvingende nødvendigt, at cheferne får skabt en vis tryghed blandt medarbejderne, så de har overskud til at bidrage positivt til fusionsprocessen. Det handler således om at skabe en tryghed blandt medarbejderne, og herigennem mindske modstanden mod forandring.

En chef giver dette eksempel på, hvor stor usikkerheden generelt er blandt medarbejdere i en fusionsproces. Direktøren fortalte på et orienteringsmøde, at ingen kunne være sikre på, hvordan fremtiden ville se ud, at det *kunne være* at skoleafdelingen skulle placeres i Jelling. Den udmelding misforstod nogle medarbejdere, og de troede, at Direktøren havde sagt, at afdelingen *skulle* flyttes til Jelling. ”Derfor begyndte nogle medarbejdere ligefrem at græde” (Chef 3). Blandt andet derfor har chefgruppen været meget opmærksom på, at skabe tryghed blandt medarbejderne.

Af den nye Vejle Kommunes personalepolitik fremgår det, at det er vigtigt, at lederne forsøger at skabe tryghed blandt medarbejderne i fusionsprocessen. Fusionsprocessen skal ”bygge på størst mulig åbenhed og dialog. Det er én måde at imødegå usikkerhed og utryghed, også ved at skabe klarhed og overblik over hvad der skal ske hvornår og hvordan” (Personalepolitisk proces frem mod kommunesammenlægning, www.nyvejle.dk). Dette understreges yderligere af en række tryghedsskabende initiativer som er iværksat i forbindelse med strukturreformen (Tryghedsskabende initiativer i den nye Vejle Kommune, www.nyvejle.dk). Også i chefgruppen er der bevidsthed omkring tryghed som en forudsætning for en succesfuld fusion: ”Det handler meget om at skabe tryghed. Hvis man bliver utryk i sådan en situation her, så arbejder man i hvert fald ikke positivt med, og så ser man hvert tiltag, der kommer fra sin nye ledelse som udtryk for noget dårligt” (Chef 6).

Som det fremgår af ovenstående har det været en bevidst strategi, at medarbejderne i videst mulige omfang, skal føle sig trygge i processen. Denne strategi er formuleret i fusionspolitikken for den

nye kommune der bygger på tre grundlæggende værdier: *ordentlighed, tryghed og åbenhed* (Fusionspolitik for den nye Vejle Kommune).

I fusionspolitikken er det blandt andet formuleret ”*at de ansatte føler sig trygge i en proces, som giver den størst mulige jobsikkerhed (...) at der så hurtigt som muligt, skabes klarhed over, hvilket job den enkelte skal have, og hvor vedkommende skal have sin fremtidige arbejdsplads*” (Fusionspolitik for den nye Vejle Kommune) og ”*Byrådene ønsker i denne proces at give de ansatte størst mulig jobsikkerhed (...) Det er vigtigt for processens forløb og driften af de eksisterende kommuner at søge at gøre perioden med usikkerhed for den enkelte om fremtidige opgaver og placering så kort som mulig*” (Personalepolitisk proces frem mod kommunesammenlægning, www.nyvejle.dk). Der er således lagt stor vægt på, at den enkelte medarbejder bliver sikker på sin fremtidige arbejdsituation.

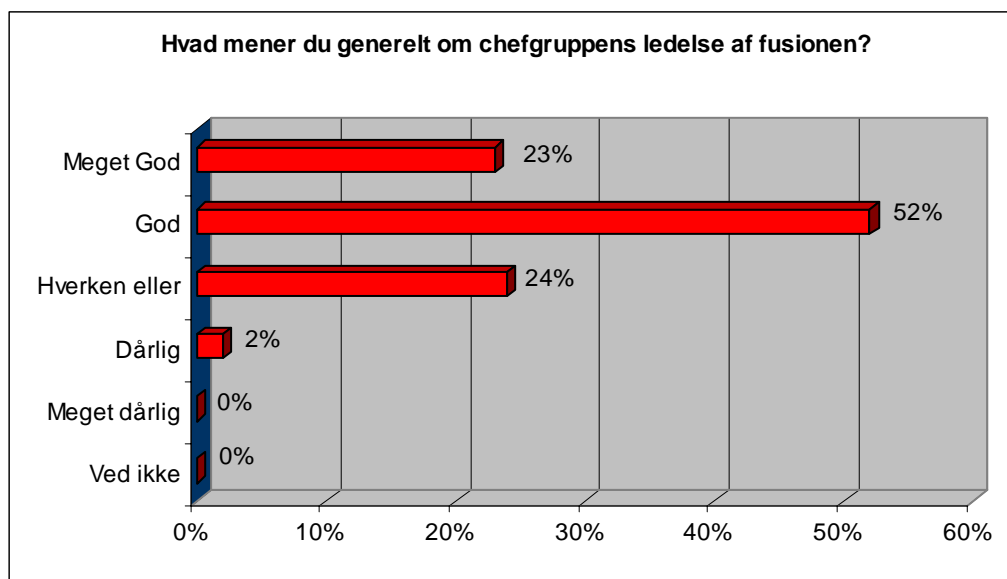
Af den nye Vejle Kommunes Personalepolitik fremgår det tydeligt, at der ses en sammenhæng mellem det at skabe tryghed blandt medarbejderne, og samtidig at få medarbejderne til at bidrage til fusionsarbejdet. ”*Det overordnede mål er, at medarbejderne i vores nye kommune ser kommunesammenlægningen som en mulighed frem for begrænsning (...) At få muligheden for at nytænke den kommunale opgavevaretagelse i en ny kommune åbner op for at tage det bedste fra de gamle kommuner og effektivisere opgavevaretagelsen i den fremtidige kommune ud fra den fælles vision*” (Personalepolitisk proces frem mod kommunesammenlægning, www.nyvejle.dk). At der i Personalepolitikken lægges op til, at trygheden blandt medarbejderne netop skal give medarbejderne mulighed for, at medarbejderne deltager i fusionsarbejdet, må vurderes som særdeles positivt i et vidensledelsesperspektiv.

For at skabe den tryghed, som omtales i ovenstående, er der lagt stor vægt på kommunikation i fusionsprocessen, hvilket understreges af både diverse notater og interviewundersøgelsen. Blandt andet fremgår det af kommunikationsstrategien, at ”*når fusioner går galt, får dårlig kommunikation ofte skylden*” (Kommunikationsstrategi, www.nyvejle.dk) og det slås derfor fast at der skal lægges særligt vægt på at medarbejderne overalt i fusionsorganisationen oplever at være velinformerede (Kommunikationsstrategi, www.nyvejle.dk). Denne tankegang er også herskende hos chefgruppens forskellige medlemmer. ”*Der bliver det så vigtigt at holde et højt informationsniveau (...) Det er vigtigt at blive ved med at informere, selvom du ikke har noget at informere om*” (Direktøren).

Chefgruppen vurderer da også, at de har været gode til at informere i løbet af fusionsprocessen. ”Jeg kunne godt forestille mig, at man føler sig rimelig velinformeret – også om de steder hvor der er knaster og problemer” (Chef 2).

Det kan imidlertid være vanskeligt at måle medarbejdernes tryghed i en fusionsproces, men i chefgruppen synes der at være en oplevelse af medarbejderne som værende forholdsvis trygge, og cheferne giver udtryk for, at der er en ”positiv ånd” omkring fusionen (Chef 3 og chef 5).

Nedenstående tabel viser ikke direkte, at ledelsen har minimeret utrygheden blandt medarbejderne, men det fremgår, at der blandt medarbejderne er stor opbakning til ledelsen.



Tabel 3. 66 respondenter.

Af ovenstående tabel fremgår medarbejdernes vurdering af chefgruppens ledelse af fusionen i fusionsorganisationen. Hele 75 procent mener, at chefgruppens ledelse af fusionen har været god eller meget god, mens ingen mener, at den har været meget dårlig, kun 2 procent mener, at den har været dårlig, og 24 procent mener hverken eller. Derfor kan det konkluderes, at medarbejderne generelt vurderer chefgruppens ledelse af fusionen som særdeles positiv¹⁷. Hvis der blandt medarbejderne havde været stor utryghed havde svarprocenterne formentlig fordelt sig noget anderledes. Derfor kunne det på baggrund af ovenstående tabel tyde på, at chefgruppen har ret i, at

¹⁷ Dette skal ses i lyset af en Teglkamp & Co som påpeger, at hele 46 % af medarbejderne generelt mener, at dårlig ledelse præger fusioner (www.tegkamp.dk)

der blandt medarbejderne er en ”*positiv ånd*” i forhold til fusionsarbejdet, og at medarbejderne i et vist omfang følger sig trygge ved fusionen.

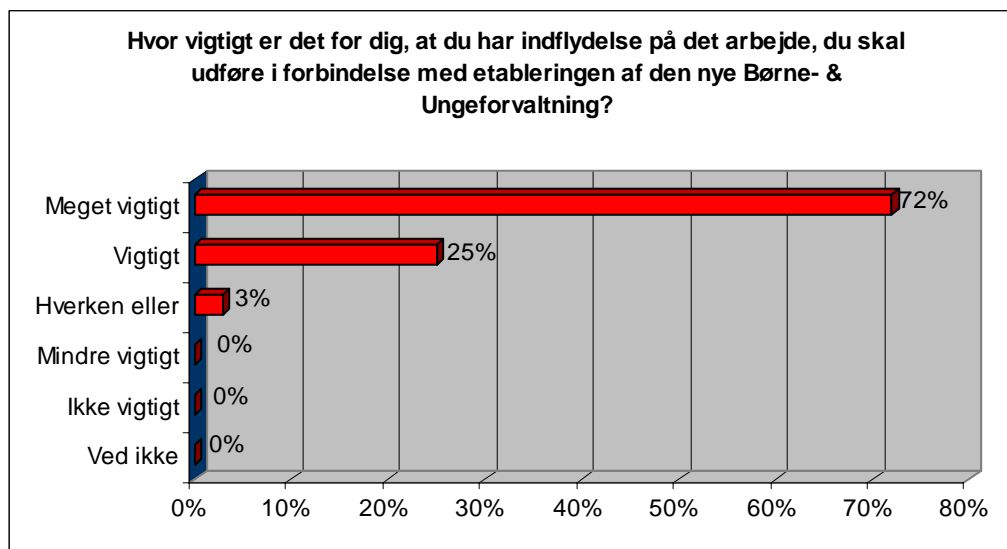
En anden indikator som giver et indtryk af, om der er tryghed blandt medarbejderne er sygefraværet. I visse tilfælde kan modstand mod forandring og forandringsprocesser resultere i et øget sygefravær. Det forholder sig imidlertid sådan i fire af de fem sammenlægningskommuner, at sygefraværet ligefrem har været svagt faldende, mens det i den sidste kommune har været nogenlunde konstant i forhold til tidligere år¹⁸. Noget tyder endvidere på at dette er en tendens som har præget hele processen idet tidligere ”*fokusgruppeinterviews med så godt som alle personalekategorier i de fem kommuner viser, at en meget stor del af medarbejderne ser hen til den kommende storkommune med ganske positive forventninger*” (Kommunikationsstrategi, www.nyvejle.dk).

Medindflydelse i fusionsprocessen

Ønsker ledelsen at gøre brug af den viden medarbejderne er i besiddelse af i en fusionsproces, skal medarbejderne have indflydelse på arbejdet i fusionen. Herudover kan det, jævnfør specialets teoriapparat og ovenstående analyseafsnit, være en fordel at give medindflydelse i forhold til at skabe tryghed blandt medarbejdere. Et af redskaberne, som ledelsen kan bruge, til at begrænse utryghed med er medarbejderinddragelse. At medarbejderne har indflydelse på arbejdet med fusionsprocessen, kan altså både begrænse usikkerhed, og have en positiv effekt i forhold til vidensledelsen.

En undersøgelse gennemført ultimo 2005 viser, at kommunerne har en tradition for inddragelse af medarbejdere som er langt større end i private virksomheder. Dette giver ifølge undersøgelsen blandt andet udslag i, at medarbejderne går mere positivt ind i organisationsændringer (teglkamp.dk). Blandt medarbejderne i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation vægtes indflydelse da også højt, som det fremgår af nedenstående tabel.

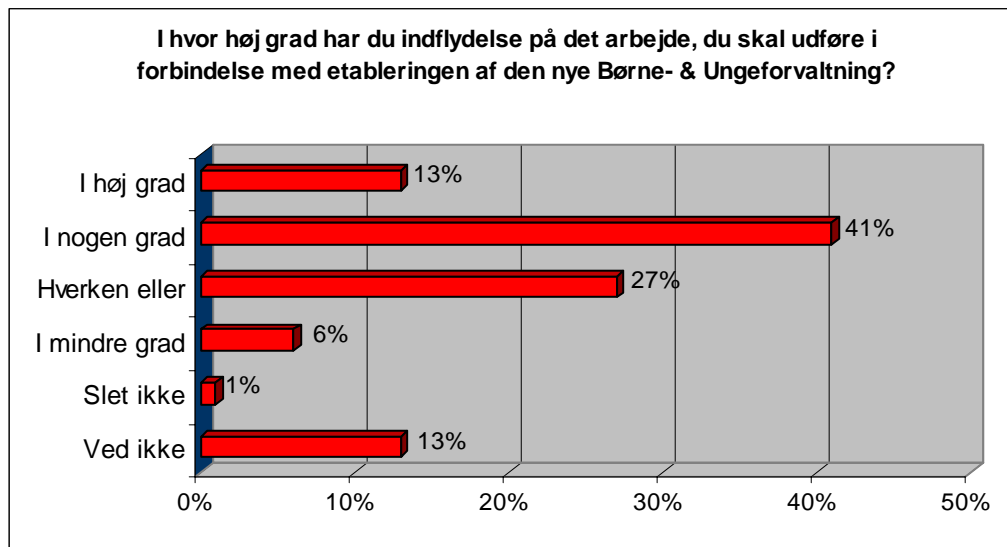
¹⁸ Udskrifter af sygefraværstatistikken for de fem sammenlægningskommuner Børkop, Egtved, Give, Jelling og Vejle.



Tabel 4. 71 respondenter.

Hele 97 procent af medarbejderne mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at de har indflydelse på det arbejde, de skal udføre i forbindelse med etableringen af den nye Børne- og Ungeforvaltning. 3 procent har svaret hverken eller, mens ingen har svaret mindre vigtigt eller ikke vigtigt. Denne holdning synes også at være den formelle holdning for fusionsarbejdet frem til den nye Vejle Kommune: ”En succesfuld sammenlægning kræver alles medvirken” (Personalepolitisk proces frem mod kommunesammenlægning, www.nyvejle.dk).

Fra kommunens topledelse er der altså opbakning til, at give medarbejderne indflydelse på fusionsprocessen, og medarbejderne finder også indflydelse særdeles vigtigt. Det er så spørgsmålet, hvordan det er lykkedes chefgruppen, at give medarbejderne reel indflydelse, hvilket den følgende tabel kan hjælpe til at besvare. Af fusionsorganisationens medarbejdere har 54 procent svaret, at de i nogen eller i høj grad har indflydelse på det arbejde, der udføres i fusionsprocessen. Kun 7 procent af medarbejderne svarer, at de slet ikke eller i mindre grad, har indflydelse på det arbejde de udfører i fusionsorganisationen. 27 procent svarede hverken eller, og 13 procent ved ikke.



Tabel 5. 66 respondenter.

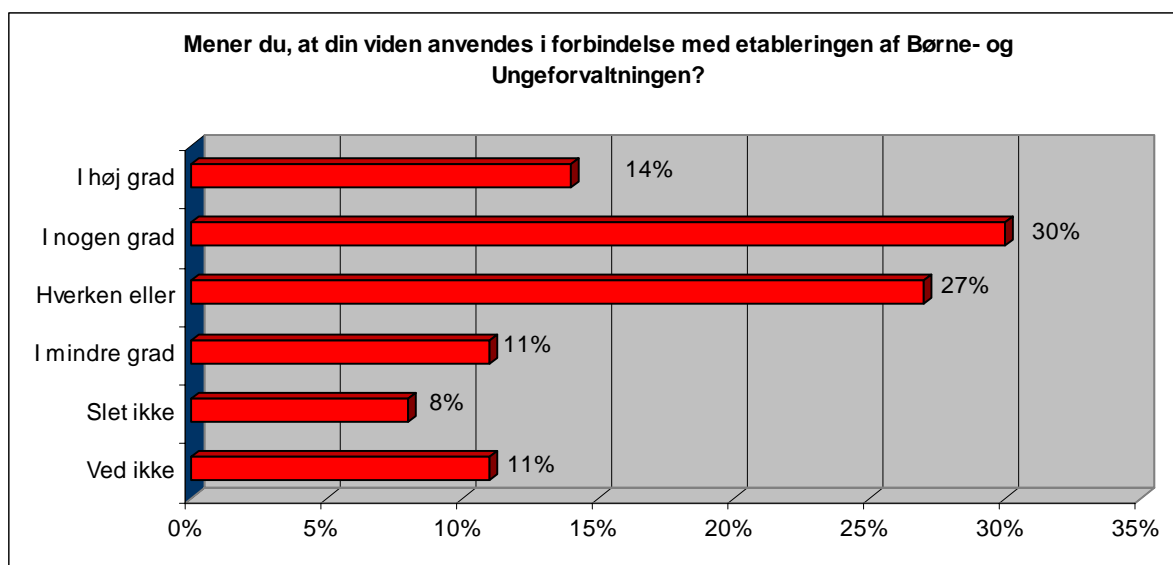
Fusionsorganisations medarbejdere er altså overvejende positive i forhold til om de har indflydelse, på det arbejde de udfører for fusionsorganisationen. Der er dog ikke en helt uvæsentlig del af medarbejderne som føler, at de kunne få mere indflydelse.

Chefgruppen påpeger desuden, at medarbejderne har stor mulighed for at få indflydelse på arbejdet i fusionsprocessen i gennem arbejds- og styregrupper. Men samtidig mener cheferne, at medarbejderne ikke skal presses til, at påtage sig mere arbejde end højst nødvendigt: ”Vi er ekstremt presset på tid og det kan godt holde nogle fra at melde sig ind i nogle arbejdsgrupper, de ellers har interesse i” (Chef 6). Hvilket kan forklare, at ikke alle medarbejdere føler at de får indflydelse.

Selvom det umiddelbart kan tyde på, at medarbejderne har en vis indflydelse på det arbejde, der foregår i fusionsorganisationen, så giver nogle medlemmer af chefgruppen dog udtryk for, at medarbejdernes indflydelse har sine begrænsninger. Børne- Ungeforvaltningens direktør præciserer, at de medarbejdere, som er repræsenteret i de formelle organer, har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af fusionsprocessen. I forlængelse heraf påpeger direktøren ligeledes, at de medarbejdere som ikke er repræsenteret i formelle organer ikke har den store indflydelse, hvilket efter direktørens opfattelse, heller ikke er muligt at give dem. ”Vores medarbejdere i de formelle organer har haft en stor indflydelse på tilrettelæggelsen af processen. Men det har jo været de repræsentative medarbejdere. Den enkelte medarbejder på gulvet har ikke oplevet den store personlige indflydelse. Det kan man heller ikke.” (Direktøren). En anden chef forklarer årsagen til

denne begrænsning i muligheden for medarbejderinvolvering således: ”Vi var også tidligere i gang end basismedarbejderne, og det gør selvfølgelig også, at vi får en notorisk større indflydelse” (Chef 6).

Hvis medindflydelse skal praktiseres i et vidensledelsesperspektiv, må det være afgørende, at chefgruppen bruger medarbejdernes viden. Nedenstående tabel indikerer, at det kun er en mindre del af medarbejderne, som mener, at deres viden anvendes i fusionsprocessen.



Tabel 6. 66 respondenter.

44 procent af medarbejderne mener, at deres viden i nogen eller høj grad anvendes i fusionsarbejdet, mens 19 procent mener, at deres viden slet ikke eller kun i mindre grad bruges i fusionsprocessen. 27 procent har svaret hverken eller, og 11 procent har svaret ved ikke. På baggrund af denne tabel kunne det tyde på, at der ifølge medarbejdernes egen vurdering, at medarbejderne har en del viden, som ikke anvendes i forbindelse med fusionsprocessen.

Det afgørende for, om cheferne bruger medarbejdernes viden er, om cheferne finder medarbejdernes viden relevant for fusionsprocessen, og om de formår at bringe den i spil i fusionsprocessen. Dette søges belyst i de følgende analysedele.

Delkonklusion – Fusionsledelse i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Af diverse handlingsplaner, politikker og strategier fremgår det tydeligt, at fusionsledelse og herunder de tre indikatorer; leadership, tryghed og medindflydelse har været vægtet højt i fusionsprocessen. Direktøren påpeger dog, at fusionsledelses generelt er meget svært at praktisere

på grund af det ledelsesmæssige vakuum, jævnfør casebeskrivelsen. Ledelsen i de nuværende kommuner har dog været gode til at ignorere det faktum, at de reelt ikke har vidst, om de ville blive en del af fusionsorganisationen, og de valgte derfor fra fusionsprocessens start at arbejde loyalt for den nye kommune, hvilket har været en fordel for ledelsen. Yderligere har fusionsorganisationen nydt godt af opbakning fra den politiske ledelse i henhold til at skabe de bedst mulige betingelser for fusionsprocessen. Dette ses blandt ved, at de gamle kommunalbestyrelser allerede i foråret 2005 gav hinanden håndslag på visionen og den overordnede struktur for den nye kommune.

Medarbejderne vurderer det som meget vigtigt, at chefgruppen formår at gå foran og vise vej i fusionsprocessen, og til trods for de store ledelsesmæssige udfordringer vurderer medarbejderne chefgruppens ledelse af fusionsprocessen som god. Medarbejderne positive vurdering skyldes, ifølge cheferne, at de har været tidligt i gang med fusionsarbejdet, og at cheferne har gjort meget for at komme ud og møde alle potentielle medarbejdere i den nye Børne- & Ungeforvaltning personligt.

Den fysiske ansigt til ansigtsrelation er også den måde, som medarbejderne mener, at cheferne primært har været synlige på i fusionsprocessen. Chefgruppen mener, at den personlige kontakt, og fokuseringen på at skabe tryghed blandt medarbejderne hurtigst muligt, et højt informationsniveau og åbenhed fra ledelsens side, har været med til at skabe tryghed for medarbejderne. Hertil skal det tilføjes at denne tryghed i høj grad har været baseret på at få afklaret, den fremtidige arbejdssituation for den enkelte medarbejder. Det virker således til, at chefgruppen har formået at skabe tryghed for den enkelte medarbejder, hvilket ses som den primære forklaring på medarbejdernes positive vurdering af ledelsens arbejde i forhold til etableringen af den nye Børne- og Ungeforvaltning.

Chefgruppen mener også, at der er skabt en positiv ånd i fusionsorganisationen, fordi cheferne har været gode til at give medarbejderne medindflydelse i fusionsprocessen, hvilket vurderes af medarbejderne som værende vigtigt. Det vurderes dog, at muligheden for medindflydelse kan blive bedre. Cheferne påpeger, at medarbejderne har haft rig mulighed for medindflydelse igennem styre- og arbejdsgrupper, men samtidig understreges det, at medarbejdernes medindflydelse primært er indskrænket til det personlige plan. Det vil sige medarbejdernes egen arbejdssituation, hvilket kan forklare medarbejdernes vurdering af, at chefgruppen ikke formår at udnytte medarbejdernes viden i tilstrækkeligt omfang i fusionsprocessen.

Relevant viden

Indeværende analyseafsnit belyser, hvordan chefgruppen for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation arbejder med relevant viden i den kommunale fusionsproces. Skal fusionsorganisationens ledelse arbejde med relevant viden ses en klar vision som et nødvendigt styringsværktøj, derfor belyses det også, hvordan der arbejdes med en vision i fusionsorganisationen. Dette sker med henblik på, at afgøre om fusionsorganisationens ledelse leder den relevante viden, der er til rådighed i fusionsprocessen.

Viden er relevant for fusionsprocessen

I chefgruppen er der enighed om, at det er vigtigt at arbejde med viden i fusionsprocessen. En chef udtaler: *"Det er særdeles relevant, at arbejde med viden, og det er jo fordi, hvis ikke vi bruger den viden vi har og udvikler ny viden, så kan den her proces slet ikke fungere (...) Viden, erfaring, vidensdeling og udvikling, det er alfa omega i den her proces"* (Chef 1). Dermed giver chefen et indtryk af, at der er en bevidsthed om, at der er et behov for både at integrere den allerede eksisterende viden og samtidig skabe ny viden. En anden chef fortæller: *"Hvis ikke jeg havde den viden, jeg har om, hvordan man driver kommuner, ville jeg få det utrolig svært. Man er nødt til at bruge den viden man har, for at få noget til at smelte sammen"*. Direktøren understreger tillige dette med at påpege, at: *"Det er viden, som gør det muligt, at gennemføre en fusion"*. Der er altså et behov, for at viden ledes på en måde, så den viden, der potentielt er tilgængelig for fusionsorganisationen, anvendes og at der samtidig skabes ny viden i processen. Dette understreger endvidere, at der samtidig er et behov, for at gøre klart, hvad der er relevant viden for fusionsorganisationen. I modsat fald er det, ifølge specialets teoriapparat ikke muligt at lede viden. Der er tidligere argumenteret for, den stærke sammenhæng mellem ledelsens arbejde med relevant viden og en vision for fusionsorganisationen. Visionen er vigtig for ledelsen som et styringsredskab for arbejdet med viden, og for at afgøre om der i organisationen arbejdes med relevant viden, hvorfor der i det følgende fokuseres på visionen for Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation.

Vision for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Den 11. januar 2006 vedtog Sammenlægningsudvalget på det første møde en vision for den nye kommune. Visionen bærer overskriften *"Vejle – viden, vækst og velfærd. I fællesskab skaber vi en ny stærk Vejle Kommune med en position blandt de mest attraktive i Danmark"* (www.nyvejle.dk – Vejle – viden, vækst og velfærd). Selvom visionen først blev vedtaget, da Sammenlægningsudvalget formelt tiltrådte, blev den dog udformet allerede i løbet af 2005 gennem

en visionsdebat mellem borgmestre, politikere og borgere i de kommuner der skal lægges sammen til den nye Vejle Kommune (jævnfør casebeskrivelsen). Dernæst er der udarbejdet en drejebog for sammenlægningen som forholdsvis detaljeret beskriver fusionsprocessen fra starten af 2005 og frem til udgangen af 2006. Herudover er der i februar/marts 2006 udarbejdet et organisationsnotat separat for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Heri beskrives den nye forvaltnings hovedstruktur, målsætninger og faglige udfordringer (Organiseringen af Børne- & Ungeforvaltningen i den nye Vejle Kommune, www.nyvejle.dk). Endelig foregår der i øjeblikket en proces, hvor chefgruppen i et samarbejde med administrative medarbejdere og decentrale ledere, er ved at udarbejde et børne- og familiesyn, som skal danne grundlaget for samtlige politikker på området. Disse fire dokumenter udgør, hvad der kan kaldes for den samlede vision for fusionsorganisation og bør dermed definere retningen i det arbejde der foregår i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Visionen er sammensat og udspringer af flere politisk og administrativt vedtagne dokumenter, visionen er således ikke et enkeltstående dokument, som giver retningen for det arbejde der udføres i fusionsorganisationen, hvilket ikke nødvendigvis er et problem, så længe der er en sammenhæng mellem disse dokumenter. Det afgørende er, om visionen er klar for ledere og medarbejdere. Som udgangspunkt er en vision dog utilstrækkelig, hvis ikke den implementeres i forhold til lederne og medarbejderne, og dermed bidrage til at definere, hvad der er relevant viden, hvorfor det i den sammenhæng undersøges, hvorvidt visionen for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation er tydelig for chefgruppen og medarbejderne i fusionsorganisationen og dermed retningsgivende for fusionsarbejdet.

Arbejdet med visionen

Interviewundersøgelsen viser, at det er vanskeligt at finde en rød tråd i chefgruppens udtalelser om visionen for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Selvom respondenterne fik stillet samme spørgsmål, er der stor variation i besvarelsene. Nogle af chefgruppens medlemmer mener visionen er meget tydelig, mens andre er mere tilbageholdende. Enten fordi cheferne stiller spørgsmålstejn ved, hvor klar en vision bør være, fordi arbejdet med visionen skal ses i et processuelt perspektiv. Andre chefer påpeger, at de ikke har været særligt involveret i fusionsprocessen og arbejdet med visionen endnu. Andre argumenterer for, at visionen ikke er blevet konkretiseret og anvendt aktivt i forhold til fusionsarbejdet. En af årsagerne hertil er sandsynligvis, at der i chefgruppen tilsyneladende heller ikke enighed om hvilket eller hvilke dokument(er), som udgør visionen og sammenhængen mellem disse. Mens nogle taler om den helt overordnede "Vejle – viden, vækst og velfærd" som visionen, så taler andre om organisationsnotatet og andre igen om det børne- og

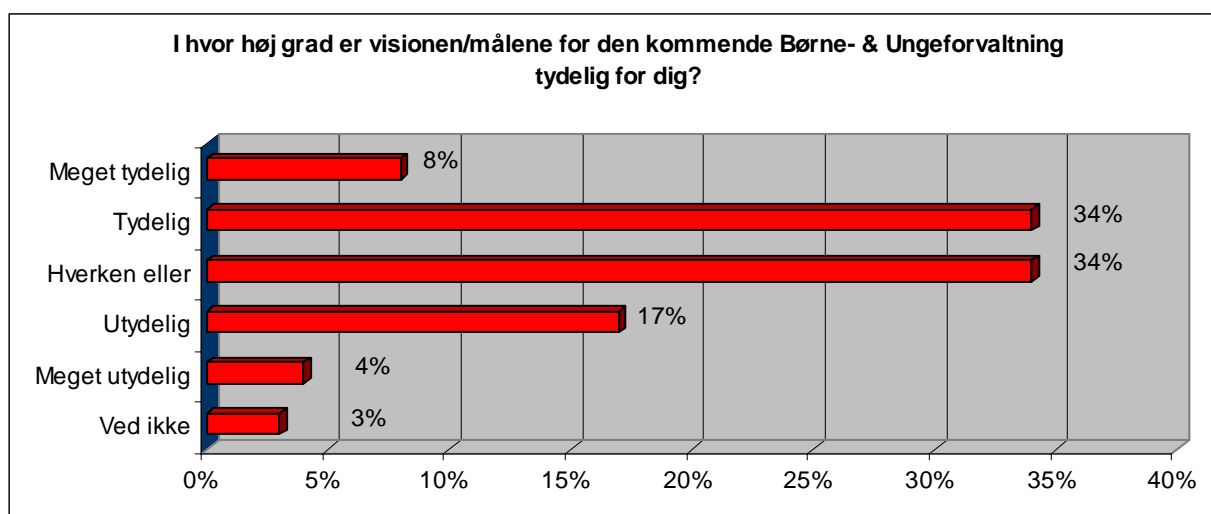
familiesyn, der er under udvikling. Det kan ses som et udtryk for, at der umiddelbart ikke er et helt klart billede af, hvad målet er for den nye Børne- & ungeforvaltning, og hvilken retning fusionsarbejdet skal bevæge sig i. Direktøren udtaler om processen og resultatet: *”Tja... jeg synes egentlig, at vi langt hen ad vejen har lavet et godt stykke arbejde med det notat, som vi har sendt rundt til medarbejderne. Jeg synes, det er rimelig klart på de vilkår, der var, og det bliver til stadighed udviklet, også med det børne- og familiesyn vi arbejder på i forbindelse med den sammenhængende børnepolitik. I den organisatoriske redegørelse står der nogle ting om, hvad vi synes er vigtigt at arbejde med i den nye forvaltning. Det synes jeg egentlig vi er sluppet nogenlunde fra, med de vilkår vi havde. Vi har jo en masse ting, som også bare skal nås. Det er klart, at vi jo godt ville have haft nogle mere omfattende processer”* (Direktøren). Direktøren bekræfter, at visionen ikke er helt tydelig, men understreger samtidig at dette ikke skyldes en manglende forståelse for vigtigheden af en klar vision. Den manglende klarhed om visionen skyldes således stramme tidsplan for fusionsprocessen, og *”en masse ting, som bare skal nås”*, hvilket hentyder til organisationens driftsopgaver. Sikringen af den fremtidige organisations drift er således en central opgave for ledelsen i fusionen. I den forbindelse er det vigtigt at påpege, at naturligvis skal driften sikres, men i et vidensledelsesperspektiv er det essentielt, at ledelsen ikke opprioriterer driftsopgaverne på bekostning af de udviklingsopgaver, som er den del af SECI-modellen.

Når cheferne udtaler sig forskelligt om visionens tydelighed, giver det et indtryk af, at der ikke foreligger en klar vision for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Og det, selvom der er udformet en række dokumenter, som hver især burde bidrage til at give en retning i fusionsarbejdet. Så der synes altså ikke, at herske en udbredt ensrettet bevidsthed om, hvad visionen er. En uklarhed som tydeliggøres ved, at sammenhængen mellem de forskellige dokumenter synes fraværende, som en chef udtrykker det *”Der har ikke været nogen udmelding om, at visionen (Vejle – viden, vækst og velfærd, Red.) skal tænkes ind i den nye forvaltning. Og det sker heller ikke efter min overbevisning (...) Jeg ser ikke det som et notat (organisationsnotatet, Red.) der tager udgangspunkt i visionen som sådan. Jeg tror de fleste styregrupper har gennemgået notatet, men jeg tror ikke notatet fungerer som et væsentligt pejlemærke”* (chef 7). Det skal hertil retfærdigvis siges, at en anden chef udtaler: *”Vi gør så det, at vi konkretiserer visionen (Vejle – viden, vækst og velfærd, Red.) yderligere ned gennem systemet, så vi lige nu arbejder med at beskrive et grundlæggende børne- og familiesyn”* (chef 6). Samlet set synes der dog, at være tydelige indikatorer på, at

chefgruppen i fusionsorganisationen ikke har et klart billede af, hvad visionen og dermed retningen er for fusionsorganisationen og den kommende Børne- & Ungeforvaltning.

Umiddelbart synes det at være mest logisk, først at formulere en klar vision og dermed retningen for det arbejde, der udføres i fusionsorganisationen. Både fordi det i teorien burde sikre, at arbejdet i de forskellige styre- og arbejdsgrupper bevæger sig i samme og retning, men også fordi en klar vision kan give medarbejderne et klart billede af deres fremtidige arbejdssituation og dermed skabe en vis tryghed. Et aspekt der, som det blev påpeget i teorien, burde bidrage positivt til vidensledelsen i fusionsprocessen. En sammenhæng som understreges af en chef, der mener at visionen er tydelig, ”Det koster noget tid for mig, men omvendt synes jeg, at det giver noget ro. Det er måske det der vigtigst. Når medarbejderne har ro, har de også overskud til deres opgaver” (chef 1). Det kan derfor undre, at der ikke er gjort mere, for at skabe et klart billede af visionen for den kommende Børne- & Ungeforvaltning i chefgruppen ved at italesætte den og inddrage den i fusionsarbejdet. Den manglende implementering af visionen kan betyde, at chefgruppen enten ikke har eller mister styringen med det arbejde der foregår i fusionsorganisationen, fordi visionen er et vigtigt styringsredskab for ledelsen. I et vidensledelsesperspektiv er en klar vision nyttig for ledelsen til at evaluere på, om der i fusionsorganisation arbejdes med relevant viden.

Undren om den manglende tydeliggørelse af visionen understøttes af, at der blandt medarbejderne i fusionsorganisationen også synes at være en usikkerhed omkring visionen for den kommende Børne- & Ungeforvaltning.



Tabel 7. 71 respondenter.

Som det fremgår af ovenstående tabel 8, er der også blandt medarbejderne et uklart billede af visionen. Hele 21 procent mener at visionen og målene er utydelige eller meget utydelige, mens det kun er 42 procent, som oplever dem som tydelige eller meget tydelige. Et resultat som virker logisk, fordi der i chefgruppen også er et uklart billede af visionen og målene, på trods af det er chefgruppen, der skal angive retningen for medarbejderne, og det arbejde de skal udføre i fusionsprocessen.

Som påpeget i indledningen kan der forventes en vis sammenhæng mellem arbejdet med fusionsorganisationens vision og relevant viden. Af følgende afsnit fremgår det således også, at chefgruppens usikkerhed i forhold til visionen går igen i forhold til det at arbejde med relevant viden.

Relevant viden for chefgruppen

På trods af, at cheferne samstemmende giver udtryk for, at det er relevant at arbejde med viden i fusionsorganisationen, så afslører interviewundersøgelsen, at flere af cheferne ikke kan præcisere, hvad der defineres som relevant viden for fusionsorganisationen.

Flere chefer påpeger, at det er relevant at arbejde med viden: *”Jeg går ud og siger, vi har brug for jeres evner og jeres viden. Vi har brug for, I kommer med nogle gode inputs, så vi kan træffe nogle kloge beslutninger”* (Chef 6) og *”Hvis man tager udgangspunkt i sig selv, så må man prøve at tage den erfaring med, man har gjort sig i sit arbejdsliv. Bringe den ind i fusionsprocessen (...) Det er en styrke for fusionen, at den viden drages ind i sammenhængen”* (Chef 5). I et vidensledelsesperspektiv er det positivt, at cheferne er bevidste om at arbejde med viden, og at medarbejderne har viden, som de kan bidrage med. Men som det fremgår, formår cheferne ikke at præcisere hvad, der er relevant viden i forhold til etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning.

Kun direktøren og en enkelt chef giver et nogenlunde klart og overensstemmende svar på, hvad de ser som relevant viden. *”Der er viden på mange niveauer. Viden i forhold til substansen, det faglige indholdsmæssige i forhold til det produkt man skal levere. Så er der viden om det organisatoriske og styringsmæssige i sådan organisation. Så er der viden omkring det processuelle, det at lave en fusion. I hvert fald de tre, hvis man skal sætte nogle etiketter på”* (Direktøren). Direktørens forståelse af, hvad der er relevant viden korresponderer med dennes chefs argumentation. *”Den*

specifikke viden om de opgaver, der skal løses (...) Der er den fag-faglige viden, så er der viden om det organisatoriske om eksempelvis rolle og kompetencer, at man finder ud af, hvad er min rolle, hvad er det for et tandhjul, jeg udgør i den her organisation” (Chef 6). Set i lyset af at samtlige medlemmer i chefgruppen understreger, at viden er relevant i fusionsprocessen, er det kritisabelt, at kun to respondenter forsøger at konkretisere, hvad der er relevant viden. På baggrund af ovenstående citater er det svært at udlede, hvad der er relevant viden for chefgruppen i fusionsorganisationen dog præciseres relevant viden som; fag-fagligt, organisatorisk og styringsmæssigt, hvilket må siges at være en abstrakt definition af relevant viden. Accepteres denne definition, kan det således fortolkes sådan, at relevant viden ikke kan konkretiseres yderligere, og at arbejdet med relevant viden i højere grad handler om at lave nogle overordnede kategorier for, hvad der er relevant at vide i fusionsprocessen. Kategorier som eventuelt løbende kan tilpasses og præciseres yderligere alt efter fusionsprocessen forløb, og den enkelte arbejdsopgave.

I forhold til relevant viden påpeger en chef sit behov for at vide, hvilken viden medarbejderne ligger inde med: *”Jeg har behov for at vide, hvad folks styrker og svagheder er, deres ønsker og præferencer. God ledelse er jo også at vide, hvad folks styrker og præferencer er, og så udnytte det” (Chef 2). Set i et vidensledelsesperspektiv er det positivt, at chefen er bevidst om medarbejdernes viden og at denne har relevans. Men chefen præcisere ikke, hvilken form for viden, der er behov for i fusionsprocessen. Samtidig fremgår der af ovenstående citat, en vigtig pointe i forhold til vidensledelse i kommunale fusionsprocesser. Hvis god ledelse også handler om at vide, hvad medarbejdernes styrker og præferencer er, må en leder som det første skabe sig overblik over medarbejdernes styrker og præferencer, så lederne kan lede medarbejdernes viden optimalt. I en fusionsorganisation vil mange ledere og medarbejdere være ukendte for hinanden, derfor må det i et vidensledelsesperspektiv, som det første være et mål cheferne skaber et overblik over viden (mere herom senere i analysen).*

Af ovenstående udtalelser fremgår det, at chefgruppen kun i overskrifter eller overordnede temaer har kunnet definere, hvad der er relevant viden i fusionsprocessen. I den forbindelse er det interessant, at der tidligt i fusionsprocessen blev arbejdet med at skabe et overblik over viden, og samtidig var der i den forbindelse opstillet nogle rammer for, hvad der var relevant viden. Det skete i forbindelse med en faktaindsamling gennemført i 2005, hvorfor følgende afsnit er tilføjet analysen.

Faktaindsamlingen

I første kvartal af 2005, det vil sige før fusionsorganisationen tog form, igangsatte den samarbejdende gruppe af politikere og forvaltningsfolk (jævnfør casebeskrivelsen) en faktaindsamling for hvert af de nye forvaltningsområder. Denne faktaindsamling havde til formål at afdække de eksisterende forhold, med primært fokus på de vigtigste fakta (nyvejle.dk, Faktaindsamlingen). Eftersom fokus i særdeleshed skulle rettes mod de vigtigste forhold, gjorde det at der blev sat nogle rammer for, hvad der så er vigtigt – eller med andre ord hvad der er relevant viden.

På Børne- & Ungeforvaltningens område blev der indsamlet fakta under følgende overskrifter; politikker og målsætninger, arbejdsfunktioner/opgaver/aktivitetsområder, igangværende og forestående projekter, nuværende organisering, særlige vilkår for opgaveløsningen, beskrivelse af kulturen, økonomi i den nuværende løsning (nyvejle.dk, Sektorgruppen – børn, unge, kultur og fritid). Under disse overskrifter er der udspecificeret en række underoverskrifter som præciserer yderligere, hvad der er relevant at vide i forhold til fusionsarbejdet. Eksempelvis gjaldt det for den nuværende organisering, at der skulle laves beskrivelser af ledelsesstruktur, værdier, fysiske rammer med mere.

Hver enkelt forvaltning var således ansvarlig for at indsamle de nødvendige data. Men som påpeget i teoriafsnittet om data, information og viden er data og informationer forskellige fra viden. En chef præciserer, at det også i forbindelse med Faktaindsamlingen var nødvendigt at afdække viden i de enkelte kommuner: ”*Det var et stort arbejde. I et par kommuner har vi oplevet, at der ligger utrolig meget viden ved én, og hvorfor gør det det? Så har vi simpelthen sendt folk ud, og så har de sat sig ned, og bedt dem om at forklare det de ved. – Nu må du simpelthen forklare mig det du ved fra a til z. I forbindelse med Faktaindsamlingen.*” (chef 6). Af dette citat fremgår det således, at det i forbindelse med Faktaindsamlingen var nødvendigt afdække viden hos medarbejderne i de forskellige kommuner, hvilket betyder, at der også har været ikke bare afdækning af viden, men også indsamling af viden.

Således har det på et tidligere tidspunkt i fusionsprocessen været muligt at præcisere, hvilken viden der er relevant og redegøre for denne i det kommissorium, som Sektorgruppen for børn, unge, kultur og fritid arbejdede ud fra. Der er ligeledes udformet kommissorier for de enkelte arbejdsgrupper der er nedsat under de forskellige styregrupper. I forskelligt omfang fremgår det

også af disse kommissorier, hvad der er relevant viden for den enkelte arbejdsgruppe. Det skal dog understreges, at der ikke synes at være en overordnet rød tråd i kommissorierne for de enkelte arbejdsgrupper, som der var i forbindelse med faktainsamlingen. Dermed er ledelsens tilsyneladende manglende overblik over, hvad der er relevant viden, ikke nødvendigvis et udtryk for, at relevant viden ikke er defineret i forhold til fusionsprocessen. Relevant viden defineres derimod, i varierende omfang, i forhold til den enkelte opgave, som de forskellige arbejdsgrupper løser. Dog kan det undre, at cheferne ikke formår at præcisere, hvad der er relevant viden for fusionsorganisationen, når hovedparten af dem var involveret i faktainsamlingen.

Uklarhederne om relevant viden og visionen

Af ovenstående afsnit fremgår det tydeligt, at chefgruppen hverken har et klart billede af, hvad der er relevant viden og visionen for fusionsorganisationen. Med udgangspunkt i specialets teoriapparat er det logisk, at chefgruppen ikke kan tegne et klart billede af, hvad der er relevant viden, når cheferne heller ikke kan præcisere visionen for fusionsorganisationen, idet der var forventet sammenhæng mellem visionen og at kunne definere relevant viden.

En begrundelse for at visionen er utydelig for medarbejderne og lederne er, at det ikke er muligt, under de givne omstændigheder som fusionsprocessen afføder, at skabe et klart billede af en vision for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Under store forandringsprojekter, såsom fusioner, er der en naturgiven usikkerhed og uklarhed om, hvor den nye organisation lander. Derfor mener chefgruppen, at visionen for fusionsorganisationen løbende skal tilpasses og revideres. En chef udtaler: *”Den overordnede vision bør ikke være for stram, så der ned af i systemet er mulighed for, inden for visionen, at formulere nogle mere konkrete visioner og mål”* (chef 6). Arbejdet med vision er således en proces, hvor visionen løbende konkretiseres under fusionen i form af delvisioner, mål og lignende. Det vil sige, at chefgruppen har en inkrementel tilgang til visionsarbejdet, hvor visionen udvikles med små skridt i forbindelse med fusionsprocessens udvikling: *”For jeg bliver også helt træt af at tænke og heller ikke endnu kan jeg overskue alle de processer der er tilbage. For der er nogle nye ting, der åbner sig, nogle nye udfordringer og muligheder, når man kommer nogle skridt frem”* (Direktøren). Ifølge direktøren er arbejdet med visionen i en kommunalfusionsproces således en proces, hvor visionen løbende præciseres og gøres tydeligere. En argumentation som flere chefer bakker op om, fordi det grundet fusionsprocessens stramme tidsplan ikke er realistisk at udarbejde en overordnet vision, delvisioner, mål og delmål i forlængelse heraf og efterfølgende skabe rammerne for en italesættelsesproces, så visionen bliver

styrende for selve fusionsprocessen. På den anden side kan det undre, at hvis fusionsorganisationen har en overordnet vision eller anden form for mål, hvad er så pejlemærket i forhold til at sikre en succesfuld fusionsproces for fusionsorganisationen.

I Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation er visionen ikke klar for hverken ledelsen eller medarbejderne. Flere chefer ser ikke umiddelbart et stort problem i at visionen er forholdsvis uklar, idet de argumenterer for, at en vigtig del af fusionsarbejdet netop er at italesætte visionen, gøre den konkret og vedkommende for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Skal visionen tydeliggøres, skal cheferne igangsætte nogle langt mere omfattende processer, hvor visionen italesættes blandt chefer og medarbejdere men set i lyset af den stramme tidsplan og de begrænsede ressourcer, ser chefgruppen det som en umulighed. Chefgruppen mener altså, at et muddeling through princip er den rigtige løsning i forhold til, hvordan der skabes en vision i en kommunal fusionsproces.

Chefgruppens argumentation ændrer dog ikke ved, at den overordnede vision kunne være tydeligere. Ikke mindst i chefgruppen, hvor der ikke en gang er enighed om, hvilket eller hvilke dokument(er) der er styrende for fusionsorganisationen. Det synes problematisk, at der ikke er mere konsistens i chefernes svar på, om der er en overordnet vision for den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Dette kan i værste fald resultere i, at man senere er nødt til at revurdere nogle af de mere grundlæggende elementer i den kommende Børne- & Ungeforvaltning efter sammenlægningen er blevet gennemført, fordi der ikke er en kohærens mellem visionen og de mål der er sat op for forvaltningen og chefernes forståelse heraf.

I et vidensledelsesperspektiv kan en uklar vision have den konsekvens, at medarbejderne ikke kan danne sig et overblik over, hvor fusionsorganisationen bevæger sig hen, og dermed hvilken viden medarbejderne skal og kan bidrage med i processen. Chefgruppen for Børne- og Ungeforvaltningen fusionsorganisation argumenterer dog for at skabe en klar vision, skal processen frem mod den nye forvaltning være funktionsdygtig den 1. januar 2007. Til trods for at chefgruppen mener at visionen løbende skal udvikles, kan det dog kritiseres, at chefgruppen på ingen måde formår, at tegne et bare nogenlunde klart billede af visionen og den videre fusionsproces.

At der ikke er en klar vision, som er styrende for fusionsorganisationen, kan forklare uklarhederne om, hvad der er relevant viden. Ifølge specialets teoriapparat giver en klar vision organisationsmedlemmerne et billede af, hvilken viden der er brug for, da medlemmerne således ved, hvad de skal orientere sig imod. Chefgruppens og medarbejdernes manglende billede af, hvad visionen og målene er for den kommende Børne- & Ungeforvaltning kan altså være en direkte årsag til, at det er vanskeligt at definere, hvad der er relevant viden.

En anden forklaring på den manglende klarhed om relevant viden er, chefgruppens fokus på den kommende Børne- & Ungeforvaltnings driftssikkerhed og konkrete driftsopgaver. Derfor har cheferne svært ved, at give et overordnet og samstemmende svar på, hvad der er relevant viden. Det betyder ikke, at cheferne ikke ved, hvad der er relevant viden, men at de kun formår, at definere relevant viden i forhold til nogle konkrete problemstillinger. Dette kommer eksempelvis til udtryk i de arbejdsgruppekommissorier, der er udarbejdet for de enkelte arbejdsgrupper samt de funktionsbeskrivelser der blev udarbejdet i forbindelse med ønskerunden, og som nu er delvist styrende for planlægningen af arbejdet i de enkelte funktioner (Chef 5).

Ifølge chefgruppen skal viden hele tiden defineres i forhold til konkrete problemstillinger, derfor kan relevant viden i en kommunale fusionsproces, ifølge chefgruppen, defineres som; viden der løbende bidrager til at Børne- & Ungeforvaltningen fungerer per 1. januar 2007. En chef siger således: *"Det har været meget tilrettet efter, dels hvad har vi lige skullet vide og hvem har vi skullet have det at vide af?"* (Chef 1). Et citat som udtrykker det muddeling through perspektiv, som chefgruppen har på, hvordan viden ledes i en fusionsproces.

I forlængelse af ovenstående argumentation påpeger chefgruppen, at fusionsorganisationen eksisterer i en fusionskontekst, derfor forandres fusionsorganisationens opgaver konstant. En forudsætning som ifølge chefgruppen har en indvirkning på, hvordan der arbejdes med relevant viden i fusionsorganisationen. En chef argumenterer: *"Det jeg har behov for at vide, det er at være opdateret på, hvad sker der nu, hvor er vi nu, men også vide hvordan de arbejder med processerne. Hvad resultatet kan blive, så vi kan stoppe op og sige, er det det vi vil have og hvor vil vi hen? Vi skal hele tiden finde ud af, hvor vi er, er det der vi vil hen"* (Chef 1), mens en anden chef udtaler: *"Det kan man måske også, altså definere hvad der er relevant viden, men jeg har det sådan, at det skal man blive ved med, det er en proces. En organisation er ikke ret meget anderledes end de folk*

som er i den, og de vil altid påvirke den. Så for mig har det været vigtigt ikke at blive for fastlåst” (Chef 4). Ifølge cheferne skal arbejdet med, hvad der er relevant viden foregå løbende (muddeling through). Fusionsprocessen synes at være så uoverskuelig at det kan være umuligt på forhånd at definere, hvad der er relevant. Direktøren pointerer dette således: *”... og heller ikke endnu kan jeg overskue alle processerne der er tilbage. For der er nogle nye ting der åbner sig, nogle nye udfordringer og muligheder, når man kommer nogle skridt frem”* (Direktøren). Udviklingen i fusionsprocessen skal således ses i et inkrementalistisk perspektiv, hvor de problemstillinger og arbejdsopgaver som fusionsorganisationens ledelse løbende møder opstår i fusionsprocessen, derfor må ledelsen tage et skridt ad gangen, og hele tiden tilpasse sig de nye opgaver, som de står over for. Med andre ord skal der være plads til, at fusionsorganisationens ledelse kan udøve ”muddeling through”. Hvilket således synes at have en vis forklaringskraft i forhold til at forstå, hvorfor der ikke er et tydeligt billede af, hvad der er relevant viden i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Derfor har det også, som direktøren påpeger, været op til den enkelte medarbejder, selv at definere, hvilken viden de ønsker at bidrage med i processen: *”Jeg kan jo ikke sige, hvad de skal have med i kufferten. To par underbukser, Tre par sokker – det ved jeg jo ikke. Det har været folks egen mentale gearing til at sige, jeg kan noget, jeg har noget, jeg kan tage med”* (Direktøren).

Delkonklusion – Relevant viden i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation

I chefgruppen er der enighed om, at det er relevant at arbejde med viden i fusionsprocessen, men når det spørges ind til, hvad der er relevant viden i en kommunal fusionsproces, er det uklart. Kun direktøren og en enkelt chef konkretiserer, hvad der er relevant viden for fusionsorganisationen. Direktøren og chefen præciserer relevant viden i en kommunal fusionsproces som fag-faglige, organisatoriske og styringsmæssige. Den manglende klarhed om, hvad der er relevant viden, skal ses i sammenhæng med chefgruppens store uenighed om, hvad der er den gældende vision for den nye Børne- og Ungeforvaltning.

Chefgruppens manglende klarhed om visionen er kritisabel, fordi en klar og tydelig vision vurderes af medarbejderne som meget vigtig for etableringen af Børne- og Ungeforvaltningen. En klar vision for fusionsprocessen er vigtig for fusionsprocessen generelt og vigtig i et vidensledelsesperspektiv, fordi en klar vision er vigtig for ledelsen som et styringsredskab for arbejdet med viden. En klar vision giver ledelsen mulighed for løbende at evaluere det vidensarbejde, der udføres i

fusionsorganisationen. Herigennem kan ledelsen afgøre om der i en organisation arbejdes med relevant viden, som bidrager til opfyldelsen af organisationens mål (visionen).

At chefgruppen ikke formår at præcisere, hvad der er relevant viden kan undre, fordi der i forbindelse med faktaindsamlingen var opstillet en række emner, som det i forbindelse med fusionsprocessen var relevant at vide noget om. Emner som yderligere var udspecificeret i en række underpunkter, hvilket kan tolkes som en ramme for en definition af relevant viden. Når det under faktaindsamlingen var muligt for cheferne at skabe ramme for relevant viden, burde det også i skrivende stund være muligt.

I forhold til hvordan chefgruppen arbejder med relevant viden og visionen i fusionsorganisationen, argumenterer flere chefer for, at dette arbejde skal ses i et processuelt perspektiv, hvor visionen og relevant viden løbende præciseres i takt med udviklingen af arbejdet i fusionsorganisationen. Ifølge chefgruppen er det svært, for ikke at sige umuligt, at give en statisk definition af, hvad der er relevant viden i den kommunalfusionsproces. For det første fordi fusionsprocesser er dynamiske, hvilket betyder, at ledelsens arbejde konstant ændrer sig, derfor har ledelsen vanskeligt ved på forhånd at definere, hvad der er relevant. For det andet synes fusionsprocessen at være så kompleks og omfattende, at det kan være svært at definere, hvad der er relevant viden for fusionsarbejdet generelt. Udgangspunktet for forståelse af vidensledelse i kommunale fusionsprocesser må således være et inkrementalistisk perspektiv. Ledelsens opgaver ændres konstant i takt med udviklingen i fusionsprocessen, derfor må lederne tage et skridt af gangen og hele tiden tilpasse sig de nye opgaver, som de står over for.

På baggrund af erfaringerne fra faktaindsamlingen kan der argumenteres for, at ledelsen i fusionsorganisationen bør give plads til, at relevant viden kan variere i henhold til den enkelte arbejdsopgave, og derfor er præciseret og operationaliseret i de enkelt arbejdsgruppers kommissorier. Men arbejdet i fusionsorganisationen må ikke foregå uden styring, derfor skal ledelsen udvikle nogle overordnede rammer for relevant viden, som har sammenhæng til fusionsorganisationens vision. Men som chefgruppen påpeger, skal lederne, på grund af de konstante forandringer, i fusionsorganisationen have mulighed tage et skridt af gangen, derfor skal de overordnede kriterier for viden ikke blive så stramme, at der ikke er plads til muddeling through.

Rammer for vidensledelse

Skal ledelsen videnslede i en kommunalfusionsproces kræves visse rammer, derfor fokuserer denne analysedel på, om Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation er kendetegnet ved uddelegering af ansvar, refleksion, kreativt kaos, arbejde med forskellige løsningsmodeller og vidensoverblik og i så fald, hvordan ledelsen har skabt disse rammer.

Uddelegering af ansvar i fusionsorganisationen

I chefgruppen er der en positiv holdning til at overlade dele af ansvaret for fusionsarbejdet og give medarbejderne handlefrihed med henblik på at skabe ny viden. *”Altså vi er ikke bange for at kaste os ud i noget, og det vil sige, at der har været rum til, at man har fået lov til at prøve nogle nye ting. Hvis vi skal have nogle dygtige medarbejdere, skal vi også have nogle, der får lov til at prøve nogle nye ting”* (Chef 3). Samme chef påpeger endvidere, at ledelsen har brug for og er åbne overfor hjælp fra medarbejderne under fusionsprocessen. Generelt anerkender cheferne, at de har brug for medarbejdernes hjælp til at etablere den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Ligeledes har chefgruppen søgt at lægge en positiv ånd omkring fusionen, hvor medarbejderne opfordres til at deltage i fusionen, og bidrage med den viden de har, som det også blev argumenteret i ovenstående analyseafsnit. Direktøren argumenterer blandt andet: *”Det har handlet om, at understøtte folk i deres egen definition af, hvad de er gode til, for dybest set, ved jeg jo ikke, hvad de kan – jeg skal bare give dem tillid til deres egenværd”* (Direktøren), mens en chef påpeger: *”Det handler meget om at lytte til folk og også være parat til at give køb på nogle ting.”* (Chef 3). Generelt fremgår det af interviewerundersøgelsen, at der hos hovedparten af cheferne er der forståelse for vigtigheden af at uddelegere ansvar til medarbejderne i fusionsarbejdet.

En enkelt chef argumenterer dog for, at medarbejderne også selv har et ansvar for at tage indflydelse og ansvar i fusionsprocessen: *”Indflydelse er også, ligesom viden, noget man selv opsøger. Det synes jeg er et vigtigt princip. Jeg mener sådan set at muligheden er til stede, hvis man ønsker at sætte sit fingeraftryk”* (Chef 6). En holdning der falder godt i tråd med chefgruppens forståelse for, at nogle medarbejdere ikke ønsker at deltage i og bidrage til fusionsarbejdet. *”... men der er også respekt for, hvis man blot ønsker at blive ved sin normale driftsfunktion og ikke ønsker at tænke store forkromede udviklingstanker om, hvordan det her område skal se ud i det nye Vejle”* (Chef 3). En holdning som umiddelbart kan synes problematisk i et vidensledelsesperspektiv, da chefernes manglende inddragelse af medarbejderne kan medføre, at deres viden eller evnen til at udvikle viden ikke bliver den del af fusionsprocessen, som skal etablere af den nye forvaltning. Det

skal dog påpeges, at chefen giver udtryk for, at medarbejderne har mulighederne for at påtage sig et ansvar, såfremt de ønsker det. Dette gælder dog, at det primært er i forhold til egen situation. ”*Alle er meget involveret i forhold til deres egne ønsker, men der har ikke været medarbejderindflydelse på mange af de store ting*” (Chef 7). Med dette henvises især til medarbejdernes mulighed for at fordele, hvilke opgaver de selv skal beskæftige sig med inden for rammerne af funktionsbeskrivelserne¹⁹.

Det giver anledning til undren, at der i chefgruppen er forståelse for og opbakning til at give medarbejderne mulighed for at tage ansvar i fusionsprocessen udover på det personlige plan, men i praksis overlader cheferne kun medarbejderne ansvar på det personlige plan. At medarbejderne ikke overdrages ansvar i fusionsprocessen betyder i et vidensledelsesperspektiv, at medarbejderne ikke har megen mulighed for reelt at bidrage med deres viden i fusionsprocessen. Chefgruppen giver selv en forklaring på, hvorfor medarbejderne ikke i højere grad tildeles ansvar for fusionsprocessen, hvilket er problematisk set i et vidensledelsesperspektiv og forklaringen uddybes derfor i følgende afsnit.

Chefgruppens forklaring er, at chefgruppen er mere optaget af og involveret i reformen end de øvrige medarbejdere. Dette skal forstås således, at chefgruppen fratager medarbejderne ansvaret mere eller mindre bevidst. En chef udtaler blandt andet: ”*Forskellen på chefer og medarbejdere er, at vi ikke kan tillade os at sige, at vi har fri, når der er gået 37 timer.*” (Chef 6). Denne større ansvarsfølelse kan virke naturlig i en fusionssammenhæng. For det første fordi chefgruppen har det primære ansvar for, at fusionen bliver en succes. For det andet fordi fusionen er en yderst kompliceret proces, hvor det kan være nemmere og hurtigere for cheferne at udføre arbejdet selv, end at give medarbejderne ansvaret herfor. Det skal her understreges, at den manglede ansvarsoverdragelse ikke gælder hele chefgruppen, men tendensen er at finde hos en væsentlig del af chefgruppen. Det kan dog konstateres, at der i chefgruppen er en tendens til, at cheferne ser det som den sikreste, hurtigste og bedste løsning, at de selv påtager sig ansvaret for opgaverne i fusionsprocessen, så de mange problemstillinger behandles inden deadline den 31. december 2006. Chefgruppen påtager sig med andre ord ansvaret for, at fusionsprocessen gennemføres til tiden,

¹⁹ Funktionsbeskrivelserne er beskrivelser der blev anvendt i forhold til ønskerunden, hvor alle administrative arbejdere fik muligheden for at ønske hvilken funktion, de skulle være i den nye Vejle Kommune. Der var ikke tale om specifikke stillingsbeskrivelser, men mere om åbne funktionsbeskrivelser, hvilket vil sige, at det ikke på forhånd var givet, hvilke eksakte opgaver medarbejderne ville få inden for de bestemte funktioner. Selve fordelingen af opgaver inden for de enkelte funktioner foregår i skrivende stund.

hvilket ofte medfører, at inddragelsen af medarbejdere negligeres, hvilket er kritisk i et vidensledelsesperspektiv, fordi medarbejderne ikke kan bidrage med deres viden.

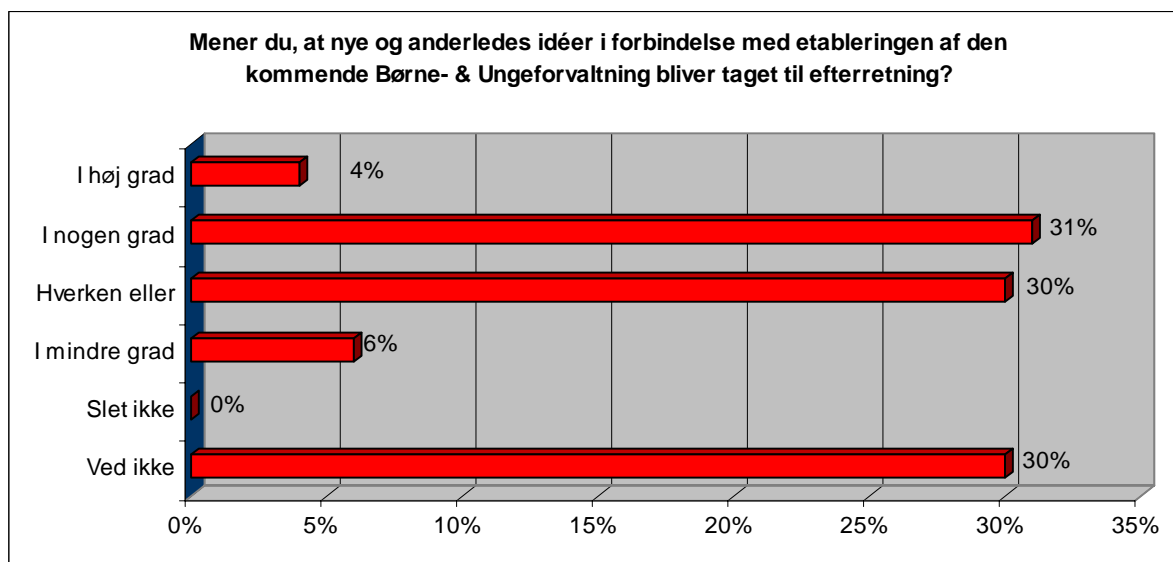
Fusionen – nye idéer og en mulighed for refleksion

Interviewundersøgelsen viser, at der i chefgruppen er en udbredt enighed om, at fusionen giver mulighed for at reflektere over de mere grundlæggende aspekter ved den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Disse refleksioner eller kreative kaos/fluktuationer kan bidrage positivt til vidensledelsen, fordi refleksionerne være med til at gøre op med gamle vaner og arbejdsformer, så der findes nye og bedre måder at arbejde på. Blandt andet udtaler en chef: *”Det er nu vi skal udnytte den enestående chance for at få ryddet op i alt det gamle og skabe noget nyt. Hvis vi bare gør som vi altid har gjort i gamle Vejle og Give, så forpasser vi jo den chance (...) tænk nu, hvis der opstod noget bedre, end det jeg havde tænkt på. Så ville det jo være helt åndssvagt, hvis det lige skulle være på den måde jeg havde tænkt.”* (Chef 1), mens en anden chef påpeger, at det ikke blot er en mulighed, men en nødvendighed: *”Der er rig mulighed for at gøre tingene anderledes. Det er en tvungen nødvendighed i forbindelse med en fusion. Vi kan ikke gøre som vi plejer for alt er anderledes – udgangspunktet er noget andet. Det giver rigtig gode muligheder for nytænkning”* (Chef 5). Cheferne har altså en forståelse af fusionen, som en unik mulighed eller ligefrem en tvungen nødvendighed for at skabe fluktuationer. Sammenhængen mellem fusionsprocessen og at reflektere og tænke kreativt i forhold til de grundlæggende principper for den kommende Børne- & Ungeforvaltning, præciserer en chef således: *”Der er lagt meget op til, at man er åben over for nye idéer og nye måder at gribe det an på. Det synes jeg ligger i det hele”* og chefen fortsætter: *”... det er godt, at der kommer nye chefer og ansatte, for så får vi får mulighed for nye inputs. Det er det jeg oplever i chefgruppen, hvor vi har fået chefer udefra”* (Chef 3).

Ifølge chefgruppen er der i fusionsprocessen således indlejret et kreativt kaos, som danner en ramme, hvor der reflekteres over mange forskellige forhold. I forhold til vidensledelsen i fusionsprocessen, må det være afgørende, at chefgruppen gør brug af disse refleksioner.

Det viser sig imidlertid at, selvom der i chefgruppen er enighed om, at kommunalreformen giver en naturlig mulighed for grundlæggende overvejelser og refleksioner i forhold til den nye forvaltning, så implementeres nye idéer og ny viden ikke i fusionsprocessen frem til den 1. januar 2007. *”Det er det teoretiske ideal, men jeg tror det bliver skudt lidt i baggrunden”* (Chef 2).

Af nedenstående tabel fremgår det, at medarbejderne i fusionsorganisationen bakker op om chefgruppens udmelding om, at der kun i et vist omfang arbejdes med nye og anderledes idéer i den fusionsproces som skal etablere den kommende Børne- og Ungeforvaltning. Kun 4 procent af medarbejderne mener, at nye og anderledes idéer i høj grad tages til efterretning i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- og Ungeforvaltning, 31 procent mener, det sker i nogen grad, hvilket er overvejende positivt i forhold til de 6 procent, som har svaret i mindre grad, og at ingen medarbejdere har svaret slet ikke. Men sættes disse tal i relation til det faktum, at hele 30 procent har svaret hverken eller, og at yderligere 30 procent har svaret ved ikke, kan det overordnet konkluderes, at medarbejderne ikke bakker op om, at nye og anderledes idéer tages til efterretning under fusionsprocessen.



Tabel 8. 66 respondenter.

Ifølge specialets teoriapparat burde ledelsen i fusionsprocessen sørge for, at der bliver gjort refleksioner omkring den kommende Børne- & Ungeforvaltning og dennes arbejdsformer, og integrere eventuelle nye og brugbare idéer i fusionsprocessen. Der bliver også gjort mange refleksioner og flere nye ideer udvikles. Men i praksis kniber det, ifølge cheferne og medarbejderne med at udnytte fusionsprocessen i forhold til at bruge disse refleksioner, og de ideer som udspringer af refleksionerne, imens fusionsorganisationen eksisterer. Det kan således undre at chefgruppen, i overensstemmelse med teorien, kan se fordelene ved at anvende fusionen til at reflektere, men at det i praksis ikke sker.

Fra et bredt udsnit af chefgruppen tilkendegives det, at de nye idéer sjældent integreres i selve fusionsprocessen fordi: *”Folk har nok i at skulle få driften til at fungere (...) Vi får formentlig ikke ensrettet alt inden for mit område. Der går nogle år inden, der er luft til de der alternative tanker.”* (Chef 2). En anden chef påpeger ligeledes, at *”Man kan diskutere om der er tid til nye og anderledes idéer (...) Spørgsmålet er om de kun bliver født nu og senere bliver gennemført”* (Chef 4). Cheferne påpeger således at mange nye ideer skabes men, at der ikke er tid til at implementere de nye ideer.

Set i et vidensledelsesperspektiv kan chefgruppens manglende arbejde med refleksioner og inddragelse af nye idéer have den konsekvens, at ny viden ikke udvikles, fordi medarbejderne og cheferne ikke har tid til at reflektere over og udvikle nye idéer og ny viden i forhold til, hvordan den kommende Børne- & Ungeforvaltning kan fungere bedst muligt. I stedet prioriteres den managementorienterede ledelsesdel. Det vil sige at der i høj grad er fokus på driften mens de mere langsigtede og udviklende ledelsesperspektiver der falder under betegnelsen leadership negligeres.

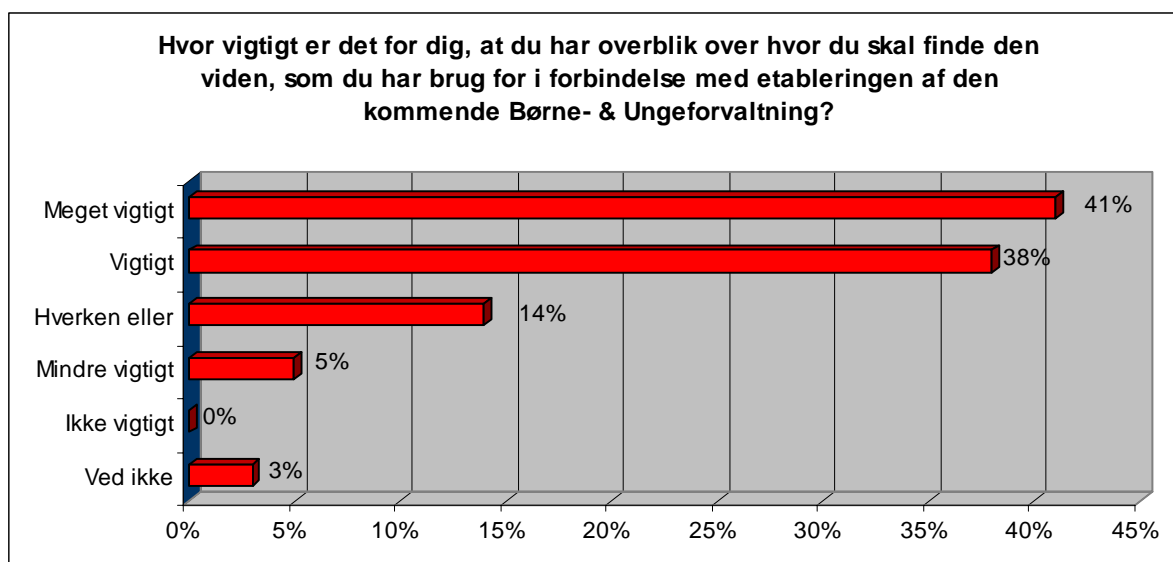
I chefgruppen er holdningen dog, at selv om de nye idéer ikke implementeres i denne fase af fusionsprocessen, så kan idéer senere implementeres. En chef bruger metaforen; at nye og anderledes idéer lægges i skuffen i første omgang, så idéerne senere kan tages op, når den nye organisation er etableret. En anden chef uddyber at stabiliseringen af driften, er så omfattende en opgave, at de nye idéer implementeres på et senere tidspunkt. En anden chef uddyber yderligere, at hvis de mange nye idéer er tilstrækkeligt gode, arbejdes videre med dem på et senere tidspunkt. *”Drift gør, at der ikke altid er plads til nye idéer. Men hvis idéerne er gode, siger jeg til de ansatte, at de skal arbejde videre med dem, der skal nok blive plads til det”* (Chef 4). En anden chef udtaler ligeledes: *”Der bliver lavet et idékatalog, da det ikke lige er alle idéerne der bliver realiseret pr. 1. januar 2007”* (Chef 6).

Overblik over viden

Ifølge specialets teoriapparat skal ledelsen sikre, at der skabes overblik over den viden en fusionsorganisation har til rådighed. Herigennem kan ledelsen forsøge at modgå, at en ressourcekrævende proces, hvor ny viden udvikles, igangsættes, hvis denne viden allerede eksisterer i organisationen. Desuden hjælper et overblik over viden, at den allerede eksisterende viden anvendes. I denne analysedel belyses det, om, og i så fald hvordan, ledelsen for Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation har skabt et sådan overblik.

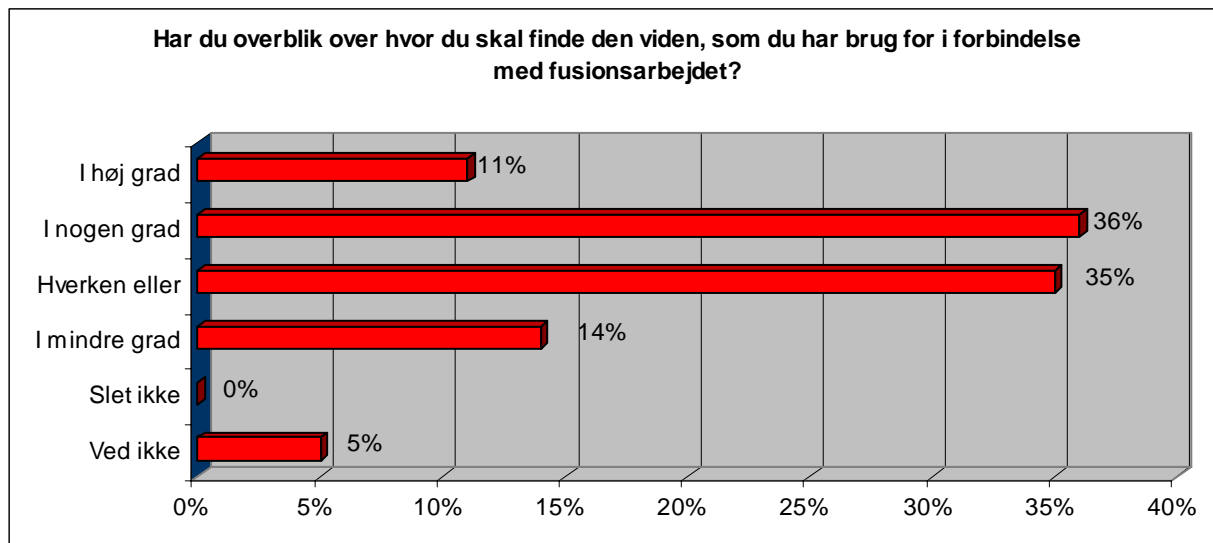
I chefgruppen der generelt udtryk for at det er vigtigt med et overblik over den viden og de kompetencer som medarbejderne besidder. En chef udtrykker det således: ”Jeg har behov for at vide, hvad folks styrker og svagheder er, deres ønsker og præferencer. God ledelse er jo også at vide, hvad folks styrker og præferencer er, og så udnytte det” (Chef 2).

Det er imidlertid ikke kun i chefgruppen at der er behov for et overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsorganisationen. Hvilket ses i nedenstående tabel, hvor medarbejderne tilkendegiver, at det er vigtigt, at der er overblik over den viden, som medarbejderne har brug for i fusionsprocessen. Hele 79 procent af medarbejderne har svaret, at det er meget vigtigt eller vigtigt, og kun 5 procent har svaret, at det i mindre grad eller ikke er vigtigt. 14 procent har svaret hverken/eller og 3 procent har svaret ved ikke.



Tabel 9. 66 respondenter.

Både interview- og spørgeskemaundersøgelsen viser imidlertid at der ikke eksisterer et sådan overblik. Mens en chef påpeger at der ikke eksisterer ” et samlet opslagsværk” (Chef 2), så viser nedenstående, at det kun er knap halvdelen af medarbejderne, som mener, at de i nogen (36 procent) eller høj grad (11 procent) har et overblik over, hvor de kan finde den viden, som de skal bruge i forbindelse med fusionsarbejdet. 35 procent har svaret hverken/eller og 14 procent har svaret i mindre grad. 5 procent har svaret ved ikke.



Tabel 10. 66 respondenter.

Når både chefgruppen og medarbejdere, i overensstemmelse med specialets teori, anser det for at være vigtigt at skabe et overblik over den viden der er tilgængelig, kan det undre hvorfor dette tilsyneladende ikke er sket.

En af forklaringerne er, som flere af cheferne påpeger, at det er en vanskelig opgave at danne et overblik over den viden der er til rådighed i fusionsprocessen. Som en chef påpeger, er det at skabe et overblik over viden lettere sagt end gjort. *"Hvis man kunne finde opskriften på, at give de rigtige mennesker, de rigtige informationer i de rigtige mængder på de rigtige tidspunkter, så vil man blive en rig mand"* (Chef 6). Dette skal også ses i lyset af at cheferne i fusionsorganisationen er forholdsvis unge og at cheferne på en eller anden vis skal skabe sig et vidensoverblik fra bunden *"det er helt klart, at i den afdeling jeg skal være leder af, består af fem kommuner og amtet, den vidensbase vi repræsenterer den skal vi have overblik over, og det er jeg først ved at få (...) Afdelingen eksisterer jo ikke endnu, vi samarbejder så småt (...) Men det er jo under nogle specielle vilkår for mig som leder. For jeg ved ikke hvilken viden de enkelte medarbejdere repræsenterer, det gør jeg jo normalt, men jeg prøver mig lidt frem."* (Chef 2). Men at det er svært at skabe et overblik over viden, ændrer dog ikke det faktum, at det vil være positivt for vidensledelse, hvis chefgruppen i højere grad forsøgte at skabe et overblik over den viden, der er tilgængelig for fusionsorganisationen.

En anden forklaring som cheferne også selv er inde på, er at de forskellige IT-værktøjer, særligt hjemmesiden, som kan være nyttig i forhold til at skabe overblik over fusionsorganisationens viden ikke anvendes rigtig. Flere chefer påpeger, at hjemmesiden er for ustruktureret, og at der er alt for mange informationer, hvilket gør at hjemmesiden ikke bidrager til at skabe et overblik over viden. Således udnyttes hjemmesidens potentiale ikke. Dette diskuteres mere dybdegående i et senere analyseafsnit.

En tredje forklaring som synes at have en væsentlig forklaringskraft er, at chefgruppen synes at have misforstået, hvad det vil sige og hvad der skal til for at skabe et overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsorganisationen.

Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at en chef er af den holdning, at det er medarbejdernes ansvar at finde den viden, de har brug for. *”Det handler meget om, at folk også selv er forpligtiget til at søge viden. Vi skal som ledelse og organisation sørge for, at det er tilgængeligt, men det er ikke længere muligt at proppe det ned i halsen på hver enkelt (...) Dem der har brug for viden, bruger det, især inden for eget område. Man er nødt til at begrænse det, man kan ikke vide alt om alle i sådan et stort system”* (Chef 6). På den ene side er det rigtigt, at medarbejderne har et ansvar for at søge viden, men flere chefer påpeger også, at det er vanskeligt for medarbejderne at finde viden og danne sig et overblik over viden, når for eksempel hjemmesiden er uoverskuelig, derfor bliver medarbejderne nødt til at søge viden hos kollegaerne og cheferne, som heller ikke har et overblik over fusionsorganisationens viden. Derfor kan der argumenteres for, at chefgruppen burde gøre en aktiv indsats for, at gøre det lettere for medarbejderne, at finde den viden de har brug for under fusionsprocessen, for eksempel ved at forbedre arbejdet med Børne- og Ungeforvaltningens hjemmeside.

Den manglende forståelse for, hvad det vil sige at skabe et vidensoverblik kommer også til udtryk når chefgruppen påpeger, at ønskerunden var en god mulighed for at bidrage til et overblik over medarbejdernes viden. I forbindelse med ønskerunden afleverede medarbejderne deres CV til de chefer, de ønskede at arbejde for, hvormed cheferne fik et indblik i den viden medarbejderne besidder. En chef beskriver videre *”Det bidrager den her proces også til. Jeg finder ud af, hvad folk er gode til i processen. Når vi kommer frem til den 1. januar, så er det netværk veletableret og at jeg skal ikke ikke skal ud og opfinde fra bunden hver gang”* (Chef 6) og *”Det var meget givende, at*

finde ud af hvilke styrker, kompetencer og viden vi hver især har og kan bruge i det videre arbejde” (Chef 5). Cheferne opnår altså en indsigt i medarbejdernes styrker og kompetencer, men denne indsigt kan ikke erstatte eller sidestilles med et decideret overblik over fusionsorganisationens viden. Fordi det kun er cheferne, der tilegner sig overblik over viden i egne afdelinger, og fordi et sådan overblik kun indfanger dele af fusionsorganisationens viden. Dermed kan den ønskerunde og proces som cheferne beskriver ikke bidrage væsentligt til at skabe et overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsorganisationen.

Etablering af vidensoverblik i fusionsorganisationen

Som en chef påpeger, er det ikke muligt at skabe det fulde overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsprocessen, fordi det i høj grad sker som en del af processen og overblikket over viden *”... udvikles i de enkelte afdelinger lige nu”* (Chef 2). Alligevel tegner der sig på baggrund af ovenstående et billede af, hvad chefgruppen kan gøre, for at skabe et bedre overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsorganisationen.

Først og fremmest er man i chefgruppen nødt til at gøre op med filosofien om, at det er medarbejdernes eget ansvar at fremskaffe den viden de har behov for. Ledelsen hverken behøver eller kan ligge inde med al viden i fusionsorganisationen, men den bør som et minimum sikre at denne er let tilgængelig for alle medarbejdere, hvilket den ikke er, når det kun er cheferne der danner sig et overfladisk indblik i medarbejdernes kompetencer ved at læse CV’er og gennemføre MUS-samtaler. Derimod handler det om at skabe et overblik ved at samle viden i en eller flere databaser, som medarbejderne let kan skaffe sig adgang til og bruge. Og det er ikke blot viden om medarbejdernes kompetencer, men eksempelvis også viden om de forskellige forhold i de gamle kommuner, viden om hvilke beslutninger der skal træffes. Det vil sige viden om forhold der er relevant for fusionsorganisationen som helhed. Her synes IT at have et særligt potentiale, som flere chefer påpeger. Det skal blot udnyttes.

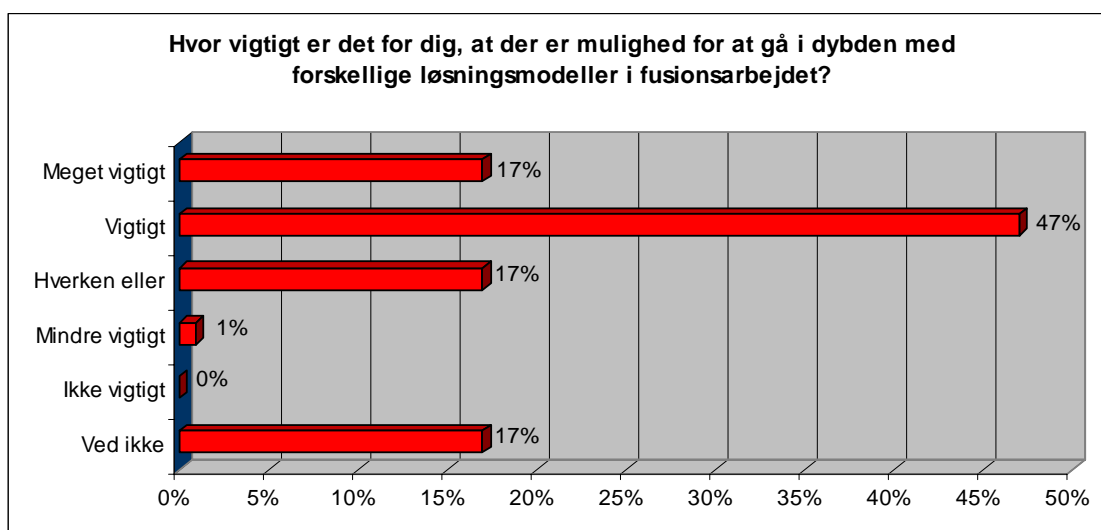
I den sammenhæng er det særligt vigtig at chefgruppen er opmærksom på, at hjemmesiden indrettes hensigtsmæssigt i forhold til at skabe et klart og anvendeligt overblik over den viden der er tilgængelig for fusionsorganisationen. Den skal være let at gennemskue og give medarbejderne i fusionsorganisationen mulighed for hurtigt at finde den viden der er behov for. Det stiller nogle krav til både hjemmesidens struktur men i høj grad også fusionsorganisationens evne til at sortere i, hvilken viden der skal samles i en elektronisk database. Dermed er der en tydelig sammenhæng

mellem det at skabe et klart overblik over viden og definere hvad der er relevant viden for fusionsorganisationen idet en forudsætning for at kunne sortere viden er at kunne sortere ud fra hvad der er relevant og irrelevant viden.

Forskellige løsningsmodeller

Hvis chefgruppen formår at skabe plads til at arbejde med forskellige løsningsmodeller i fusionsprocessen, vil det ifølge specialets teoriapparat have en positiv effekt på vidensledelsen i den kommunale fusionsproces. Hvordan der i fusionsprocessen arbejdes med forskellige løsningsmodeller, beskrives meget forskelligt, af de enkelte chefer. Nogle er meget positive, mens andre er mere kritiske.

Ifølge nedenstående tabel lægger medarbejderne stor vægt på, at chefgruppen giver mulighed for at gå i dybden med forskellige løsningsmodeller i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning. Hele 64 procent af medarbejderne mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt at gå i dybden med forskellige løsningsmodeller, hvorimod kun 1 procent har svaret ikke vigtigt eller mindre vigtigt. 17 procent svarede hverken/eller og andre 17 procent svarede ved ikke.



Tabel 11. 70 respondenter.

Også fra centralt hold er der lagt en holdning frem om at der i fusionsorganisationen ses på de forskellige løsningsmodeller. ”*Topledelsen* (direktionen for den nye Vejle Kommune og Sammenlægningsudvalget, Red.) har meldt ud, at der er fem partnere, og derfor er mange forskellige måder at gøre tingene på, og der skal være plads til det hele.” (Chef 3). Således er

intentionen, i overensstemmelse med teorien, at de forskellige løsningsmodeller analyseres og vurderes ligeværdigt.

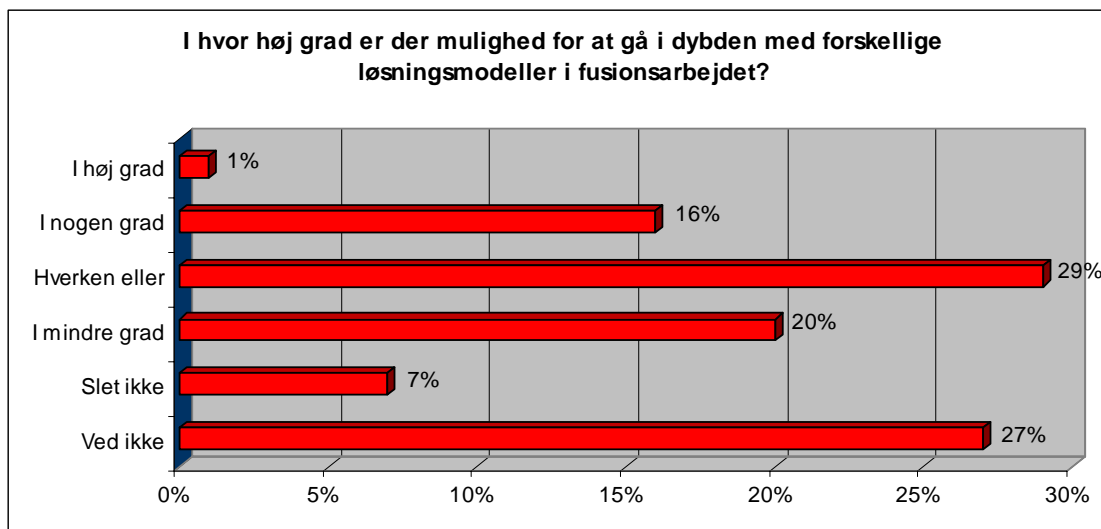
Flere chefer fremhæver da også klart, at der arbejdes med forskellige løsningsmodeller i fusionsprocessen: *”Der er mulighed for at arbejde med forskellige løsningsmodeller, og det er en fordel at kunne se på forskellige alternativer. Det synes jeg også der er mulighed for. Der er åbenhed. Det er fem ligeværdige kommuner, så det bliver ikke en ren Vejle model, hvor der ikke ses på alternativer”* (Chef 3). En anden chef fremhæver, at cheferne under fusionsprocessen har sørget for at afdække de forskellige kommuners løsningsmodeller, og herefter er løsningsmodellerne drøftet, og den bedste løsning er valgt, så det ikke bare er en ”Vejle model”²⁰, fordi det ville være det letteste for chefgruppen (Chef 5).

Omvendt forholder andre chefer sig mere kritisk i forhold til arbejdet med forskellige løsningsmodeller. En chef udtaler blandt andet: *”Det snerper hen til, at det bliver Vejle modeller, vi kommer til at bruge”* (chef 7), mens en anden chef påpeger, at løsningen nemt bliver en *”som ligner den måde, man har organiseret sig på i det gamle Vejle”* (Chef 4). Hvilket viser tendensen blandt cheferne og deres arbejde med forskellige løsningsmodeller, og det kunne tyde på, at nok ytrer chefgruppen ønske om at arbejde mere med forskellige løsningsmodeller, men i praksis negligeres dette arbejde. Således kunne det tyde på at der i et vist omfang er tale om en direkte overtagelse i stedet for en fusion, jf. Sue Cartwrights teori om at, ved overtagelser adopteres den dominerende organisations løsningsmodeller. Det springende punkt er, om der er tale om en ureflekteret indføring af Vejle modeller, om det sker på baggrund af en erkendelse af, at det ikke giver mening at adoptere eller hente erfaringer fra de små sammenlægningskommuners løsningsmodeller.

Den kvantitative undersøgelse støtter op om de uklarheder, der er i chefgruppen om arbejdet med forskellige løsningsmodeller, idet uklarhederne fra den kvalitative undersøgelse går igen i den kvantitative undersøgelse. Kun 1 procent af medarbejderne mener, at der i høj grad er mulighed for at gå i dybden med forskellige løsningsmodeller, mens 16 % svarer i nogen grad, hvilket kan stilles overfor de 7 procent, som svarer slet ikke, og de 20 procent som har svaret i mindre grad. Uklarheden om medarbejdernes holdning til, om der arbejdes med forskellige løsningsmodeller i

²⁰ Med Vejle model menes der, det forskellige løsningsmodel som den nuværende Vejle Kommune har i forhold til for eksempel indretning af den administrative organisation, forskellige serviceopgaver og så videre.

fusionsprocessen, fremgår dog tydeligst af det faktum, at hele 29 procent har svaret hverken/eller, og 27 procent har svaret ved ikke.



Tabel 12. 70 respondenter.

Ovenstående indikerer, at en stor del af medarbejderne mener at der i mindre grad eller slet ikke arbejdes med forskellige løsningsmodeller, hvorfor det tyder på at ledelsens intentioner om at give plads til forskellige løsningsmodeller ikke udøves i praksis. Det kan derfor undre, at der ikke arbejdes mere med forskellige løsningsmodeller, når der formelt set lægges op til at det fra direktionen ligesom det prioriteres af medarbejderne.

Cheferne påpeger, jf. casebeskrivelsen, at der er stor forskel på de fem sammenlægningskommuner, men især den nuværende Vejle Kommune skiller sig ud. Den udgør halvdelen af den nye kommunes befolkning og er således i forvejen at karakterisere som en forholdsvis stor kommune, mens de fire øvrige kommuner er forholdsvis små landkommuner (indbyggermæssigt). Dette afspejler sig naturligvis også i opbygningen af børne- og ungeområdet i de forskellige forvaltninger. Mens man i Børkop, Egtved, Give og Jelling har små forvaltninger hvor medarbejderne løser en bred vifte af opgaver på tværs af afdelinger og forvaltninger, så er man i den nuværende Vejle Kommune langt mere specialiseret og løser opgaverne indenfor mere begrænsede felter. Således er den nuværende Vejle Kommune mere sammenlignelig med den nye kommune i forhold til størrelsen og det virker til, at det er lettere at adoptere løsningsmodeller herfra. En chef udtrykker det således: ”for fungerer det til 50.000-60.000 mennesker og så fungerer det formentlig også til 100.000” (Chef 4).

En anden årsag til at det halter med arbejdet med forskellige løsningsmodeller, er, som flere chefer argumenterer for, at de simpelthen ikke har tid til at arbejde med flere forskellige løsningsmodeller i fusionsprocessen. Her er det endnu en gang fordi alle afdelinger skal være driftssikre ved årsskiftet. Derfor er der en tendens til at disse chefer vælger Vejle modeller, fordi disse lettest kan adopteres af den kommende Børne- & Ungeforvaltning jf. ovenstående argumentation. Her skal det dog tilføjes, at flere chefer fremhæver, at der er mulighed for efter sammenlægningen (1. januar 2007), at arbejde med de forskellige løsningsmodeller, som bliver afdækket i fusionsprocessen. En enkelt chef fremhæver dog: *”For vores vedkommende, kan vi med den tidshorisont, der er, sagtens gå i dybden forskellige løsninger. Vi behøver ikke sætte punktum her, og så have en tilvænningsperiode. Så stort er vores område heller ikke”* (Chef 5).

Dermed tegner der sig også i forhold til arbejdet med forskellige løsningsmodeller et billede af, at ledelsen af fusionsorganisationen er nødt til at prioritere. Her er et nyttigt udgangspunkt en vurdering af, hvor der kan gøres brugbare erfaringer alle i sammenlægningskommunerne og hvor fusionsorganisationen blot skal adoptere eller videreudvikle på en Vejle model.

Barrierer for rammer for vidensledelse i en kommunal fusionsproces

I fusionsprocessen er det uundgåeligt, at der blandt medarbejdere og chefer reflekteres og at der opstår nye idéer om, hvordan den nye forvaltning bedst indrettes. Desuden vil det også være naturligt, at chefer til en vis grad, forsøger at skabe sig et overblik over viden og ser på forskellige løsningsmodeller ligesom chefgruppen er tvunget til at uddelegere ansvar i kraft af fusionens omfang. Men alligevel kan der på baggrund af interview- og spørgeskemaundersøgelsen identificeres tre overordnede barrierer for at chefgruppen kan påvirke fusionsorganisationen i retning af de ideelle rammer for vidensledelse i selve fusionsprocessen. Disse tre barrierer er:

- Driftssikkerhed
- Fusionsprocessens kompleksitet
- Tidsbegrænsning

Ifølge chefgruppen lægger de nationale og lokale politiske udmeldinger en ramme om fusionsprocessen, og derfor fokuserer chefgruppen på sikker drift i fusionsprocessen frem til den nye forvaltning skal være funktionsdygtig til den 1. januar 2007. En af cheferne præciserer dette dilemma i følgende udtalelse: *”Direktionen har meldt sådan et mantra ud, der hedder ”sikker drift pr. 1. januar 2007”. Det betyder jo, at det ikke er lige nu, man skal ud og afprøve de store*

forkromede projekter eller nye måder at gribe opgaverne an på. Men der ligger jo masser af potentiale i de processer der foregår lige nu, hvor de medarbejdere der rent faktisk sidder med opgaverne til daglig sætter sig sammen og siger, hvordan kan vi gøre det her på en ny og bedre måde (...) Det er en balancekunst. Borgerne skal helst opleve, at det bump de kører over, bliver så lille som muligt. Når de ringer til kommunen den 2. januar, så skal de helst kunne få at vide, hvor de skal henvende sig” (Chef 6).

Herudover påpeger chefgruppen, at fusionsprocessen er kompliceret, og at der er gang i så mange processer, at medarbejderne ikke har tid til at læse alle de referater og det andet materiale, der produceres i forbindelse med etableringen af den kommende Børne- & Ungeforvaltning (Chef 6), hvilket betyder, at medarbejderne har svært ved at danne sig et overblik over den nye viden. En chef udtaler blandt andet: *”Du kan ikke betragte det som én proces, der er en masse processer i gang. Når du ikke kan betragte det som én proces, kan du heller ikke komme ind og sige, nu stopper vi lige toget eller sinker farten lidt og så prøver vi at tænke os om og sætter os ned i rygevognen og tage en cognac, fordi det ikke er ét tog der kører. Jeg tror faktisk ikke det lader sig gøre, at stoppe alle de tog der kører og samle togfører ind fra alle tog” (Chef 7).* Ifølge denne chef skal en fusionsproces forstås som mange større og mindre processer i en større proces, hvilket betyder at der kan reflekteres over de enkelte processer, men alle processer kan ikke stoppes på en gang, så der kan reflekteres over hele fusionsprocessen som en helhed. Den komplekse og ustoppelige fusionsproces gør det besværlig for chefgruppen at koordinere chefernes arbejde med viden, fordi arbejdet i de enkelte afdelinger og arbejdsgruppen hele tiden udvikles i forskellige tempi og retninger (chef 7).

Denne kompleksitet kan også forklare, hvorfor cheferne ikke formår at arbejde i dybden med forskellige løsningsmodeller og hvorfor chefgruppen har svært ved at skabe overblik over viden i fusionsprocessen. *”Nu skal vi snart rejse, og så vil jeg gerne bede alle om, både mentalt men også fysisk, om at pakke en kuffert. Når jeg beder jer om at pakke en kuffert, så er det fordi der er to elementer i det. Det ene det er, at alle og enhver har noget værdifuldt at tage med ind i den nye organisation. Det putter man ned i kufferten. I har alle sammen et bidrag, og det sagde jeg til folk. At I alle sammen har et bidrag, I har nogle ting, I har været gode til i Give og i Jelling, som vi tager med ind og skal bringe i spil, men der ligger også det ved en kuffert, at du ikke kan have hele livet i en kuffert. Du er også nødt til at efterlade noget. Du er nødt til at erkende, at du rejser ud i noget*

nyt. Det kan godt være, du har en ballast med, og der er noget, du er god til, men du er også nødt til at efterlade noget du synes er noget lort, det er jo dejligt.” (Direktøren). Med denne metafor påpeger direktøren, at der, på grund af fusionens kompleksitet og tidsbegrænsning, ikke er plads til at tage al den viden og forskellige praksis som hidtil har været anvendt i de forskellige kommuner og amtet med ind i processen. En anden chef påpeger i klare vendinger at de begrænsede ressourcer er årsag til at det ikke er muligt at skabe de ideelle rammer for vidensledelse. *”Principielt er jeg jo stadig leder i min gamle organisation, så det her bliver nemt lidt venstre håndsarbejde, jeg prøver at dele 50/50”* (chef 2). De enkelte chefer skal altså være med til at skabe en ny afdeling i fusionsorganisationen, men samtidig være med til at varetage den daglige drift i deres nuværende organisation. Det parallelle ledelsesforløb er således en stor udfordring i forhold til vidensledelsesprocessen.

Der er imidlertid også andre udfordringer i forhold til det at videnslede i fusionsorganisationen. Chefgruppen har også et ansvar. En chef påpeger, at tidsrammen er en stor udfordring, men er samtidig selvkritisk i forhold til det manglende fokus på at skabe rammerne for vidensledelse: *”Jeg tror meget, det er den der stramme tidsplan, der spiller ind. Men man skal ikke være blind for, at det også har noget at gøre med de ledere, der er.”* (Chef 7). De væsentligste faktorer synes dog at være driftssikkerheden, det begrænsede tidsrum og fusionens kompleksitet som tager ressourcer fra vidensledelsesdelen i form af tid og fokus. At skabe rammer for vidensledelse i fusionsorganisationen handler derfor i høj grad om et prioriterings spørgsmål for de enkelte chefer, idet der ikke kan skabes ideelle rammer for vidensledelse.

Delkonklusion–Rammer for vidensledelse i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Chefgruppen synes at have en særlig ansvarsfølelse for, at fusionen bliver en succes. Det bevirker, at cheferne har svært ved at ”give slip” på ansvaret og overlade dette til medarbejderne. Chefgruppen må altså bevidst arbejde med at opbygge en større tillid til medarbejderne og give dem mere frie rammer til at løse opgaver i forbindelse med sammenlægningen, hvilket også er vigtigt, fordi omfanget af opgaver i forbindelse med fusionen gør det nødvendigt, at medarbejderne får tildelt og påtager sig et ansvar, som ligger udover deres egen situation.

Selvom fusionsprocessen i chefgruppen ses som en oplagt mulighed for refleksion og grobund for nye idéer, så er det sjældent, at de nye idéer implementeres i fusionsprocessen. Det skyldes, ifølge chefgruppen, den tid der er sat af til fusionsprocessen, og det fokus der er lagt på driftssikkerheden.

Dermed synes managementtankegangen at være dominerende i fusionsledelsen i forhold til det leadershipsorienterede ledelsesarbejde. Chefgruppen understreger dog at arbejdet med nye idéer er vigtigt, flere chefer indsamler og lagrer disse nye idéer for senere at kunne tage dem op og føre dem ud i livet.

Chefgruppen påpeger, at det er vanskeligt at danne sig et overblik over den viden fusionsorganisationen har til rådighed, undersøgelsen viser da også, at der mangler et overblik over viden på organisatoriskniveau. Chefgruppen synes ikke at have en klar forståelse af, hvad det vil sige at skabe et vidensoverblik, og flere chefer sammenligner det med et overblik over medarbejdernes styrker og kompetencer. Et overblik som i øvrigt er begrænset til chefgruppen, det vil sige, at viden ikke bringes fra individ- og gruppe- til organisationsniveau. Det manglende vidensoverblik skal også ses i sammenhæng med, at ledelsen (jævnfør analyseafsnittet; relevant viden) ikke har formået at definere relevant viden, således at det er muligt at tegne et billede af den viden der skal dannes et overblik over.

Undersøgelsen viser at der kun i et vist omfang arbejdes med forskellige løsningsmodeller. Det skyldes, som beskrevet i ovenstående, den tid der er sat af til fusionsprocessen og fokuset på driftssikkerheden. For det andet skyldes det størrelsesforholdet mellem sammenlægningskommunerne, hvor Vejle Kommune som den klart største kommune, på mange områder allerede anvender løsningsmodeller, som forholdsvis enkelt kan adopteres af den nye kommune. Til sammenligning bruger de mindre sammenlægningskommuner løsningsmodeller, som er beregnet til mindre organisationer. Løsningsmodeller som chefgruppen ofte ikke ser som brugbare i en væsentlig større organisation (den nye kommune).

Selvom det halter i forhold til rammerne for vidensledelse, så er det ikke ensbetydende med, at der overhovedet ikke vidensledes. Det er blot et spørgsmål om størrelsen på den "videnskuffert" som direktøren omtaler. Pointen er, at alle medarbejdere kommer med en "videnskuffert" med ny viden, i den sammenhæng er chefgruppens opgave at skabe rammer for som muliggør, at medarbejdernes "videnskuffert" kan pakkes ud til brug for fusionsprocessen frem til den 1. januar 2007. Hvorvidt dette er lykkedes i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation belyses i følgende analyseafsnittet.

Vidensledelsesprocessen

En organisatorisk forudsætning for lede viden i en kommunal fusionsproces er, at fusionsledelsen igangsætter en proces, hvor der arbejdes med både tavs og eksplicit viden, derfor undersøges i indeværende afsnit, hvordan ledelsen i Børne- & Ungeforvaltningens fusionsorganisation arbejder med eksplicit og tavs viden. I den forbindelse analyseres de forskellige fora, hvori viden håndteres, brugen af IT og om der modstand mod at arbejde med viden og brug af IT.

Fora for udveksling af tavs viden

Børne- og Ungeforvaltningens direktør påpeger, at fusionsorganisationens chefgruppe har været bevidst om den store udfordring, der ligger i at udveksle tavs viden. Direktøren forklarer fasen på følgende måde: *”Man putter nogle ord og begreber på som ikke nødvendigvis dækker over det samme. Fordi man ganske enkelt ikke ved, når man siger et ord, om andre tænker det samme. Og det er jo det, som al fusionsteori siger, det er den største proces”*(Direktøren), hvilket også er centralt teorien om vidensledelsesprocessen og arbejdet med tavs viden (jævnfør SECI-modellen). Direktøren er altså bevidst om, hvor svært det er at arbejde med tavs viden. Et område chefgruppen mener at være opmærksom på og har arbejdet med i fusionsprocessen, hvordan cheferne praktiserer dette arbejde belyses i nedenstående.

I fusionsorganisationen og de forskellige arbejdsgrupper har cheferne generelt gjort meget for, at medarbejderne skal udveksle tavs viden. Cheferne understreger dog, at arbejde med tavs viden er en kompliceret proces med mange lag, der i fusionsforløbet ikke altid har været tilstrækkelig tid til at arbejde med: *”Der er bare enormt mange lag i det (viden, Red.), og man kan ikke nå at snakke det hele igennem.* (Direktøren). En chef uddyber videre *”Man har brug for tid til at komme omkring de forskellige ting og få en fælles forståelse af tingene. At få det til at passe ind i en tidsplan som andre har lagt, er en udfordring for sådan en som mig.”* (Chef 6). Tavs viden er således en stor udfordring for cheferne i forbindelse med etableringen af den nye Børne- og Ungeforvaltning. En tidskrævende proces som cheferne har svært ved at finde tid til.

I fusionsorganisationen skal der, ifølge chefgruppen, være mulighed for at udveksle tavs viden. En chef påpeger eksempelvis, at denne samler medarbejderne og arbejder ud en kulturfortællingsdel. Det skal dog understreges, at arbejdet med kultur ikke kan sidestilles og er dækkende for arbejdet

med tavs viden, idet tavs viden dækker over mere end, at der bliver sat ord på de forskellige kulture. Cheferne har dog skabt flere uformelle fora, hvor medarbejderne kan udveksle viden i forbindelse med etableringen af den nye organisation. Beskrevet af direktøren således: ”*man sætter nogle folk sammen, hvor man udveksler erfaringer, hvordan gør I det, og hvordan gør I det?*” (Direktøren) Disse uformelle fora har cheferne arrangeret på flere måder. Nogle chefer har lagt vægt på, at der til møderne i fusionsorganisationen er en meget uformel struktur: ”*Jeg kan godt lide, der er styr på møderne, der skal ikke være tvivl om, hvem der styrer møderne, hvor starter de og slutter. Men der behøver ikke altid være en fast dagsorden.*” (Chef 1). Denne chef forklarer, at der skal være en overordnet styring på møderne, men samtidig skal der være frihed, så der er plads til ustrukturerede samtaler, som netop kan være givtigt i forhold til at udveksle tavs viden. En anden chef uddyber i forhold til arbejdet med de formelle fora, at chefen selv har stået for den overordnede temafastsættelse, og dermed lagt rammerne for de videre diskussioner. Når afdelingens ansatte har mødtes til afdelingsmøder har medarbejderne og lederne været delt op i mindre grupper, hvor de inden for en overordnet ramme har haft mulighed for at diskutere forskellige emner i forbindelse med kommunesammenlægningen uformelt.

Endvidere påpeger en chef, at fusionsorganisationen har fået meget ud af at samle hele Børne- og Ungeforvaltnings fusionsorganisation. Til disse ”stormøder” har der fra chefgruppens side været lagt vægt på, at der udover den faste dagsorden, som direktøren eller de enkelte chefer har udarbejdet også er plads til, at medarbejderne kan mødes, og under uformelle forhold kan dele viden til gavn for den nye forvaltning og fusionsprocessen. ”*Det der giver mest, er når vi indkalder alle medarbejderne. Det giver meget for folk. De mødes og der kan være lidt uformel snak*” (Chef 3).

Som udgangspunkt er det godt for vidensledelsen i Børne- og Ungeforvaltningen, at chefgruppen er bevist om at skabe mulighed for udveksling af tavs viden i uformelle fora. Men at chefgruppen gør plads til de uformelle fora i fusionsprocessen, er kun en del af vidensledelsesprocessen i den kommunale fusionsproces. Det er afgørende for arbejdet med tavs viden, at denne i videst mulig omfang transformeres til eksplicit viden, hvilket gør det muligt at dele viden fra individuelt til gruppe til organisatorisk niveau.

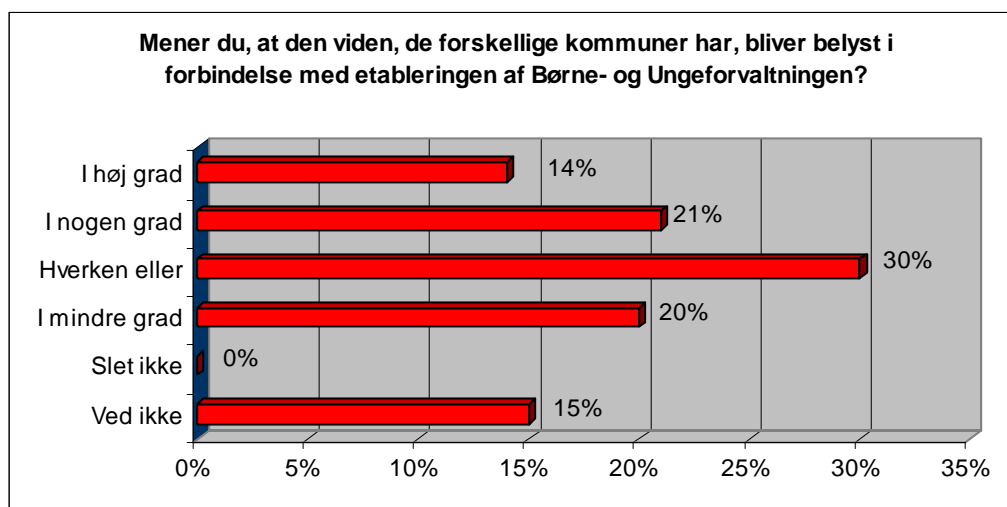
Eksplitering viden

Af ovenstående analysedel fremgår det, at chefgruppen i høj grad har været bevidst om at skabe fora for udveksling af tavs viden. Som det vil fremgå af denne analysedel har chefgruppen også arbejdet med at gøre tavs viden eksplicit. I forhold til arbejdet med at tydeliggøre tavs viden og generelt arbejde med eksplicit viden i fusionsorganisationen påpeger chefgruppen, at faktainsamlingen for Børne- & Ungeforvaltningen (nyvejle.dk) har været et vigtigt værktøj til at sætte ord på meget af den tavse viden, der findes i de forskellige kommuner og amtet. Direktøren forklarer forløbet på denne måde: *”Vi har sat folk sammen for at prøve at udrede det (tavs til eksplicit viden, Red.). Vi prøvede allerede før der var indstillet nogen direktør sidste januar. Med den store faktainsamling – det har jo været et forsøg på at samle viden ind. Både data og viden (...) man sætter nogle folk sammen, hvor man udveksler erfaringer, hvordan gør I det og hvordan gør I det? Man registrerer det og skriver det op. Man samler erfaringer, viden eller data om de eksisterende forhold, hvad synes man der har virket og hvordan synes man så det skal være.”* (Direktøren). Således har det tidligere i processen været forsøgt at samle viden og gøre denne eksplicit. En chef konkretiserer, hvordan opgaven med at eksplicitering tavs viden i forbindelse med faktainsamlingen blev grebet an: *”Det var et stort arbejde. I et par kommuner har vi oplevet, at der ligger utrolig meget viden ved en, og hvorfor gør det det? Så har vi simpelthen sendt folk ud, og så har de sat sig ned, og bedt dem om at forklare det de ved. ”Nu må du simpelthen forklare mig det du ved fra a til z”. Den helt konkrete dialog face to face har vi gjort meget brug af”* (Chef 1). Denne chef argumenterer således for, at ansigt-til-ansigt relationer er den bedste måde til eksplicitering af tavs viden, et emne som senere uddybes. Det at skulle forklare noget faktuel, hjælper altså til få gjort den tavse viden eksplicit, fordi det faktuelle hviler på en viden, som ikke alle ansatte er bevidste om. Samtidig viser dette citat, hvor kompliceret og omfattende en proces det er at transformere tavs viden til eksplicit viden.

Flere chefer blev dog først opmærksomme på, hvor besværligt det er at gøre tavs viden eksplicit under faktainsamlingen. Chefgruppen mener generelt, at de har været bevidste om og har gjort meget for at gøre tavs viden til eksplicit viden. En chef beskriver endda det at tydeliggøre viden, som det helt essentielle i fusionsarbejdet. *”Det er det tiden går med i fusionen hente viden hente viden. Det er meget tilrette efter, hvad vi skal vide, og hvem vi skal have det at vide af.”* (Chef 1).

Chefgruppen argumenterer for, at der i fusionsorganisationen gøres meget for at transformere tavs viden til explicit. Men en ting er chefernes egen subjektive vurdering af, om det lykkes dem at gøre tavs viden explicit under fusionen af den nye afdeling, noget andet er medarbejdernes vurdering.

Af nedenstående tabel fremgår det, at ingen af medarbejderne mener, at kommunernes forskellige viden slet ikke er blevet belyst, 20 procent har svaret i mindre grad, 30 procent hverken eller, 21 procent har svaret i nogen grad, 14 procent har svaret i høj grad, mens 15 procent har svaret ved ikke.



Tabel 13. 66 respondenter.

På baggrund af ovenstående tabel kan det konkluderes, at kun en mindre del af fusionsorganisationens medarbejdere mener, at den viden, de forskellige sammenlægningskommuner har, er blevet belyst i forbindelse med fusionen af den nye forvaltning. Flere chefer påpeger dog, at fusionsprocessen i skrivende stund ikke er afsluttet. Derfor har chefgruppen stadig mulighed for at afdække de enkelte kommuners viden, hvilket, såfremt der er tale om relevant viden, vil have en positiv effekt på vidensledelsen.

En forklaring på den manglende tydeliggørelse af de forskellige kommuners viden er, som tidligere påpeget, at chefgruppen ikke har formået at skabe et klart overblik over den viden, der er tilgængelig i fusionsorganisationen. Samtidig er det påpeget, at det i høj grad er cheferne, der individuelt arbejder med at skabe sig et vidensoverblik, et arbejde som medarbejderne ikke har indsigt i. Dermed får medarbejderne svært ved at skabe sig et overblik over fusionsorganisationens samlede viden, hvilket kan være med til at forklare resultatet af ovenstående tabel.

Viden – fra gruppe til organisationsniveau

Chefgruppen vurderer selv, at de i høj grad er bevidste om vigtigheden af at kunne dele eksplicit viden med hele fusionsorganisationen. Om det er lykket i praksis kan betvivles (jævnfør ovenstående afsnit). Cheferne har igangsat flere initiativer, hvor viden kan deles på organisatorisk niveau, i den forbindelse lægger chefgruppen stor vægt på de muligheder, der er i den mundtlige dialog og ansigt til ansigt interaktion. Flere gange under fusionen har der været arrangeret stormøder for alle organisationens medlemmer, såfremt chefgruppen har vurderet, at de havde noget relevant viden som burde deles med samtlige medlemmer. Desuden gør cheferne flittigt brug af nyhedsbreve og mødereferater, som lægges ud på kommunens hjemmesiden. Vurderer cheferne, at den viden som skal deles kun er relevant på afdelingsniveau, gøres dette til afdelingsmøderne. En anden chef forklarer, hvordan eksplicit viden deles underfusionsprocessen: *”Så indkalder vi til møde, bruger nyhedsbreve og tager det op på afdelingsmøder. Hvis der er internt, så har vi teammøder, de fora bruger vi også til at dele viden.”* (Chef 1.) Denne chef ser disse fora, som generelt gode til at dele viden, men påpeger samtidig, at denne proces er nødvendig at gentage, fordi mange medarbejdere ofte ikke formår, at tage viden til sig første gang.

Samtlige chefer understreger værdien af diverse IT redskaber, som et godt redskab, når eksplicit viden skal deles på organisatorisk niveau, hvorfor arbejdet med IT i fusionsorganisationen uddybes. I den forbindelse analyseres der også på den reelle brug af IT i fusionsproces, hvor med det bliver muligt at præcisere, om chefgruppen initiativer har en reel effekt.

Modstand mod vidensledelsesprocessen

Skal vidensledelsesprocessen under fusionen af den nye Børne- og Ungeforvaltning optimeres, er det vigtigt, at ledelsen er opmærksom på de barrierer, som netop kan modvirke at viden deles, derfor er det igennem interviewene med chefgruppen undersøgt, om chefgruppen har mødt modstand mod at dele viden under fusionsprocessen.

Chefgruppen har under fusionsprocessen ikke oplevet, at medarbejderne bevidst holder viden tilbage (vidensherredømme). Til gengæld påpeger chefgruppen, at mange medarbejdere ikke er bevidste om at arbejde med viden (vidensuvidenhed). Denne vidensuvidenhed har den konsekvens, at mange medarbejdere ikke er særligt bevidste om, hvilken viden de har, derfor er medarbejderne ikke altid gode til at dele viden (chef 1, 3 og 4). Men hvis medarbejderne ikke er særligt bevidste om, hvilken viden de har. Men det er jo netop ledelsen (chefgruppens) ansvar at få medarbejderne

til at arbejde med viden, og gøre medarbejderne beviste om, hvilken viden de hver især har, så deres viden kan bearbejdes og blive brugt i fusionsprocessen og senere blive til gavn for den nye forvaltning. En chef forklarer, hvordan chefgruppen har forsøgt at motivere medarbejderne for at deltage i forhold til arbejdet med viden: ”*Vi går ud og siger: Vi har brug for jeres evner og jeres viden. Vi har brug for, I kommer med gode inputs, så vi kan træffe nogle kloge beslutninger. På den måde får folk paraderne ned og finder ud af det faktisk er spændende. Det er også med til at generere viden.*” (Chef 6). Et sådan tiltag kan tolkes som en bekæmpelse af vidensbarrierer.

Chefgruppen har altså aktivt forsøgt at bekæmpe medarbejdernes vidensuvidenhed, at gøre dem opmærksomme på, at de alle har viden, som er vigtig for fusionsprocessen. I relation hertil kan nævnes, at såfremt chefgruppen havde en klarere definition af, hvad der var relevant viden (jævnfør analyseafsnittet relevant viden), ville det også være nemmere at bekæmpe medarbejdernes vidensuvidenhed, fordi cheferne kunne konkretisere, hvilken viden medarbejderne kunne bidrage med.

IT i vidensledelsesprocessen

Formålet med indeværende analyseafsnit er at belyse, hvordan fusionsorganisationens ledelse anvender IT i et vidensledelsesperspektiv. Bruger chefgruppen IT effektivt i forhold til vidensledelse kan IT bidrage til, at viden bringes fra individer til grupper til hele fusionsorganisationen og videre til individer igen og således også i forhold til udvekslingen af tavs og eksplicit viden. Afsnittet indledes med en beskrivelse af, hvilke IT faciliteter der er til rådighed for fusionsorganisationen. Herefter analyseres hvordan disse IT faciliteter bruges og i forlængelse heraf, om og eventuelt hvordan de understøtter vidensledelsesprocessen.

Fusionsorganisationens IT-faciliteter

Fusionsorganisationens samlede IT-faciliteter eller redskaber dækker en bred vifte af hard- og software. Udover de grundlæggende faciliteter såsom telefon, internet, fax og så videre, så er der en række redskaber, som de fleste kommuner i dag har til rådighed, som fusionsorganisationen kun i et vist omfang kan benytte. Fusioner er nemlig ikke kun en fusion af strukturer og aktører, men i høj grad også af IT-systemer.

Tidligt i fusionsprocessen blev der oprettet en hjemmeside for den nye kommune (nyvejle.dk). Her er der mulighed for at informere og kommunikere med både medarbejdere og borgere. Hjemmesiden må siges at være hel central i fusionsprocessen både i forhold til at informere men

også i et vidensledelsesperspektiv. Dette skyldes at hjemmesiden er den eneste samlede elektroniske vidensdatabase, som alle medarbejdere har adgang til, da der endnu ikke er oprettet et funktionsdygtigt intranet, som kun administrativt ansatte kan bruge. Herudover er alle medarbejdere i fusionsorganisationen, med undtagelse af de amtslige medarbejdere, koblet op på et fælles mail- og kalendersystem. Herudover skal det påpeges at kun enkelte af sammenlægningskommunerne har indført ESDH og at fusionsparterne anvender forskellige databasesystemer. Samlet set betyder det, at fusionsparterne og dermed fusionsorganisationen ikke har en fælles IT-referenceramme udover hjemmesiden (nyvejle.dk). I skrivende stund er den centrale IT-afdeling i fuld gang med at sammenbringe og skabe nye og fælles IT-redskaber til brug for den nye kommune. Spørgsmålet er så hvordan den tilgængelige IT anvendes i fusionsorganisationen.

I kraft af, at hjemmesiden er oprettet til brug i fusionsorganisationen, og fordi chefgruppen oftest henviser til dette værktøj i forbindelse med vidensledelsesprocessen og IT, vil den følgende analyse fokusere på fusionsorganisationens brug af hjemmesiden, men også andre IT værktøjer inddrages i analysen.

Brugen af IT i fusionsorganisationen

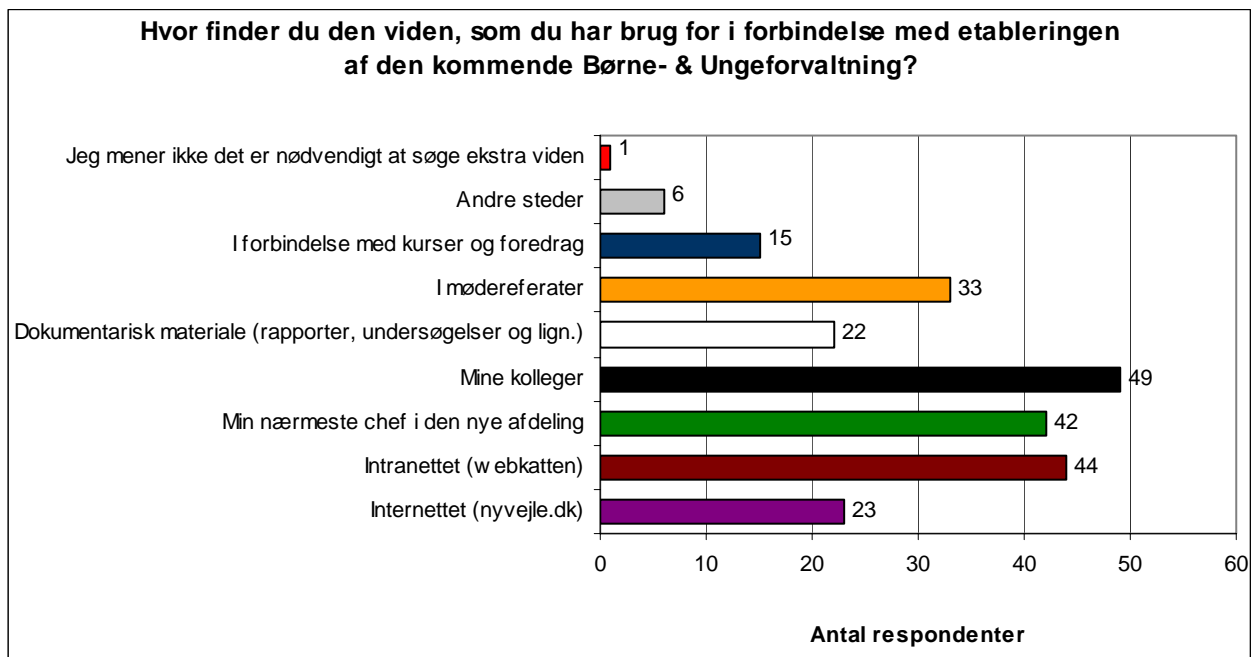
En chef beskriver IT i fusionsprocessen således: *"Der ligger et stort potentiale i forhold til IT. Teknologi er jo næsten en forudsætning for at kunne gennemføre det her."* (Chef 2). IT er altså uundværligt for fusionsorganisationen og dens ledelse. En anden chef påpeger, at IT gør det muligt hurtigt at dele viden med mange medarbejdere: *"Her er et medie, vi kan simpelthen komme ud til flere medarbejdere"* (Chef 3). Dette udsagn betyder således i et vidensledelsesperspektiv, at IT giver cheferne mulighed for at dele viden, fra individ til både gruppe- og organisationsniveau, hvilket også burde være en fordel i forhold til at skabe et vidensoverblik på organisatoriskniveau.

Hjemmesiden er således et vigtigt værktøj for fusionsorganisationens ledelse til at skabe et vidensoverblik på organisatorisk niveau. En væsentlig hindring for at udnytte hjemmesidens potentiale i et internt administrativt perspektiv er, at hjemmesiden også er offentlig tilgængelig, hvilket er problematisk i forhold til at anvende denne som vidensdatabase for fusionsorganisationen, idet borgerne og fusionsorganisationens administrative medarbejdere ikke har de samme behov for viden. Et eksempel kunne være i forhold til personfølsomme oplysninger. Hjemmesiden bruges derfor primært til at lægge analyserapporter, organisationsnotater, mødereferater, politikker og strategier ud til borgere og fusionsorganisationens medarbejdere.

En chef argumenterer yderligere for, at arbejdet med hjemmesiden er vigtigt for fusionsorganisationens ledelse, fordi det kan skabe tryghed blandt medarbejderne ”*Selv om det er begrænset, hvor meget folk læser referater, fordi de ikke har tid. Men det betyder noget at de ligger der, for det er et udtryk for at der ikke foregår noget som helst, som enhver medarbejder kan skaffe sig indsigt i, hvis de ønsker det. Man skal passe på ikke at forfalde til at sige, at der ikke er nogle, der bruger nettet.*” (Chef 6). Således giver hjemmesiden mulighed for at signalere åbenhed, og medarbejderne kan holde sig informerede om, hvad der foregår i fusionsprocessen.

Generelt giver chefgruppen udtryk for, at der er et stort potentiale i at bruge IT som et kommunikations- og tryghedsskabende redskab i fusionsprocessen. Alligevel synes chefgruppens overvejelser om, hvordan hjemmesiden og andre IT-værktøjer kan anvendes i et vidensledelsesperspektiv at være mangelfulde. Årsagen til denne vurdering fremgår af nedenstående, hvor det belyses, hvordan IT understøtter eller rettere ikke understøtter vidensledelsesprocessen i fusionsorganisationen.

Af nedenstående tabel fremgår det, hvor fusionsorganisationens medarbejdere finder den viden de har brug for i forbindelse med etableringen af den nye forvaltning.



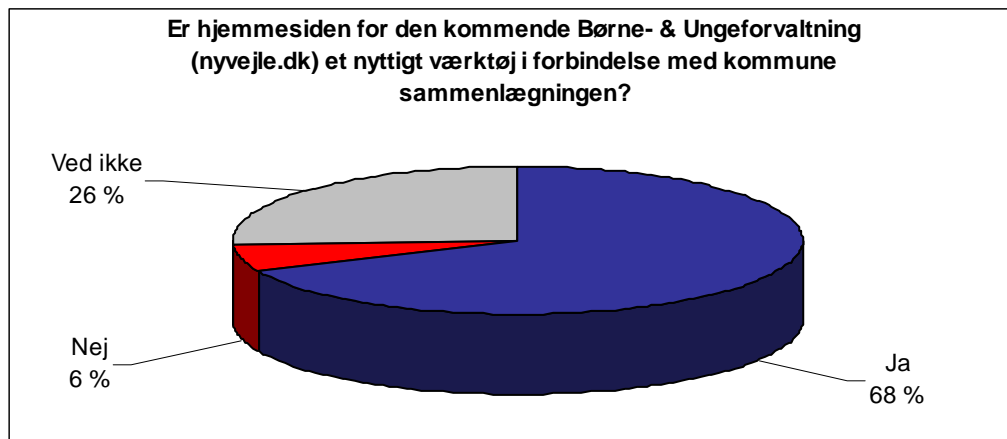
Tabel 14. 66 respondenter, mulighed for flere afkrydsninger.

Af tabellen fremgår det, at Børne- og Ungeforvaltningens ansatte søger den viden, de har brug for i forbindelse med fusionen på mange forskellige måder. De ansatte søger viden om fusionsprocessen hos både deres chef samt kollegaerne (ansigt til ansigt), ved brug af IT og ved brug af dokumentarisk materiale, de oftest benyttede måder er:

- Ansigt til ansigt: Kolleger (49 respondenter) og chef i den nye afdeling (42 respondenter)
- IT: Intranettet (44 respondenter) og internettet – nyvejle.dk (23 respondenter)
- Dokumentarisk materiale: Mødereferater (33 respondenter) og rapporter, undersøgelser og lign. (22 respondenter)

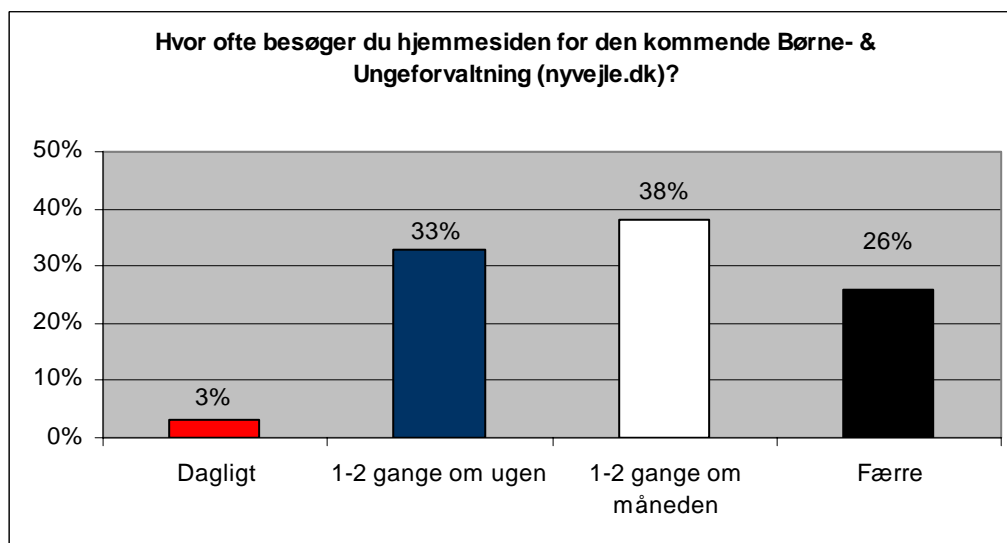
Medarbejderne benytter altså en bred vifte af kilder, som supplerer hinanden i forbindelse med videnssøgning. Fusionsledelsen skal altså være opmærksom på, at IT ikke kan stå alene, når viden skal deles i fusionsorganisationen. Flest respondenter bruger den personlige kontakt oftere end den elektroniske, når de søger viden. Medarbejderne søger oftes viden ved at henvende sig til kollegaerne (49) og næsten lige så mange (42) hos deres nærmeste chef. Den næstmest benyttede måde at søge viden på, er intranettet i de nuværende driftsorganisationer, som 44 medarbejder gør brug af dette redskab og en tredjedel (23 respondenter) bruger også fusionsorganisationens internet (nyvejle.dk). Desuden søger halvdelen (33 respondenter) af respondenterne viden i mødereferater, og en tredjedel (22 respondenter bruger) søger viden i rapporter, undersøgelser og lignende, dokumentarisk materiale er således også en populær metode til videnssøgning. Desuden kan det på baggrund af spørgsmålet ”Jeg mener ikke, det er nødvendigt at søge ekstra viden” konstateres, at medarbejderne generelt ser det som relevant at søge ny viden i forbindelse med det arbejde, de udfører i fusionsorganisationen, idet kun én respondenter har svaret, at det ikke er nødvendigt at søge ekstra viden.

Selvom det er begrænset hvor mange medarbejdere der benytter hjemmesiden i forbindelse med indhentning af viden, så ses det af nedenstående tabel, at mange medarbejdere ser hjemmesiden som et nyttigt værktøj i forbindelse med fusionen.



Tabel 15. 66 respondenter.

Kun 6 procent har svaret nej til, at nyvejle.dk ikke er et nyttigt værktøj i fusionsprocessen, mens 68 procent har svaret ja, og 26 procent har svaret ved ikke. Men en ting er medarbejdernes subjektive vurdering af, om nyvejle.dk er et nyttigt værktøj i fusionsprocessen, noget andet er om de rent faktisk bruger hjemmesiden. Af nedenstående tabel fremgår det, at hjemmesiden kun bruges i et begrænset omfang af medarbejderne.



Tabel 16. 66 respondenter.

Kun 3 procent af medarbejderne bruger hjemmesiden dagligt, mens 33 procent bruger hjemmesiden en til to gange om ugen, yderligere 38 procent bruger hjemmesiden en til to gange om måneden og hele 26 procent bruger hjemmesiden færre end en til to gange om måneden. Dette må siges at være forholdsvis sjældent set i lyset af, at hjemmesiden i realiteten er den eneste fælles IT-database som fusionsorganisationen har til rådighed. Desuden er medarbejdernes ringe brug af hjemmesiden kritisk, fordi denne er oprettet med fokus på arbejdet i fusionsorganisationen, og som det tidligere er

påpeget, fordi den rent faktisk bruges aktivt af fusionsorganisationens ledelse, styregrupper og arbejdsgrupper. Såfremt der er relevant viden for medarbejderne på hjemmesiden, vil deres manglende brug af denne være en betydelig forhindring i forhold til at bringe viden fra organisation til individ (internaliseringsfasen).

Medarbejderne bruger kun i begrænset omfang IT i forbindelse med fusionsprocessen, og medarbejderne bruger oftest personlige kontaktførm (kolleger og chef). Det kan derfor tyde på, at IT ikke anvendes proaktivt af ledelsen i forhold til vidensledelsesprocessen i fusionsorganisationen. Med udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse uddybes det, hvorfor IT ikke spiller en særlig stor rolle i fusionsorganisationen, og hvordan arbejdet med IT eventuelt kan forbedres.

Årsager til begrænsede brug af IT i fusionsprocessen

På baggrund af interviewundersøgelsen med fusionsorganisationens chefgruppe er tre årsager identificeret i forhold til, at IT ikke har en mere central rolle i fusionsorganisationen.

Den første forklaring er, at der i chefgruppen er mangel på kompetencer i forhold til håndteringen af IT. To chefer udtrykker for dette således: *"jeg er jo ikke ligefrem nogen teknologi ørn."* (chef 2) og *"Vi scorer ikke højt på kompetencebarometeret i vores afdeling på IT området. Det er en evig udfordring."* (chef 6). Således er chefgruppen meget selvkritisk i forhold til egne IT kompetencer, og at de ikke har været tilstrækkelig gode til at udnytte de forskellige IT redskabers potentiale. Dermed påtager chefgruppen sig også det primære ansvar for, at IT ikke bruges mere end det er tilfældet i fusionsprocessen. Herudover synes der at være visse problemer i kraft af manglende IT-faciliteter. Eksempelvis kan det nævnes at medarbejderne tilsyneladende gør flittigt brug af deres nuværende intranet, men eftersom der ikke er oprettet et sådant for fusionsorganisationen gøres der ikke brug af denne mulighed. En chef påpeger denne problematik i forhold til at koordinere aftaler og møder med de øvrige chefer og medarbejder i fusionsorganisationen. *"Jeg er jo ikke fuldt opkoblet til kommunen. Jeg kan maile, men jeg kan ikke komme på intranettet og se kalendere."* (Chef 2). Hvilket naturligvis er en begrænsning i et vidensledelsesperspektiv

En anden forklaring på, at IT har en større rolle i vidensledelsesprocessen er, at IT, og især hjemmesiden bruges ustruktureret og tilfældigt og derfor mister værdi i et vidensledelsesperspektiv. Selvom chefgruppen mener, at forskellige IT-værktøjer kan være nyttige til at skabe overblik over fusionsorganisationens viden, så stiller det nogle helt særlige krav til brugen heraf. *"Hjemmesiderne*

vinder frem, men de skal være strukturerede. Vi er et videnssamfund på godt og ondt. Vi kan drukne i information” (Chef 2). En anden chef siger samstemmende: ”Man kan ikke forholde sig til al for megen information, for så opfanger medarbejderne det heller ikke. Det handler om at finde en balance” (Chef 6). IT kan altså være et nyttigt værktøj til at skabe et overblik over viden i en organisation, men det kræver, at der er en vis struktur i disse værktøjer, ellers risikerer medarbejderne at drukne i informationer.

På baggrund af chefgruppens udtalelser synes det at være et problem at finde balancegangen mellem af stille informationer til rådighed uden at medarbejderne drukner i disse: *”Folk bliver bombet med informationer, for eksempel hjemmesiden for den nye Vejle Kommune. Informationerne er lidt for tilfældige.” (Chef 4) og ”Hjemmesiden er overlæsset med alverdens ting og sager, og den fungerer kun som et informationsinstrument. Især for dem der sidder tættest på – chefgruppen. Hjemmesiden har akkumuleret til noget uhåndterbart. Det gør, at man ikke kan skabe så meget ny viden, fordi vi ikke får et nyt perspektiv på tingene.” (Chef 7). Således giver hjemmesiden ikke det fornødne overblik over den viden, der er tilgængelig, snarere tværtimod i visse tilfælde.*

En tredje årsag til den begrænsede brug af IT i fusionsprocessen er, at der i chefgruppen er en vis modstand mod brugen af IT i fusionssammenhæng. Således er der i et vist omfang tale om et decideret fravalg af IT. Særligt fremhæver direktøren, at den personlige kontakt overtrumfer IT i forhold til at udveksle viden *”Hvis det andet virker, så kan IT simpelthen ikke konkurrere” (Direktøren). Et udsagn som støttes af flere chefer. En enkelt chef mener endda, at både internet og intranet er næsten overflødig: ”Jeg mener ikke nødvendigvis, at folk har behov for det (nyvejle.dk, Red.). Vi kan sende mails og ringe, og det er oftest tilstrækkeligt” (Chef 4).*

Allerede tidligt i fusionsforløbet blev der lagt en strategi, hvor der blev lagt vægt på den personlige kommunikation. *”I stedet for at lederne lægger svaret på nettet, så er det jo rart at opleve, at man hver tredje uge har en person, som kan svare og forklare (...) Det ender altid med at være relativt bredt, det bliver altid med spredning, som ikke nødvendigvis er så relevant for den enkelte.” (Direktøren). Den personlige interaktion mellem chefgruppen og medarbejderne har, ifølge chefgruppen, simpelthen udkonkurreret mange af de muligheder, der ligger i at bruge hjemmesiden og andre IT-værktøjer. Samtidig argumenterer direktøren for, at det at bruge nyvejle.dk er for unuanceret i forhold til den viden, som de enkelte medarbejdere har brug for.*

IT og vidensledelse i fusionsorganisationen

Både interview- og spørgeskemaundersøgelsen viser imidlertid, at IT ikke har en central rolle i fusionen og dermed i vidensledelsesprocessen. Hverken medarbejdere eller chefgruppen synes at udnytte IT-værktøjernes muligheder.

Set i et vidensledelsesperspektiv har den manglende brug af IT i fusionsorganisationen den konsekvens, at der er en overhængende risiko for, at megen af den relevante viden, som er til rådighed for fusionsorganisationen ikke bringes i spil. IT kan løse mange logistiske problemer, som opstår i fusionsprocessen. Den fysiske afstand mellem medarbejderne betyder, at de ikke mødes så ofte og det begrænser muligheden for at vidensudveksle ansigt til ansigt. Her kunne IT, i et vist omfang, erstatte eller i hvert fald understøtte vidensledelsesprocessen både i forhold til udveksling af tavs viden, men også i forhold til at gøre tavs viden eksplicit. Principielt kan meget af den vidensudveksling som foregår verbalt også foregå elektronisk.

Endvidere synes hjemmesiden (nyvejle.dk) at blive brugt begrænset. Selvom hjemmesiden kan rumme store mængder af viden, og den kunne, hvis den blev brugt systematisk og struktureret, bidrage til at skabe det vidensoverblik, som chefgruppen mangler, et vidensoverblik på organisatorisk niveau og ikke bare et vidensoverblik på afdelingsniveau, som flere chefer efterspørger. Hjemmesiden har dog i et vidensledelsesperspektiv visse begrænsninger. Problematikken omkring hjemmesidens offentlige tilgængelighed kunne løses, hvis chefgruppen havde oprettet et intranet for fusionsorganisationen.

Det er i et vidensledelsesperspektiv kritisk, at chefgruppen ikke i højere grad bruger IT i fusionsorganisationen. På flere punkter ville det have en positiv indvirkning på vidensledelsesprocessen. Forskellige IT-værktøjer kan støtte deling af viden i forhold til alle SECI-modellens faser, det vil sige fra individ til individ, individ til gruppe, fra gruppe til organisation og fra organisation til individ, samtidig kan IT også hjælpe til at skabe overblik over viden både på individ, gruppe- og organisationsniveau.

I forbindelse med arbejdet med IT påpeger cheferne også, at enkelte af de fusionerende kommuner allerede har ESDH (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering). Chefgruppen kunne ved brug af ESDH integrere diverse IT systemer med data og informationer, hvilket kunne være til stor gavn for

vidensledelsen i fusionsprocessen, det kunne have hjulpet chefgruppen til at skabe overblik over fusionsorganisationens viden. Seneste har en undersøgelse fra Fredericia Kommune vist, at: ”*ESDH understøtter vidensdeling.*” (KL 2005; 9). Det er derfor beklageligt i et vidensledelsesperspektiv, at alle kommuner endnu ikke har ESDH.

Den kvalitative undersøgelse har imidlertid også vist, at IT ikke kan stå alene i forhold til vidensledelsen i fusionsorganisationen. Hvilket ligger helt i tråd med hovedkonklusionen i et speciale om vidensledelsen og IT i Greve Kommune, hvori det konkluderes: ”*at vi primært mener at kunne tale om viden og deling af viden i organisationen, når medarbejderne kommunikerer og interagerer face-to-face.*” (Christensen og Johnsen 2005; 85).

Delkonklusion – Vidensledelsesprocessen i Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation

Med udgangspunkt i interviewundersøgelsen er der fremkommet flere perspektiver på, hvordan fusionsorganisationens ledelse arbejder i forhold til vidensledelsesprocessen. Børne- og Ungeforvaltningens fusionsorganisation består af flere forskellige afdelinger, og der er stor forskel på, hvor langt de enkelte afdelinger er i deres etableringsforløb, hvilket påvirker det vidensarbejde, der udføres i de enkelte afdelinger. I den forbindelse påpeger cheferne behovet for at få overblik over afdelingens viden. Skal viden ledes effektivt er det nødvendigt, at cheferne skaber et vidensoverblik på organisationsniveau og ikke kun på afdelingsniveau.

Chefgruppen er bevidst om den store udfordring, det er at arbejde med tavs viden og eksplicitering af tavs viden, så den individuelle viden kan deles med andre i fusionsorganisationen. Dog formår cheferne ikke i tilstrækkelig grad at få delt viden på organisatorisk niveau, cheferne har i forhold til viden ofte fokus på de enkelte afdelinger, arbejdsopgaver og arbejdsgruppen. Meget af den viden som udarbejdes lægges godt nok på hjemmesiden, hvilket giver mulighed for at dele viden på organisatorisk niveau og dermed skabe et vidensoverblik på organisatoriskniveau. Chefgruppen bruger langt fra hjemmesiden tilstrækkelig effektivt, hvilket er kritisk i forhold til vidensledelsesprocessen. Når mange medarbejdere næsten ikke bruger hjemmesiden, har det ingen effekt, at ledelsen sørger for, at den viden, der kommer ud af styregruppernes og arbejdsgruppernes arbejde, lægges på hjemmesiden, hvilket gør at viden ikke i tilstrækkelig grad deles på organisatorisk niveau.

Arbejdet med tavs viden vurderes som tidskrævende men samtidig essentielt for hele fusionsprocessen. Chefgruppen mener, at møder i uformelle fora er en god måde til at arbejde med tavs viden på, hvilket spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejderne støtter op om. Cheferne skaber rum til de uformelle fora ved at give plads til og opfordre medarbejderne til smalltalk om kommunalreformen. Enkelte chefer har arrangeret, at medarbejdere, som forventes at have relevant viden i forhold til konkrete opgaver, sættes sammen, hvorefter medarbejderne under uformelle forhold har mulighed for at veksle viden om, hvordan for eksempel de enkelte kommuner plejer at løse forskellige arbejdsopgaver. I andre afdelinger har cheferne gjort det, at de har samlet alle ansatte i afdelingen, hvor chefen først har haft styring over forløbet, hvorefter de ansatte er blevet delt op i mindre grupper, hvor de har haft mulighed for at arbejde selvstændigt, og udveksle viden om de opgaver, som de er blevet stillet over for.

Undersøgelsen viser, at chefgruppen taget flere initiativer for at ekspliciterer medarbejdernes tavse viden, blandt andet igennem arbejdet med faktainsamlingen. I spørgeskemaundersøgelsen fremgår det dog, at medarbejderne mener, at de forskellige kommuners viden ikke er blevet belyst i tilstrækkelig grad i forbindelse med etableringen af den nye forvaltning, hvilket er chefgruppens ansvar.

Når eksplicit viden skal deles, mener cheferne, at det er bedst at møde de ansatte ansigt til ansigt. Flere chefer tog tidligt rundt til de enkelte kommuner for at møde medarbejderne personligt og for at danne de netværk, som cheferne mener, er uundværlige for at videnslede. Skal viden deles gør cheferne oftest brug af afdelingsmøder eller temamøder dog suppleret med nyhedsbreve og brug af forskellige IT-værktøjer.

Chefgruppens vurdering af IT i forbindelse med vidensledelse er noget uklar, idet chefgruppen på den ene side ser et stort potentiale i diverse IT redskaber blandt andet kommunens nye hjemmeside (nyvejle.dk), som netop blev oprettet i forbindelse med fusionsprocessen. På den anden side gør flere chefer opmærksom på, at deres egne manglende IT kompetencer delvis er skyld i, at IT ikke benyttes optimalt. Men skal viden deles, påpeger chefgruppen, at det er bedst at mødes fysisk (ansigt til ansigt). Derfor foretrækkes de forskellige fysiske mødeformer oftest frem for at brug af IT. IT understøtter derfor kun i begrænset omfang vidensledelsesprocessen i fusionsorganisationen.

Chefgruppen oplever ikke, at medarbejderne bevidst møder det at arbejde med viden med modstand, der er i stedet tale om vidensuvidenhed, idet flere medarbejdere ikke er særligt bevidste om at arbejde med viden, samt hvilken viden de har. Denne vidensuvidenhed har chefgruppen forsøgt at bekæmpe ved at motivere medarbejderne til at deltage i fusionsprocessen, og samtidig gøre medarbejderne opmærksomme på, at de alle har viden, som er vigtig for fusionsprocessen.

Konklusion

I indeværende afsnit konkluderes der på specialets problemstilling ved at samle de væsentligste pointer, som er frembragt i analysen i forhold til: Hvordan ledelsen i en fusionsorganisation skaber de rette organisatoriske forudsætninger for at lede den relevante viden, der potentielt er til rådighed i en kommunal fusionsproces?

Det skal understreges, at specialets empiriske grundlag er dannet på baggrund af et single case design. For at give en generel anbefaling til hvordan der vidensledes i en kommunal fusionsproces, er det nødvendigt at forholde sig til casens unikke træk for at modarbejde bias. De af casens unikke træk, som må forventes at have særlig betydning, diskuteres løbende i konklusionen.

Således har ledelsen for fusionsorganisationen i den undersøgte case haft det privilegium, at en bred politisk sammenslutning sikrede den administrative fusionsledelse en vis stabilitet, idet politikerne gav håndslag på en overordnet vision, organisationsplan og besættelse af niveau 1, 2 og 3 ledere for den nye kommune også ville være gældende efter valget til Sammenlægningsudvalget. Et politisk løfte som blev holdt også efter valget.

Konklusionen bygger således på en forudsætning om et politisk løfte til den nye kommune. Et politisk løfte som fusionsorganisationens administrative ledelse har ageret ud fra. Imidlertid kan det ikke forventes, at det er muligt i enhver kommunal fusion at give et sådant politisk løfte. Dermed kan der kun konkluderes i forhold til andre fusionsorganisationer, som er underlagt en politisk stabilitet tilsvarende specialets case. Uden en tilsvarende politisk stabilitet ændres de organisatoriske forudsætninger for at videnslede i fusionen.

Strukturreformens forløb har vist sig at vanskeliggøre en traditionel ledelse af fusioner. Kommunernes ledelsesmæssige vakuum og det parallelle ledelsesforløb gør det vanskeligt at følge den rationelle tilgang til fusionsledelse, der lægges op til i teoriapparatet. I praksis betyder det, at det kan vise sig mere hensigtsmæssig med en mere inkrementalistisk tilgang til ledelse af kommunale fusioner. Ledelsen må hele tiden forholde sig til den aktuelle politiske situation og andre forhold, som har indvirkning på, at opgaverne i fusionsprocessen konstant ændres og udøve leadership, skabe tryghed og give medindflydelse i forhold til denne. Ledelsens opgaver i ændres

således konstant i takt med udviklingen i fusionsprocessen. På grund af fusionsprocessens dynamik må lederne tage et skridt ad gangen og hele tiden tilpasse sig de nye opgaver, som de står over for.

Ledelsens arbejde med relevant viden og visionen i fusionsorganisationen skal ses i et processuelt perspektiv, hvor den overordnede vision og relevant viden konkretiseres ned i organisationen og løbende italesættes. Dels for at sikre en sammenhæng fra den overordnede vision og ned til de enkelte afdelingsbeskrivelser, dels for at skabe en klar vision og skabe en forståelse for viden, som medarbejderne kan forholde sig til, så denne del af vidensledelsen implementeres i fusionsorganisationen. Arbejdet i fusionsorganisationen må ikke foregå uden styring, derfor skal ledelsen udvikle nogle overordnede rammer for fusionsorganisationens vision og relevant viden, to styringsværktøjer for ledelsens arbejde med viden som skal være sammenhængende.

På grund af de konstante forandringer i fusionsorganisationen skal lederne have mulighed for at tage et skridt ad gangen. Ledelsens opgave er således at udstikke nogle rammer for relevant viden og at udarbejde en overordnet vision for fusionsorganisationen. Arbejdet med at skabe en klar vision og relevant viden skal ses som en konkretiserings- og italesættelsesproces, hvor visionen og relevant viden løbende præciseres i takt med fusionens udvikling. De overordnede rammer skal sikre, at medarbejderne og lederne i fusionsorganisationen har plads til, at relevant viden varierer i henhold til den enkelte arbejdsopgave, så viden kan præciseres og operationaliseres i forhold til de enkelte opgaver, der skal løses.

Såfremt fusionsorganisationens ledelse er sikret en vis politisk stabilitet, som det var tilfældet i specialets case, skal ledelsen i højst mulige grad forsøge at ignorere det ledelsesmæssige vakuum og sørge for at møde medarbejderne ansigt til ansigt hurtigst muligt. Når lederne møder medarbejderne skal en overordnet vision og rammer for relevant viden sikre, at lederne kan vise vej i fusionsprocessen på en måde, som også er relevant i et vidensledelsesperspektiv. Formår fusionsorganisationens ledelse at udøve leadership, kan den herigennem bekæmpe modstand mod fusionsprocessen og være med til at sikre tryghed hos medarbejderne. En tryghed som gør, at medarbejderne kan bidrage med deres viden. I den forbindelse skal lederne være afklarede om, hvad der er relevant viden, så de overfor medarbejderne kan præcisere, hvilken (relevant) viden de kan bidrage i fusionsprocessen.

Det ses således som en organisatorisk forudsætning, at ledelsen skaber tryghed i fusionsorganisationen. Denne tryghed skal ses i et skisma mellem hurtigst mulig sikring af medarbejdernes jobsituation og i et vidensledelsesperspektiv optimal indretning af den nye organisation. Fusionsorganisationens ledelse skal skabe tryghed gennem en sikring af de enkelte medarbejders fremtidige jobsituation, hvilket skal ses i forhold til, at ledelsen samtidig skal gøre sig tid til overvejelser omkring, hvordan den nye organisation i et vidensledelsesperspektiv indrettes bedst muligt. Grunden hertil er at usikre medarbejdere ikke kan forventes at bidrage positivt i forhold til vidensledelsesarbejdet i en kommunesammenlægning, desuden risikerer kommunerne at miste værdifuld viden, hvis medarbejderne finder nyt arbejde udenfor kommunens organisation. Omvendt kan en fusionsorganisation låse sig selv fast i en bestemt organisationsstruktur ved tidligt i fusionsprocessen at fordele medarbejderne i den nye kommune. Dermed mister fusionsorganisationen handlemuligheder, som set i et vidensledelsesperspektiv er helt centrale. I den forbindelse er det essentielt, at lederne fokuserer på at holde et højt informationsniveau, således at medarbejderne hele tiden er oplyste om egen situation.

Set i et fusions- og vidensledelsesperspektiv giver medindflydelse for medarbejderne som organisatorisk forudsætning god mening. Men i et vidensledelsesperspektiv er det samtidig problematisk, hvis medarbejderne "kun" får medindflydelse i forhold til egen situation, fordi medarbejdere ikke kan bidrage med deres viden i forhold fusionsorganisationen som helhed. Her er den begrænsede tid til at gennemføre fusionen en væsentlig barriere. Det betyder, at ledelsen ikke kan give medarbejderne indflydelse på alle opgaver i fusionsorganisationen. Derfor er det essentielt, at fusionsledelsen prioriterer i forhold til, hvilke opgaver medarbejderne skal have indflydelse på, inden for fusionens tidsramme og ud fra en betragtning om, hvor medarbejderne har relevant viden at bidrage med.

I en kommunal fusionsproces ses det som en forudsætning, at fusionsorganisationens ledelse arbejder med at sikre tryghed og medindflydelse. Har medarbejderne medindflydelse og er trygge, kan ledelsen skabe en positiv ånd omkring fusionsprocessen, således medarbejderne motiveres for at deltage i fusionsprocessen og bidrage med viden. I den forbindelse skal ledelsen bekæmpe vidensuvidenhed. At skabe den positive ånd er ligeledes et vigtigt værktøj for ledelsen til at bekæmpe modstand mod fusionen, som må anses som en væsentlig barriere for vidensledelse i fusionsorganisationer.

Udviklingsperspektivet på vidensledelse i en fusionsproces gælder ligeledes i forhold til det at skabe et vidensoverblik i en fusionsorganisation som en organisatorisk forudsætning for vidensledelse i en kommunal fusionsorganisation. I takt med at relevant viden løbende udvikles og redefineres må vidensoverblikket også tilpasses og kunne omfavne den relevante viden. Her er det særlig vigtigt, at fusionsledelsen skaber et vidensoverblik ikke kun på individ- og gruppeniveau men på organisationsniveau for alle medarbejdere og ledere i fusionsorganisationen.

Uddelegering af ansvar ses også som en organisatorisk forudsætning for, hvordan fusionsorganisationens ledelse skal praktiserer vidensledelse. Medarbejderne skal tildeles ansvar for at udvikle ny viden. Her er det centralt, at fusionsledelsen ikke påtager sig ansvaret på en sådan måde, at medarbejderne implicit fratages ansvaret, hvilket kan ske på grund af ledelsens særlige ansvarsfølelse og involvering i fusionsprocessen. Ud fra undersøgelsen er det ikke muligt at konkretisere anbefalinger i forhold til, hvordan ledelsen sikrer medarbejderne ansvar, dog kan det konkluderes, at ledelsen skal være opmærksom herpå.

Refleksion, et kreativt kaos og udvikling af nye idéer ses som en organisatorisk forudsætning for at videnslede, med andre ord skal ledelsen give plads til nye idéer. I en kommunal fusionsorganisation forholder det sig imidlertid sådan, at fusionsledelsen også er nødt til at fokusere på, at den nye kommune er funktionsdygtig pr. 1. januar 2007. Det giver en spænding mellem ledelsens anvendelse af ressourcer i forhold til driftssikkerheden og det vidensudviklende. Her kan en løsning være, at fusionsorganisationen arbejder med en form for idékatalog, hvor de nye og kreative idéer lagres til senere implementering. Dermed kan de begrænsede ressourcer anvendes i forhold til driftssikkerheden.

Begrænsede ressourcer og driftssikkerheden gør sig også gældende i forhold til arbejdet med forskellige løsningsmodeller. Ledelsen skal som udgangspunkt sikre organisationens drift, derfor må arbejdet med forskellige løsningsmodeller nedprioriteres i forhold til, hvad der i et rent vidensledelsesperspektiv ville være optimalt. Den kommunale fusionsproces tidsbegrænsning gør det således nødvendigt, at ledelsen prioriterer i forhold til i hvilke sammenhænge, der bør anvendes ressourcer på at belyse forskellige løsningsmodeller, derfor må fusionsorganisationens ledelse i visse tilfælde vælge at adoptere den umiddelbart mest nærliggende løsningsmodel.

Specialets forudsætning (casen) i forhold til arbejdet med forskellige løsningsmodeller er, at der er et tilsvarende størrelsesforhold mellem de fusionerende kommuner, som det er tilfældet i specialets case. Det vil sige en kommunalfusionsproces, hvor der er én størrelsesmæssigt dominerende sammenlægningskommune og en række mindre sammenlægningskommuner. Undersøgelsen viser, at det oftest er nemmest for ledelsen at adoptere den dominerende kommunes løsningsmodel. Det skal dog understreges, at ledelsen skal arbejde med forskellige kommuners løsningsmodeller, når ledelsen vurderer, at der er en vidensgevinst for fusionen. Såfremt ledelsen ikke løbende foretager vurderinger i forhold til arbejdet med løsningsmodeller, bliver der nemt tale om en overtagelse i stedet for en fusion, hvorved ledelsen risikerer, at megen viden går tabt.

En kommunal fusionsproces succes i et vidensledelsesperspektiv forudsætter, at ledelsen skaber en proces, hvor individuel tavs viden transformeres og bringes videre til den samlede fusionsorganisation. Ledelsen skal skabe fora, hvor tavs viden kan udveksles og udstikke retningslinier for, hvilken tavs viden det er essentielt at bringe i spil og ekspliciteres (jævnfør ovenstående om relevant viden). Således er det også fusionsledelsens opgave igennem arbejdet med fusionsorganisationens vision at definere retningen for, hvilken viden det er relevant at ekspliciteres.

At ekspliciteres tavs viden er en central organisatorisk forudsætning for, at videnslede i en kommunal fusionsorganisation, fordi der er en stor mængde af værdifuld og relevant tavs viden i de forskellige sammenlægningskommuner. Den tavse viden skal gøres eksplicit for at kunne formidles videre til den samlede fusionsorganisation. Med andre ord skal ledelsen sørge for at bringe viden fra individ- via gruppe- til organisationsniveau, hvilket også skal gøre det muligt for ledelsen at skabe et vidensoverblik på organisationsniveau.

I den sammenhæng synes IT at have et særligt potentiale, blandt andet set i lyset af, at kommunale fusionsorganisationer står over for forskellige logistiske udfordringer i form af geografisk afstand mellem medarbejderne og i forhold til koordinering på tværs af de nuværende driftsorganisationer og den parallelle fusionsorganisation.

IT er et vigtigt supplement til vidensledelsen i en kommunal fusionsorganisation, dels fordi IT kan give alle i fusionsorganisation adgang til viden, dels fordi det med IT er muligt at samle viden ét

sted og dermed skabe et vidensoverblik, desuden giver IT mulighed for at dele viden med en, flere/ alle ad gangen. Med andre ord kan IT understøtte hele vidensledelsesprocessen.

Skal IT have en effekt kræver det, at den bruges struktureret, desuden skal ledere og medarbejdere have de fornødne IT-kompetencer. For at bruge IT struktureret er det en forudsætning, at fusionsledelsen gør sig nogle overvejelser om, hvordan IT kan bidrage i fusionsprocessen. Med andre ord skal der fra ledelsens side udarbejdes en strategi for, hvordan IT skal understøtte vidensledelsesprocessen, særligt i forhold til at bringe viden fra gruppe til organisationsniveau og videre til individniveau, så den viden der er tilgængelig for fusionsprocessen på et organisatorisk niveau bringes i spil igen. I den sammenhæng er det centralt, at ledelsens arbejde med viden og IT tager udgangspunktet i en definition af relevant viden, og at ledelsen har skabt en overordnet vision, som kan være retningsgivende for arbejdet med relevant viden.

Ledelsen skal dog også være opmærksom på, at IT kun skal ses som et supplement til og ikke er en erstatning for den traditionelle vidensledelse, hvor viden transformeres og udvikles mellem mennesker, der interagerer fysisk.

Kommunale fusionsorganisationer opererer i en kontekst, som begrænser udøvelsen af ideel leadership og vidensledelse. Den tid der er afsat til at gennemføre fusionen, de ressourcer der er afsat til både at varetage den daglige drift og opretholde en omfattende og ressourcekrævende fusionsorganisation samt kravet om driftssikkerhed den 1. januar 2007 gør, at fusionsledelsen skal være bevidst om ikke at igangsætte for megen udvikling og arbejde med for mange nye tiltag. Forskellige barrierer gør, at ledelsen i en kommunal fusionsorganisation i høj grad er nødt til at være managementorienteret. Udgangspunktet for en kommunal fusionsorganisation må være, at den nye organisation er funktionsdygtig fra den 1. januar 2007. Derfor skal driftssikkerhed prioriteres i fusionsarbejdet, men samtidig skal der være plads til de kreative og tidskrævende elementer, som er en væsentlig del af vidensledelse, så ledelsen for fusionsorganisationen sikrer ikke "bare drift" af den nye kommune men også "den bedst mulige" drift af den nye kommune.

Perspektivering

I indeværende speciale lægges der vægt på blandt andet tryghed hos medarbejderne, klare visioner, refleksioner som organisatoriske forudsætninger for vidensledelse i kommunale fusioner. Danske Banks ordførende direktør, Peter Straarup problematiserer flere af de elementer, der i dette speciale fremstilles som organisatoriske forudsætninger for vellykkede kommunale fusioner i et vidensledelsesperspektiv. I en tale på Kommunaldirektørforeningens generalforsamling i 2005 redegjorde Straarup for, hvordan han mener en fusion bør ledes og gennemføres (Straarup 2005). Selvom Straarup bakker op omkring flere centrale dele af de organisatoriske forudsætninger, som der er redegjort for i dette speciale, er der også væsentligste elementer, som han problematiserer. I indeværende perspektivering diskuteres de elementer, som Straarup problematiserer.

Straarups fusionserfaringer er gjort i en privat kontekst, og der kan med rimelighed argumenteres for, at der er væsentlige forskelle på at skulle fusionere private virksomheder og offentlige organisationer. I private virksomheder er den juridiske og reelle magt samlet hos en lille gruppe personer, som Straarup beskriver det: *"Konsolideret hierarkisk ledelse er kernen i det at drive privat virksomhed. Ledelsen kan beslutte og gennemføre forandringer. Fuldt diktatur – punktum!"*. Her fremgår Straarups rationelle top-down perspektiv på forandringer tydeligt. Et perspektiv som er væsentlig anderledes end den bottom-up ledelse, der er en del kommunerne, hvor kulturen for eksempel i langt højere grad er præget af medarbejderinddragelse, hvilket netop kan være en fordel i den kommunale fusionsproces og i særdeleshed i et vidensledelsesperspektiv, hvor en ren top-down ledelse ville negligere inddragelsen af medarbejderne og deres viden.

I kommunerne har ledelsen væsentlig anderledes vilkår end i den private sektor, idet kunderne (borgerne) ejer kommunen, og de udlåner magten i 4-års perioder til politikere og embedsmænd. Herudover er der i kommunerne ligeledes en særlig fokus på processen og ikke kun resultaterne og endelig findes staten som en *"ubestemmelig overstyrelse"*. Et problem som eksempelvis kommer til udtryk, når Straarup argumenterer for, at de der tegner den nye organisation, også skal have ansvaret for, at tingene kommer til at fungere. En ledelse for hele fusionsprocessen er netop ikke en forudsætning for de kommunale fusioner. Det parallelle ledelsesforløb og det ledelsesmæssige vakuum har været en væsentlig udfordring for kommunernes ledelse, idet den gamle politiske og administrative ledelse for sammenlægningskommunerne ofte har tegnet de overordnede linier for de nye kommuner, men ikke i alle tilfælde har haft mulighed for at videreføre dette arbejde. Således er

det ikke nødvendigvis sammenlægningsudvalget eller den nye direktion, som har tegnet den nye organisation, men det er dem, der skal fastlægge, hvad organisationens konkrete indhold skal være. Alligevel argumenterer Straarup for, at kommunale og private fusioner har kommensurable træk. *”Den finansielle sektor har også fornøjelsen af medier, ombudsmænd og den slags ildsjæle, som sikrer, at man ikke kommer til at gå rundt og kede sig. Og den rent administrative opgave at lede mange mennesker gennem forandring, har også nogle universelle problemstillinger”*. Således er det muligt at problematisere og diskutere specialets konklusioner ud fra Straarups erfaringer, om end det er vigtigt i en sådan diskussion, at forholde sig til forskellene på kommuner og private virksomheder.

Tryghed i fusioner – hæmmende eller en organisatorisk forudsætning?

En af de organisatoriske forudsætninger, som indeværende speciale lægger vægt på, er, at ledelsen skal skabe tryghed, så medarbejderne kan bidrage positivt til fusionsprocessen, hvilket ses som udgangspunktet for, at medarbejdernes viden inddrages i fusionsprocessen. Straarup er fortaler for, at tryghed ikke bør stå i centrum, næsten tværtimod. Selvom han advokerer for at utryghed kan skabe handlingslammelse, så holder han stadig fast i, at ledelsen i en fusionsproces *ikke*, som det primære, bør fokusere på medarbejdernes tryghed. Han argumenterer blandt andet at ledelsen ikke bør udstede jobgarantier og slet ikke tryghedsgarantier. *”I en organisation, der lige er fusioneret, er der så mange energier og nye muligheder i omløb, at det er en rigtig dårlig ide at love tryghed. Mange skal have nye arbejdsopgaver, arbejdspladser skal flyttes og man skal have nye kollegaer. Og det må man ikke undervurdere utrygheden ved. Så en garanti om tryghed, det er det samme som at tage energien ud af systemet (...) Det er muligt, at en fusionsperiode er særligt belastende og stressende for både ledelsen og medarbejderne (...) Det er nemlig blevet særdeles krævende at være på arbejdsmarkedet i dag. Og det er uanset om man fusionerer eller ej”*. Derimod skal fokus for ledelsen, ifølge Straarup, være at få de overordnede linier på plads før, det gøres klart for medarbejderne, hvad fusionen betyder for den enkelte. Herudover bør ledelsen udskifte medarbejdere for at skabe variation og bringe nye perspektiver ind i fusionsprocessen. Der er således væsentlige forskelle i den vurdering der af tryghed i indeværende speciale og den vurdering, som Straarup repræsenterer.

Set i lyset tjenestemandskulturen og andre forhold som kendetegner den offentlige sektor, så giver det anledning til at tro, at tryghed i kommunale fusionsprocesser ikke prioriteres på grund af overvejelser i et vidensledelsesperspektiv men på grund af kutyper. Det interessante i denne

sammenhæng er imidlertid om tryghed, som Straarup fremlægger det, mindsker gevinsterne i en fusion eller, om tryghed, som det konkluderes i indeværende speciale, betyder, at medarbejderne i højere grad vil gå ind i fusionsarbejdet med en ”positiv ånd” og dermed skaber gevinster i fusioner.

Ifølge Straarup kunne det tyde på, at der er en inkohærens mellem det at skabe tryghed blandt medarbejderne og så det at skabe det bedst mulige resultat af en fusion. Men hvis ledelsens fokus er, at skabe tryghed ved at få placeret alle medarbejdere i den nye organisation hurtigst muligt kan det resultere i, at medarbejderne får ro omkring deres egen situation, og derved bedre kan overskue og bidrage positivt til en fusionsproces, hvilket ses en forudsætning for, at medarbejderne kan bidrage med deres viden og derfor essentielt i et vidensledelsesperspektiv. Modsat kan medarbejdernes hurtige placering i fusionsorganisationen også være negativ for vidensledelsen, fordi fusionsorganisationen fastlåses i en bestemt struktur, hvilket begrænser ledelsens mulighed for at tilpasse den nye organisation i forhold til de krav, som omgivelserne stiller. Desuden kan det frygtes, at medarbejdere som allerede på forhånd er sikret medlemskab af den nye organisation (den nye kommune), mister motivation i forhold til at bidrage til fusionsprocessen, fordi de ikke behøver at ”kæmpe for deres overlevelse” (bevare deres job). Omvendt bør ledelsen overveje om medarbejdere, som er usikre omkring egen fremtidige arbejdssituation, ikke formår at bidrage til fusionsprocessen. Straarup forholder sig meget kontant til tryghedsproblematikken ” *Det er der sådan set ikke noget at gøre noget ved*” og argumenterer videre, at det centrale er at give medarbejderne realistiske vurderinger af situationen. Alt i alt må det siges, at det kan være vanskeligt at afgøre, hvad der er den bedste løsning, og at ledelsen må afveje i forhold til den enkelte fusion, hvad enten det er kommuner eller private virksomheder, der fusionerer. En pointe som bør inddrages i den forbindelse er, at kommunen som udgangspunkt er til for borgerne og ikke medarbejderne. Med dette menes, at det overordnede mål med en fusion må være at sikre den mest effektive og velfungerende organisation for skatteborgernes penge, i dette perspektiv må det således være ledelsens opgave at ”aflive” diverse job- og tryghedsgarantier, der besværliggøre opnåelsen af dette mål.

Plads til refleksion og autonomi i fusionsprocesser?

Straarup forholder sig ligeledes kritisk i forhold til nogle af de mere grundlæggende organisatoriske forudsætninger for vidensledelse eksempelvis i forhold til, at ledelsen skal afsætte tid til at reflektere og arbejde med forskellige løsningsmodeller i fusionsprocesser. Straarup advokerer derimod for, at ”*man skal vælge den korteste vej til målet*” og undgå gradvise ændringer. En

argumentation som skal ses i lyset af hans holdning om, at ” *Det er jo i virkeligheden ikke så svært at opregne de ting der skal gøres. Men det er selvfølgelig meget krævende for ledelsen at få det gjort i den hast, som er påkrævet i en fusionssituation*”. Endvidere påpeger han, at der er behov for en vis styring i forbindelse med fusioner, idet medarbejderne, efter hans mening, selv finder på opgaver undervejs for at retfærdiggøre deres vigtighed i forhold til den nye fusionerede organisation. Dermed stiller han sig kritisk over for det at give medarbejderne for meget autonomi i fusionsprocesser. I indeværende speciale argumenteres der derimod for, at autonomi er centralt i forhold til at skabe viden. I forlængelse heraf påpeger Straarup ligeledes, at ledelsen skal holde tilbage med at give plads til, at der igangsættes nye initiativer og projekter nedefra i organisationen. Giver der frit løb risikerer ledelsen at miste overblikket. Igen et synspunkt som er kontroversiel i forhold det syn der lagt på vidensledelse i dette speciale.

Straarup anlægger således et mere managementorienteret perspektiv på fusioner, hvor det for ledelsen i høj grad handler om at sikre sig, at fusionen bevæger sig i den rigtige retning mere end det handler om at give medarbejderne rum til at udvikle ny viden. Han er dog ikke blind for, at visse udviklingsopgaver hører til i tværgående selvstyrende projektgrupper. ”*Hastigheden og forandringstempoet er i dag så stort, at hvis lederen forsøger at følge med, så mister han muligheden for at udøve overordnet ledelse. Det er altså vigtigt at have gode ledere, der forstår nutidens arbejdsform*”.

Spørgsmålet er, hvor højt ledelsen skal prioritere vidensudvikling og frihed for medarbejderne i en fusionsproces. I princippet handler det dybest set om, at finde en balance mellem at sikre, at kommunerne fungerer pr. 1. januar og så at bruge fusionen, som en lejlighed til at reflektere over, hvordan opgaveløsningen i de nye kommuner skal foregå. Her er kommunerne, i højere grad end private virksomheder, forpligtiget til at prioritere driftssikkerheden. Herudover er det værd at overveje, i hvilket omfang medarbejderne i fusionsprocessen skal have frihed til at definere indholdet i de nye kommuner. En fusionsproces er en altomfattende forandringsproces, og ledelsen er tvunget til at uddelegere opgaver og ansvar. Set i forhold til Straarups argumentation bør ledelsen udstikke nogle retningslinier for, hvilke opgaver medarbejderne skal løse, således der er en vis styring og kontrol. En styring som skal være med til at sikre, at de potentielle gevinster ved kommunalreformen nås og ikke opsluges af medarbejderes trang til at sikre sig selv en plads i de nye kommuner.

Litteraturliste

Henvisning	Titel	Forfatter	Forlag
Aagaard 2005	Skab resultater – gennem læring, viden og kompetencer	Annabeth Aagaard	Narayana Press
Andersen 2005	Skuespil og Skov arbejderen: Forandringer og forandringsstyring	Dan Andersen i Ole Øhlenschläger Madsen og Jørn Flohr Nielsen: Andre vinkler på ledelse og organisation	Aarhus Universitetsforlag
Bakka og Fivelsdal 1998	Organisationsteori – Struktur, kultur, processer	Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal	Handelsskolens Forlag
Bendix & Harbo 2004	Viden ledelse i praksis – en brugsbog	Henrik W. Bendix & Anders Harbo	Jurist- og økonomiforbundets Forlag
Christensen 2001	Jubii for vidensarbejdere? Om ledelsesudfordringer i en vidensvirksomhed	Peter Christensen	Holdt Handelshøjskolens Forlag
Christensen 2002	Om vidensledelse – Perspektiver til refleksion	Peter Christensen	Holdt Handelshøjskolens Forlag
Christensen 2003a	Knowledge Management	Peter Christensen	Holdt Handelshøjskolens Forlag
Christensen 2003b	Knowledge Sharing – Time sensitiveness and push-pull strategies in a non-hype organisation	Peter Christensen	Holdt Handelshøjskolens Forlag
Christensen 2004	Vidensdeling – Perspektiver, problemer og praksis	Peter Christensen	Holdt Handelshøjskolens Forlag
Christensen og Johnsen 2005	Internettet ”Mir Greve” – et casestudie af viden og deling af viden i Greve Kommunes Børne- og Kulturforvaltning	Jack Christensen og Klaus Johnsen	Roskilde Universitets Center – Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi
Cubion 2005	Fusioner skal ledes. 21 håndtag til en vellykket fusion – en guide	Cubion A/S	
Dalkir 2005	Knowledge Management In Theory And Practice	Kimiz Dalkir	Elsevier
Dahler-Larsen 2002	At fremstille kvalitative data	Peter Dahler-Larsen	Odense University Press
De Vaus 2002	Surveys in social research 5.th. edition.	David De Vaus	St. Leonards NSW Routledge
Graham & Rasmussen 1998	Individ, system og interaktion i vidensintensive organisationer	Henrik Graham & Jakob Rasmussen	SAMS Research Report

Hansen & Heide 2003	Virksomhedsorganisationen	Kai Hansen & Asbjørn Heide	Erhverv Gyldendal
Holsapple (red.) 2003	Handbook on Knowledge Management 2 – Knowledge Directions	Clyde W. Holsapple	Springer
Jespersen 1996	Bureaukratiet – magt og effektivitet	Peter Krag Jespersen	Jurist- og Økonomforbundets Forlag
KL 2000	En strøm af viden – Vidensregnskaber og vidensstyring i kommunerne	Kommunernes og Landsforening	Kommunernes Landsforenings Forlag
KL & KTO 2004	Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner	KL og KTO	Kommunernes Landsforening & Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
KL 2005	Fredericia Kommune – Effektmåling af ESDH	KL – Kontoret for Administration og IT	
Kristensen 1996	Feltstudier - Metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser forud for gennemførelsen af en konkret caseundersøgelse	Niels Nørgaard Kristensen	Centertrykkeriet Aalborg Universitet
Kvale 1997	Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview	Steinar Kvale	Hans Reitzels Forlag
Nielsen 1998	Produktion af viden – en praktisk metodebog (2. udgave)	Peter Nielsen	Teknisk forlag
Nonaka & Takeuchi 1995	The Knowledge Creating Company	Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi	Oxford University Press
Rao 2004	Knowledge Management – Tools and Techniques	Madanmohan Rao	Elsevier
Riis 2004	Centrale kompetencer og vilkår for læring i videnssamfundets virksomheder	Jens Ove Riis	
Straarup 2005	Tale ved Kommunaldirektørforeningens landsmøde 2005.	Peter Straarup	
Takeuchi & Nonaka 2004	Hitosubashi on Knowledge Management	Hirotaka Takeuchi & Ikujiro Nonaka (red.)	John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
Tsoukas 2005	Complex Knowledge	Haridimos Tsoukas	Oxford University Press
Voxted 2002	Forandring af organisationer	Søren Voxted	Nordisk Forlag A/S
Yin 2003	Case Study Research – Design and Methods	Robert K. Yin	London Sage Publications

Hjemmesider

Henvisning	Titel	Link
Apro-kom.dk Apropos Kommunikation	Situationsbestemt ledelse	www.apro-kom.dk/cm109
Lederweb.dk	Lederens udfordringer	www.lederweb.dk/wm139263
Teglkamp & Co	Dårlig ledelse præger mange fusioner	www.teglkamp.dk

Bilag