
Ledelse og fællesskabet i en fusionsproces

- et kvalitativt casestudie af en fusion i den offentlige sektor



Speciale i Sociologi, Aalborg Universitet
Januar 2013

Navn: Malene Andersen
Vejleder: Rasmus Antoft
Antal ord: 30.421



Titelblad

Studie: Sociologi, 10. semester – Aalborg Universitet

Projekt: Speciale i Organisations sociologi

Projekt titel: Ledelse og fællesskabet i en fusionsproces - *et kvalitativt casestudie af en fusion i den offentlige sektor*

Antal sider: 106

Antal ord: 30.421 (eksklusiv bilag)

Antal bilag: 3

Afleveringsdato: 7. januar 2013

Vejleder: Rasmus Antoft

Malene Andersen:



Abstract

This report documents a study on how the management influence the community in a merger of an organisation in the public sector. The theoretical foundation is the functionalistic perspective on organisation culture by Edgar Schein. Moreover, the report also includes theories on fleeting communities, interactions and roles, and planned transformations.

The methodical approach was a case study over a period of 1½ month and was based on observations of and interviews with the members of the organisation, including team leads and employees.

The findings of the study were grouped in three categories; the partnerships, the teams, and the management.

The partnerships seemed to support the sense of security that the employees craved for. In that sense, the management had great influence on the development of the communities in the organisation, since the partnerships were a product of a strategic composition of the employees.

The findings in the teams were split into findings internal in the teams and findings that concerned the interaction between the teams. It appeared that there were differences in the teams with respect to the development of the team community. This is explained the management visibility and activities in the teams. With regard to the findings between the teams, it seemed that cross-communities were non-existing despite the management ambitions. Observations indicate that the planning process of the merger has focused on the primary groups, namely the partnerships.

Regarding the management level, the findings also fall into two categories, the management teamwork and the individual leadership style. It appears that the management has cultural differences that complicate the transversal management teamwork. Hence, the management focus is on the development of their teams. Concerning the management style, there is a huge diversity going from a dominating team leader that facilitates the community in the team to a passive team leader that results in a team that evolves into several small communities.



Indledning

Denne opgave er et kvalitativt casestudie om forandringsprocesser i en offentlig organisation. Organisationsforandringen er i dette studie en fusion mellem fire kommunale afdelinger. Udgangspunktet for studiet var en forventning om, at kulturelle forskelle mellem medarbejdere vil have stor betydning for fællesskabernes udvikling i organisationen og være hovedårsagen til problemerne i forandringsprocessen. Det viser sig dog, at ledelsens rolle i fusionen er lige så central som de kulturelle forskelligheder mellem medarbejderne i forhold til fællesskaberne. I løbet af observationsperioden ændres fokus til ledelsens indflydelse på en organisation i en fusionsproces. Det er interessant at have fokus på ledelsen da: ”[...] medarbejderne har et særligt intenst fokus på lederen under en fusionsproces. Når omgivelserne og dagligdagen bliver usikker, retter medarbejderne deres blik mod lederen for at få svar” (Amskov, 2004:165). Forestillingen er derfor, at ledelsen har betydning for fællesskabernes udvikling i en organisation, og det er derfor interessant at undersøge, hvordan dette er tilfældet.

Læsevejledning

Opgaven er lavet ud fra et funktionalistisk perspektiv og aspekterne omkring fællesskaberne og ledelsen er skrevet ud fra dette synspunkt.

Jeg bruger flere gange ordet ’forandring’, men i ordet ligger implicit, at der har været et før-billede, som det er muligt at sammenligne med. I dette studie er ’forandringen’ en fusion, hvilket betyder at der ikke eksisterer et før-billede. Når jeg i det videre omtaler forandringen, henvises der til fusionsprocessen.

Størstedelen af empirien i denne case er indsamlet på baggrund af observationsstudiet, hvilket betyder at flere mønstre i organisationen er skabt ud fra observationer og uformel samtale. Når jeg i rapporten eksempelvis benytter termen ’medarbejderne’ henvises der til overordnede mønstre, der tegner sig af medarbejderne i organisationen.

I rapporten er alle navne på medarbejdere, ledere og teams skiftet ud, ligesom etageoversigt i organisationen har fået nye numre. Dette er gjort for at anonymisere aktørerne og organisationen.

Credits

Jeg vil gerne rette en særlig tak til organisationsmedlemmerne, som har brugt tid og energi på at give mig et indblik i organisationen og har forholdt sig åbent til observationer, spørgsmål og interviews omkring deres arbejdsliv.

Tak til Rasmus Antoft for konstruktiv sparring og tålmodighed i udarbejdelsen af denne opgave.

God læselyst.

Indhold

Titelblad	3
Abstract	5
Indledning	7
Indhold	9
1. Problemfelt	11
Afgrænsning	14
Baggrund for case	15
2. Teori	19
Organisationskultur	19
Ledelsens indflydelse på organisationskulturen	22
Scheins tre kulturniveauer	23
Forandringsteorier.....	29
Modstand mod forandring	31
Fællesskaber i det senmoderne samfund.....	33
Primære og sekundære relationer	34
Interaktion og roller	36
3. Metode	39
Casestudie	39
Videnskabsteoretiske overvejelser.....	41
Empiriindsamling	43
Kontakten til feltet.....	43
Observation	43
Fremtræden.....	46
Feltnoter.....	47
Respondenterne til interview	47
Etik.....	49
4. Analyse	50
Deskriptiv analyse.....	50
Ledelsesteamet	52
Etage 1 - team A	53
Etage 2 – team B og team C	57
Fortolkende analyse	66
Makkerskaberne	67
Teams.....	73
Ledelsen.....	81
5. Diskussion	89
Kulturperspektiv	89
Dataindsamlingsmetode.....	89
Sammenligningsgrundlag	90
6. Konklusion	93
7. Litteraturliste	97
8. Bilag	100



1. Problemfelt

Organisationer i det senmoderne samfund er hele tiden i bevægelse, og dette er essentielt for deres overlevelse, da samfundet er i konstant udvikling. Der er dog stor forskel på forandringsprocesserne, der foregår, og dette speciale undersøger en fusion i den offentlige sektor af flere mindre afdelinger, hvilket er en af de drastiske forandringsprocesser, som en organisation kan gennemgå. Fusioner indenfor den offentlige sektor er gennem de seneste 10 år blevet et velkendt fænomen, der tager sit udspring i politiske prioriteringer, fx med henblik på en økonomisering og øge effektiviteten eller højne serviceniveauet (Theill, 2005:1). Beslutningerne om struktureringen af den offentlige sektor er dermed ofte taget på et politisk niveau, hvor lederne i de respektive forvaltninger ikke har haft væsentlig indflydelse på processen og blot må forholde sig til beslutningerne og handle ud fra disse omstændigheder.

Studier i organisationer viser, at forandringsprocesser er svære at gennemføre og fastholde med succes. Dette hænger sammen med, at en organisation varetager nogle elementer, fx arbejdsrutiner, normer og fællesskaber, der er med til at skabe en følelse af stabilitet i den givne organisation. Når forandringer skal indføres, skal denne stabilitet overvindes (Antonsen & Jørgensen, 2000:7), da individet finder tryghed i det velkendte. En fusion kan opleves som et fundamentalt opgør med stabiliteten i organisationen, da det indebærer, at individet eksempelvis forholder sig til nye arbejdsopgaver, en ny arbejdsplads og nye kollegaer, og disse ukendte faktorer kan medføre en følelse af utryghed og en usikkerhed til fremtiden.

Struktur, kultur og ledelse er tre basale elementer, der er vigtige at forholde sig til i en forandringsproces, som eksempelvis en fusion er. Det er et sundt samspil mellem disse, der skaber en succesfuld forandringsproces. I en længere periode indenfor organisationsteori havde man en forestilling om, at den formelle struktur var det vigtigste element, som ledelsen skulle forholde sig til i forbindelse med en organisationsforandring, da dette element skaber rammerne og retningslinjerne for, hvordan medlemmerne skal agere i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2007:17). Studier har dog vist, at de uformelle strukturer i en organisation om muligt har endnu større indflydelse på en forandringsproces (Jacobsen & Thorsvik, 2007:17, 110). Kulturen er grobund for en stabilitet, da kulturen er grundlaget for skabelsen af normer, værdier og

adfærdsrutiner i organisationen, hvilket giver en tryghed og en forventningsramme for den enkelte. Kulturen er et interessant fænomen, da det ofte er kulturen, der er en af hovedårsagerne til, at forandringer mislykkes eller resultatet af en fusion ikke bliver en succes på længere sigt. Dette skyldes, at forskelle i værdier, normer og rutiner kan gøre det svært at skabe nye fælles arbejdsgange mellem de fusionerende parter. Hvor strukturen skaber stabilitet gennem formelle retningslinjer, gør organisationskulturen det igennem fællesskab, og dette gør fællesskabet til et interessant fokus i en fusionsproces. Der er skrevet mange teorier omkring organisationsforandringer og implementeringen af dette. Dette speciale tager udgangspunkt i Edgar Scheins funktionalistiske kulturperspektiv. Schein lægger vægt på det kulturelle i en forandringsproces, da han er af den opfattelse, at det ikke nødvendigvis er det rationelle, der skal tages hånd om i en gennemgribende forandring, men i højere grad det emotionelle i organisationen. Han tillægger ledelsen stor betydning for udviklingen af kulturen, da han mener, at de igennem tiltag og reaktioner kan være styrende for kulturens udvikling. Ledelsen spiller en afgørende rolle i en fusionsproces, eftersom organisationsmedlemmerne søger støtte hos ledelsen, når omgivelserne bliver ustabile. Ledelsen i en fusionsproces bliver derfor nødt til at tage højde for medarbejdernes behov for stabile rammer.

”I ledelse af fusioner er det en vigtig opgave netop at skabe klarhed, tryghed, retning og overblik. Ved at skabe billeder af en ønskværdig og interessant fremtid reduceres oplevelsen af tab eller truslen om tab.”
(Amskov, 2004:38).

I Scheins teori tillægges ledelsen muligheden for at kunne manipulere med medlemmernes kulturelle perspektiv, hvis de træder i karakter og tager ansvar for både medarbejdernes følelser, fællesskabet i den nye organisation og opbygningen af den nye struktur. Det er ledelsens opgave at skabe engagement og opbakning samt have overblik til at lede fusionsprocessen, så der skabes nye fællesskaber i organisationen (Amskov, 2004:7). Der stilles dermed store krav og kræves meget af en ledelse for at kunne gennemføre en sådan forandring succesfuldt.

Med udgangspunkt i fællesskabets betydning for den kulturelle udvikling og de udfordringer som ledelsen oplever, mener jeg, at det er interessant at undersøge disse to aspekters udvikling i en fusionsproces. Mit forskningsspørgsmål i denne opgave er derfor:

”Hvordan influerer ledelsen på udviklingen af fællesskaberne i en fusionsproces?”

Opgaven tager sit udgangspunkt i en sammenlægning i den offentlige sektor, hvor fire afdelinger fusionerer til en ny samlet organisation. Det ovenstående forskningsspørgsmål er meget bredt og generelt i forhold til organisationsforandringer, men der er flere aspekter, som gør netop dette udgangspunkt interessant i forhold til denne case.

For det første må ledelsen i denne case forholde sig til, at beslutningsprocesserne i den offentlige sektor findes på et politisk niveau, hvilket sandsynliggør, at beslutningen om fusionen er truffet uden inddragelse af de ledere, som skal gennemføre forandringen. Netop politiske aspekter medfører ofte, at planlægningsprocessen af fusionen er afkortet i en sådan grad, at ledelsen ikke har haft mulighed for at udvikle en drejebog om mål, og kortlagt de faser som det kræver for at opnå disse mål for organisationen. Teorierne omkring planlagte forandringer beskriver netop nødvendigheden af, at processen planlægges, og der skabes klarhed over de overordnede linjer i organisationen for, at man kan skabe en succesfuld forandring (Antonsen & Jørgensen, 2000:21; Jacobsen & Thorsvik, 2007:348). Når de langsigtede planer i organisationen er sparsomme og udetaljerede, er det relevant at spørge sig selv om, hvilket betydning dette får for ledelsens evner til at styre organisation, der efter en fusion kan være præget af ustabilitet, og hvilken betydning det har for udviklingen af interaktionen i organisationen.

Det andet aspekt, som er interessant i denne case er, at ledelsen har truffet en beslutning om at skabe nye medarbejdersammensætninger efter fusionen med det fokus at bryde med det kulturelle tilhørsforhold, medarbejderne har til de gamle afdelinger, for på denne måde at skabe grobund for nye fællesskaber i den fusionerede organisation. Fællesskabet er et centralt element i en organisationskultur, og dermed også en stabilitets- og tryghedsfaktor. Et brud med medarbejdernes trygge rammer kan derfor resultere i, at de oplever en utryghed og usikkerhed ved deres omgivelser, da de udover at miste de strukturelle rammer også skal forholde sig til nye kulturelle fællesskaber. Dette kan ifølge Edgar Schein være en traumatisk oplevelse at stå uden tilhørsforhold i en proces, der, på

grund af de omstændigheder, der følger med i en fusion, er præget af uforudsigelighed og uigennemsigtighed (Schein, 1994:29, 307). Der er derfor interessant at undersøge, hvordan udviklingen af fællesskaber forløber i organisationen, når medarbejderne både skal forholde sig til nye omgivelser, men også konfronteres med forskellige kulturelle tilgange. Dette er nogle omstændigheder, som gør denne case interessant, og interaktionerne i organisationen særdeles spændende og vedkommende i min optik at studere.

Afgrænsning

Denne opgave har fokus på, hvordan fællesskabet i en organisation bliver påvirket af en fusionsproces, og hvordan ledelsen kan have indflydelse på fællesskabernes udvikling. En fusion er en kompliceret handling, hvor mange aspekter og aktører er i spil både internt og eksternt i organisationen. Da jeg i dette speciale er interesseret i, hvilke konsekvenser og betydninger ledelsens handlinger har for de interaktioner, der skabes i en organisation under en fusion, vælger jeg kun at forholde mig til de interne aktører i casen. Dette betyder, at jeg ikke inddrager borgerne, dvs. hvordan de påvirkes af udviklingen af fællesskaberne i casen.

Casen er som nævnt en offentlig organisation, hvilket har betydning for den proces, som går forud for sammenlægningen. I en offentlig organisation vil beslutningerne ofte være af politisk karakter, og derfor være uden inddragelse af de ledere, der skal gennemføre beslutningerne (Antonsen, 2000:18). Dette er også tilfældet i denne case og ledelsen er underlagt nogle faste retningslinjer, som begrænser deres beslutnings- og handlefrihed. Ydre faktorer kan i denne case have betydning for organisationens udvikling, men fokus i denne case er, hvilken betydning ledelsen har for organisationen. Jeg er dermed ikke interesseret i, hvorfor ledelsen handler, men hvordan og hvilken betydning dette har for udviklingerne i organisationen. Det vil sige, at de ydre omstændigheder, der skaber rammerne for ledelsens handlinger ikke vil blive inddraget i denne case. Organisationen vil i stedet blive betragtet som en isoleret enhed for på denne måde at tydeliggøre ledelsens betydning for organisationens udvikling.

Når fire kulturer mødes i en fusion, vil der uundgåeligt være kulturnuancer mellem medarbejderne, hvilket kan føre til kultursammenstød, og dette er et element, der er

centralt for de fællesskabsorienterede interaktioner i casen. Jeg er bevidst om, at organisationskultur er et teoretisk omdiskuteret begreb, og der er stor forskel på, hvilken indflydelse ledelsen menes at have for kulturens udvikling i en organisation. Jeg vælger at tage udgangspunkt i det funktionalistiske perspektiv og benytter mig af Scheins kulturforståelse som repræsentant for dette. Dette betyder, at jeg ikke forholder mig til eksempelvis det symbolistiske kulturperspektiv.

Dette studie vil dog ikke være en kulturanalyse af organisationen. Kulturbegrebet vil blive brugt som en forklarende faktor for nogle af de interaktionsmønstre, som udspiller sig i casen. Dette betyder, at artefakterne og værdierne vil blive inddraget, når disse er sigende for de observerede interaktioner i organisationen. Schein arbejder med organisationskultur på tre niveauer (jf. Teoriafsnit 'organisationskultur'), men i denne case vælger jeg ikke at forholde mig til de grundlæggende antagelser af den simple årsag, at det i den begrænsede observationsperiode ikke vil være muligt at få et så dybdegående indblik i organisationen, at det vil være muligt at beskrive dette kulturniveau.

Et fænomen der har fået en fremtrædende rolle i organisationer det seneste årti er 'social støtte', hvor man vil skabe rammer og lave tiltag med fokus på at skabe et bedre arbejdsmiljø og på denne måde mindske arbejdsrelaterede sygdomme såsom stress. I Aalborg Kommune er makkerskabsprincippet indført for at imødekomme behovet for social støtte. Det er indført ud fra et ønske om, at mindre, fasttømrede grupper på en arbejdsplads med fokus på både de faglige og menneskelige udfordringer vil kunne mindske mængden af sygemeldinger i den offentlige sektor. I denne case indgår makkerskabsprincippet også og selvom jeg er interesseret i interaktionerne og fællesskaberne i organisationen, vælger jeg ikke at forholde mig til begrebet social støtte i organisationen. Valget er truffet ud fra den opfattelse, at en inddragelse af dette perspektiv vil være for omfattende og i sig selv være et studium.

Baggrund for case

Den daværende Regering (VK) og Kommunernes Landsforening (KL) indgik i 2010 som et led i økonomiaftalen (2011) en aftale om en ny organisering af sagsbehandlingen i

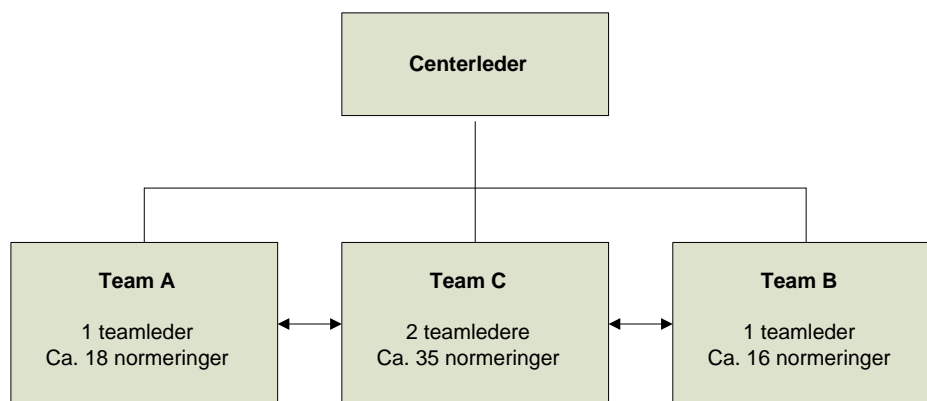
kommunerne (KL, 2012¹). Det betød, at alt objektiv sagsbehandling i kommunerne fremover skal samles i fem centre og overgå til ATP's varetægt under navnet 'Udbetaling Danmark' fra efteråret 2012. Dette indebærer, at arbejdsområder og udbetalinger af folkepension, førtidspension, boligstøtte, barselsdagpenge, familieydelse mm. ikke længere skal ske i de enkelte kommuner, men i stedet fra fem centre rundt omkring i landet under ATP's ansvar (Beslutningsprotokol fra Aalborg byråd, 2011:1 (punkt 18)). Dette betyder, at dele af medarbejderne i den offentlige sektor skal flyttes til Frederikshavn, og i Aalborg Kommune bliver en konsekvens af denne medarbejderflytning, at fire afdelinger indenfor socialområdet bliver '*for små og sårbare*' til at være selvstændige afdelinger i kommunen (Beslutningsprotokol fra Aalborg byråd, 2011:3 (punkt 18)) og derfor skal fusionere. Man skal være opmærksom på, at en fusion i den offentlige sektor adskiller sig fra en i den private sektor. Der er nogle karakteristika i den offentlige sektor, som den private sektor ikke tager højde for. For det første er den offentlige sektor politisk styret og bygger dermed på et politisk ansvar. Dette medfører, at beslutninger omkring fusioner træffes af politikere og ikke den forvaltning, som skal udføre forandringen (Antonsen & Jørgensen, 2000:8) og den offentlige organisation underlægges derfor nogle regler for dets handlinger. Dette er også gældende i denne case, hvor ledelsesteamet, der skal udføre fusionen ikke bliver inddraget i beslutningsprocessen om hvor og hvornår sammenlægningen skal finde sted. Sammenlægningen bliver offentliggjort i sommeren 2010, og medarbejderne fik derfor tidligt i forløbet information omkring forandringsprocessen, og den kom derfor ikke som et chok for medarbejderne.

I forbindelse med regeringsskiftet i efteråret 2011 bliver sammenlægningen stoppet med en uvished om, hvorvidt den skulle gennemføres. Dette får betydning for hele fusionsprocessen, da ledelsen på grund af usikkerhed om projektet gennemførelse ikke påbegynder planlægningen af sammenlægningen og derfor kun har tre måneder til at arrangere sammenlægningen. Fusionen har indvirkning på ca. 100 medarbejdere indenfor socialområdet i Aalborg Kommune, der enten får nye kollegaer, arbejdsopgaver eller arbejdsplads på grund af denne beslutning.

Som det ses af figur 1.1 består casen af én centerleder, fire teamledere og tre teams indenfor arbejdsområderne information/kasse, kontanthjælp og sygedagpenge.

¹ KL's Hjemmeside: <http://www.kl.dk/Fagomrader/Administration-og-digitalisering/Objektiv-sagsbehandling/> hentet d. 10.12.12

Kontanthjælpsteamet har to teamledere og sygedagpenge og informationen/kasse har en teamleder hver. Denne fordeling bunder i antallet af teammedlemmer, hvor kontanthjælpsteamet har dobbelt så mange medlemmer som information/kassen har.



Figur 1.1 - Opbygning af Ydelses- og Socialcenteret

Der er stor forskel på medarbejderantallet i de tre teams, og team C har dobbelt så mange teammedlemmer som de to andre teams. Aalborg Kommune har valgt at have fokus på fordelene omkring mindre fællesskaber, hvilket har resulteret i en makkerskabsmodel. Dette betyder, at ledelsen i organisationen er tvunget til at opdele medarbejderne i mindre makkerskaber. Et makkerskab har til formål at være en gruppe, som medarbejderne kan arbejde tættere sammen med end resten af kollegaerne og på denne måde give medarbejderne et sted, hvor de nemmere kan få hjælp og støtte på arbejdspladsen. Dette betyder, at alle medarbejderne var i et makkerskab i deres tidligere afdeling, men ledelsesteamet har valgt at skabe nye medarbejdersammensætninger i makkerskaberne i forbindelse med fusionen. Denne beslutning er truffet ud fra to aspekter; dels at medarbejderantallet i makkerskaberne varierede i de forskellige afdelinger før fusionen og det derfor ikke var muligt at køre videre med disse sammensætninger, og dels fordi at ledelsen mente, at et brud med de gamle makkerskaber ville medvirke til, at medarbejderne i højere grad oplevede fusionen som en frisk start. Sammensætningen af de nye makkerskaber bestemmes udelukkende af den eller de teamledere, som er tilknyttet teamet, og det varierer fra teamleder til teamleder i hvilken grad medarbejderne har haft indflydelse på sammensætningen. Alle har dog haft mulighed for at sige til, hvis der var bestemte kolleger, de ikke ønskede at komme i makkerskab med. Teamlederne har sammensat medarbejderne inden fusionen finder sted og har gjort dette gennem samtaler

med medarbejderne. Inden fusionen blev der holdt en temadag, hvor der var fokus på makkerskaberne og deres interne samarbejde og værdisæt for på denne måde at skabe samhørighed mellem makkerskabsmedlemmerne.

2. Teori

I dette afsnit vil jeg gennemgå de teorier, som jeg mener er relevante at inddrage som forklarende faktorer for den udvalgte empiri. Teorierne tager udgangspunkt i fællesskab og forandringsprocesser, og hvordan dette påvirker hinanden. Studiet tager udgangspunkt i Scheins funktionalistiske perspektiv, hvorfor Scheins teorier er dominerende i dette afsnit. Herudover har jeg valgt at inddrage teorier om planlagte forandringer, herunder inddrages også teori om modstand mod forandringer for at give et indblik i de reaktioner, der kan forventes, når medarbejdere udsættes for forandringer. Jeg benytter mig også af Bauman og hans syn på fællesskaber i det senmoderne samfund, da dette kan være en forklarende faktor for, hvorfor individer søger ind i fællesskaber. Når individet indgår i interaktioner, kan der være forskellige relationer som definerer interaktionen. Til at belyse dette har jeg valgt at inddrage Cooleys teori om primære og sekundære grupper. Til yderligere belysning af interaktioner mellem individer, henter jeg viden fra Goffman og hans teori om roller i hverdagslivet.

Organisationskultur

Interessen for kultur i organisationer startede allerede tilbage i starten af 1920'erne, men interessen for kulturens betydning i organisatoriske sammenhænge steg i 1980'erne på grund af japanske studier, der antydede, at der var en sammenhæng mellem kulturen i organisationen og den succes, som organisationen oplevede (Jacobsen & Thorsvik, 2007:11). Blandt forskere er der enighed om, at kultur er en interessant faktor i organisationsmæssige sammenhænge, men der er ikke enighed om, hvordan kultur skal defineres eller hvilken betydning, den skal tilskrives i en organisation (Schein, 1994:16). I dette projekt vælger jeg at forholde mig til det funktionalistiske perspektiv og tager udgangspunkt i Edgar Scheins (herefter Schein) forståelse af organisationskultur.

Schein mener, at det er essentielt, at kulturelle elementer i en organisation har en funktion, der bidrager til organisationens overlevelse. Dette aspekt er helt grundlæggende i det funktionalistiske perspektiv. Schein beskriver kultur, som værende kendetegnet ved, at der i en gruppe² vil være nogle fællestræk, der deles eller ejes i fællesskab (Schein,

² Schein benytter ordet gruppe, som betegnelse for sociale enheder af enhver størrelse og dette gælder derfor både i organisationer og dele af organisationer (Schein, 1994:16).

1994:17). I Scheins optik vil kultur være tæt knyttet til fællesskaber, men bidrager også med noget dybdegående og stabilt, som ikke nødvendigvis er håndgribeligt eller synligt. I Scheins optik vil en organisationskultur være noget gennemgående i organisationen, som der vil være enighed omkring mellem organisationsmedlemmerne. Trods denne overordnede enighed omkring de grundlæggende antagelser i kultur, så mener han, at der med tiden i en organisation kan udvikles subkulturer. Det betyder, at der nødvendigvis ikke kun vil være ensformige kulturelle elementer i en organisations, men at der kan udvikles subkulturer med udspring i den samlede kulturelle forståelse (Schein, 1994:237, 238).

Kultur er ifølge Schein med til at skabe en stabilitet i organisationen. Dette skyldes en strukturering af de kulturelle elementer, der er med til at skabe et helhedsbillede i organisationen, da kulturen forudsætter at elementer såsom værdier, ritualer, adfærd m.m. bindes sammen. Han mener at det er denne strukturering der er *"kernen i, hvad vi forstår ved 'kultur'"* (Schein, 1994:18). Stabilitet og kultur er hos Schein to elementer som er tæt forbundne og dette skyldes, at mennesket har et grundlæggende behov for stabilitet, sammenhæng og mening, og det derfor altid vil søge hen mod dette. Individet stræber efter den forudsigelighed, som stabilitet fører med sig, da det er med til at skabe en forventningshorisont til omgivelserne og bidrage til en følelse af sikkerhed og tryghed for det enkelte individ. På grund af dette mener Schein ikke, at kulturbegrebet giver nogen mening, hvis det ikke ses i lyset af stabilitet, og kultur vil derfor altid være en *"stræben hen imod strukturering [...]"* (Schein, 1994:19). Stabiliteten opretholdes gennem værdier, rutiner og normer, der er med til at give organisationsmedlemmerne retningslinjer i organisationen ved at skabe rammer for deres adfærd. At individet stræber efter en stabilitet og at organisationskultur er en medvirkende årsag til denne stabilitet bevirker, at kulturen kan have en socialiseringseffekt på dets medlemmer. Dette skyldes, at kulturen igennem værdier, ritualer og normer er med til at angive, hvilken adfærd, der er ønskværdigt i organisationen og på denne måde bliver retningsgivende for medlemmerne (Jacobsen & Thorsvik, 2008:112). Dette kan lade sig gøre, da en stærk kultur fremmer følelse af stabilitet, tillid, samarbejde og koordinering i en organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2008:113). Ifølge Schein er alle disse elementer med til enten at afrette, begrænse og styre medlemmernes adfærd, men på en sådan måde, at denne styring ofte kommer til at virke frivillig og selvfølgelig for den enkelte. Fællesskab er et nøglebegreb

i denne styringsproces, som kulturen har i dette perspektiv, da det er i gennem fællesskab, at fælles adfærdsmønstre, værdier og normer skabes og opretholdes mellem organisationsmedlemmerne. Kulturens socialiseringseffekt vil også komme til udtryk gennem fællesskabet, da uønsket adfærd vil blive 'straffet' ved eksempelvis udelukkelse og dermed også have karakter af social kontrol (Schein, 1994:21). Kulturen vil ifølge Schein kunne give medlemmerne nogle svar på komplicerede spørgsmål og på denne måde være et meningsskabende element (Jacobsen & Thorsvik, 2008:113).

Som det kommer til udtryk i ovenstående, er fællesskabet en essentiel del af kulturen i en organisation og det hænger sammen med, at en kulturs styrke er afhængig af det fællesskab som denne er bygget op omkring. Hvis fællesskabet ophører, vil det adfærdsstyrende element også forsvinde i mødet mellem nye og gamle medlemmer, men dette element vil i højere grad kunne betragtes som en form for kreativ proces, der sigter på at opbygge en kultur (Schein, 1994:21). I dette tilfælde ville de nye medlemmer have meget større indflydelse på kultur, end hvis der allerede eksisterede nogle fælles antagelser i et fællesskab.. Schein lægger vægt på læring i hans kulturforståelse og benytter dette begreb i forbindelse med tilpasning til nye opgaver i en organisation. Han påpeger, at især to forhold har betydning for udviklingen af kultur: 1) at man lærer at forholde sig til en ekstern tilpasning, dvs. en tilpasning i forhold til de problemer, der kan opstå med omgivelserne og 2) at man lærer at foretage intern integration i organisationen; det vil sige at fremme funktionsduelighed og samarbejdet mellem medlemmerne og på denne måde produktiviteten i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008:117, Schein, 1994:19). Som nævnt er kulturens funktionsduelighed et helt centralt aspekt i Scheins kulturforståelse. Med funktionsduelighed menes, at kulturelle elementer skal varetage en funktion, der bidrager til organisationens overlevelse. Dette har stor betydning, da Schein mener, at det er på baggrund af dette, at kulturelle fænomener vinder indpas og opretholdes i en organisation (Schultz, 1990:26). Et kulturelt fænomen vil ifølge Schein blive opretholdt, så længe at de har en nytteværdi for medlemmerne eller organisationen, og bliver opfattet som rigtig af organisationsmedlemmerne. En kultur i en organisation er dermed ikke statisk, men vil udvikle sig i takt med omgivelserne. Et eksempel på dette er, hvis organisationsmedlemmerne gentagende gange oplever, at en værdi ikke længere afspejler virkeligheden og bidrager positivt til organisationen. Denne værdi vil dermed have mistet dets eksistensgrundlag og blive forkastet til fordel for en værdi, som bidrager

positivt til organisationens overlevelse. Schein mener dermed, at kulturen hele tiden vil blive afprøvet på virkeligheden og dermed bliver nødt til at forholde sig til omgivelserne. På trods af kulturens omskiftelighed, så er det ofte svært at ændre de grundlæggende antagelser i en organisationskultur. Det hænger sammen med tryghed som de indgroede kulturelle elementer skaber for medlemmerne, og dermed også en utryghed, som kan følge med et brud med sådanne værdier. Det er dog ifølge Schein ledelsens ansvar at skabe og styre kulturen i den mest funktionelle retning og, dermed også deres opgave, bryde med de gamle værdier og indføre nye.

Ledelsens indflydelse på organisationskulturen

I kraft af Scheins funktionalistiske perspektiv, tilskriver han ledelsen stor betydning i en organisationskultur og han mener ikke, at man kan tale om organisationskultur uden at forholde sig til det ledelsesmæssige aspekt på kulturen. Dette skyldes, at Schein betragter kultur som noget organisationer 'har', og dermed som en manipulerbar variabel, som ledelsen har indflydelse på og har til opgave at styre. For at dette er en mulighed, er det dog nødvendigt, at ledelsen er bevidst omkring og har en forståelse af den kultur, som de er en del af, da dette er en nødvendighed for at kunne styre den, og ikke lade kulturen styre dem (Schein, 1994:23). Det vil sige, at ledelsen bliver nødt til at kunne distancere sig fra kulturen for at kunne styre den optimalt.

Schein skriver: *"Kultur og ledelse er to sider af samme sag, forstået på den måde, at ledere først skaber kulturer [...] Når først kulturer eksisterer, bestemmer de kriterierne for ledelse [...]"* (Schein, 1994:23). Som det kommer til udtryk, har ledelsen størst indflydelse på en kultur, når denne skal skabes. Det skyldes, at ledelsen i denne periode ikke behøver at forholde sig til stadfæstede værdier, normer eller grundlæggende antagelser, og derfor kan påvirke kulturen i en bestemt retning uden disse forhindringer. Kulturen i en organisation har en socialiseringseffekt, og ledelsen har igennem kulturen dermed mulighed for at have stor indflydelse på socialiseringen af organisationsmedlemmerne. Ledelsen kan styre og påvirke kulturen ved at kontrollere, belønne og vise opmærksomhed til ønskede rollemodeller eller handlinger og på denne måde fremme den ønskede adfærd.

Når en kultur har stabiliseret sig, vil dynamikken i organisationen ændre sig og organisationsmedlemmerne vil have større indflydelse på kulturen, og det vil derfor være sværere for ledelsen at have samme kulturformende rolle som tidligere (Borum, 2007:71, Schein, 1994:227). De ledelsesmæssige tiltag, som har stor indvirkning i en ung organisation, vil kun have begrænset eller overfladisk virkning i en ældre organisation, hvor kulturen har stadfæstet sig blandt medlemmerne. Kultur er ikke statisk og Schein mener ikke, at det er umuligt at ændre en stabiliserende kultur, men det kræver en større indsats og mere tid fra ledelsens side end i en ung organisation på grund af de indlejrede antagelser (Schein, 1994:277).

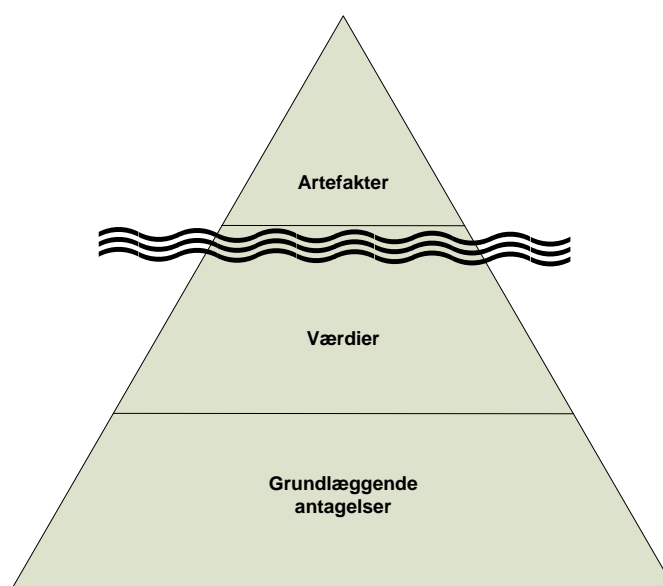
Hvis en ledelse ønsker at ændre en stabiliseret kultur, henviser Schein til Kurt Lewins trefasede forandringsmodel, som en metode til dette. Denne model er overordnet bygget op omkring en optøning af de gamle værdier, indføre nye værdier og nedfryse disse værdier i organisationen. Schein nævner dog også kort, at en forandring af en kultur også kan ske ved at reorganisere og genføde kulturen. Dette sker ved, at man nedbryder den organisation og det fællesskab, der er bærer af en kultur, og på denne måde opløse kulturen. Den organisation, som afløser den gamle vil begynde at opbygge sin egen kultur, og ledelsen vil dermed igen have stor indflydelse på kulturen (Schein, 1994:306-307). Han nævner dog i denne forbindelse, at det er nødvendigt at bryde med de elementer, som hidtidigt var styrende for den gamle kultur, og at en så drastisk forandringsproces kan virke traumatisk for medlemmerne og derfor kun sjældent benyttes i organisationsmæssige sammenhænge.

Scheins tre kulturniveauer

Schein inddrager tre niveauer, som har betydning i en organisationskultur, hvis man ønsker at afdække eller havde indblik i en organisations kultur. Niveauerne er i samspil med til at skabe et kulturbillede, men hvordan de opleves i organisationen, og hvordan de kommer til udtryk, adskiller sig meget fra hinanden, da de:

”[...] strækker sig fra de meget håndgribelige og tydelige manifestationer, som man kan føle, til de mere dybt indlejrede ubevidste, grundlæggende antagelser [...]” (Schein, 1994: 24).

For at få en forståelse af Scheins kulturoptik i en organisation, så mener jeg, at det er relevant at afdække disse tre kulturniveauer og på denne måde tydeliggøre deres sammenspil med hinanden (Schein, 1994:26). Når kulturniveauer anskues, er en god måde at beskrive dem som et isbjerg, da kun en lille del af organisationskulturen befinder sig synligt over vandoverfladen, og størstedelen af de kulturelle elementer befinder sig skjult under vandoverfladen for observatøren af når organisationen. De skjulte fænomener vil først blive observerbare, når man har skabt sig et dybere indblik og forståelse af organisationen, og kræver derfor længere tids ophold i en organisation.



Figur 2.1 - Scheins tre kulturniveauer

Som det ses på figur 2.1, er de tre niveauer i Scheins teori artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Det er på disse niveauer, at ledelsen har mulighed for at påvirke og manipulere den kulturelle udvikling i en bestemt retning. En fyldestgørende beskrivelse af hvert niveau er meget omfangsrigt og den nedenstående gennemgang vil derfor kun have til formål at skabe et indblik i niveauernes opbygning og sammenspillet.

Artefakter

Med udgangspunkt en isbjergsmetafor vil artefaktniveauet være det synlige niveau og dermed befinde sig over vandoverfladen. Dette niveau indeholder alle de fænomener, som man kan observere, så snart man træder ind i en organisation, selvom man ikke har

kendskab til kulturen i organisationen (Schein, 1994:25). Dette niveau indeholder eksempelvis de fysiske omgivelser, sproget og det som Schein kalder for organisationens stil, der kan være tiltaleformen, ritualer, historier, følelsesmæssige udfoldelse og organisatoriske processer i organisationen (Schein, 1994:25). Ifølge Schein er elementerne på dette niveau forholdsvis lette at observere, men sværere at tyde, hvilken betydning, de har for det samlede kulturbillede (Schein, 1994:25). Dette skyldes, at artefakterne kan betragtes som kulturelle symboler og symbolværdien hænger sammen med den mening som organisationsmedlemmerne tillægger artefakterne (Jacobsen, 2007:123):

”Problemet er, at symboler er flertydige, og at man kun kan teste ens indsigt i, hvad noget kunne betyde, hvis man også har oplevet kulturen på dens værdiniveau og på niveauet med grundlæggende antagelser.”
(Schein, 1994:25)

Schein skriver, at det vil være en fejl at forsøge at skabe mening omkring en kultur alene ved at tolke på artefakterne i en organisation. Et sådant billede som skabes vil i høj grad være en projektion af ens egne forforståelser og erfaringer, og dermed give et fejltagtigt kulturbillede af organisationen. Han understreget dermed nødvendigheden af at se artefakterne i lyset af værdierne og de grundlæggende antagelser i organisationen (Schein, 1994:25). Selvom artefakterne kan virke mindre betydningsfulde end de to andre niveauer, så er artefakterne dog med til at understøtte værdierne og de grundlæggende antagelser, hvilket i sidste ende understreger deres vigtighed i en organisation.

Værdier

I isbjergmetaforen befinder værdiniveauet sig lige under vandoverfladen. Selvom værdierne umiddelbart er skjult for den eksterne observatør, så vil der være et højt bevidsthedsniveau blandt medlemmerne omkring værdierne i organisationen, da værdierne ofte vil være præget af logiske begrundelser. Bevidstheden om en værdi vil ofte være truffet gennem et valg om noget er godt eller dårligt (Jacobsen, 2007:121) og vil afspejles via ideologier, mål eller strategier, som ligger til grund for selve organisationen. (Jacobsen, 2007:122). Værdierne har stor betydning, fordi de er med til at

give medlemmerne nogle retningslinjer, som de kan bruge som rettesnor for deres handlinger.

Det har stor betydning for den funktionalistiske kulturforståelse, at en værdi bidrager til organisationens overlevelse. For at en ide eller handling bliver til en accepteret værdi i en organisation, så skal denne 'bevise sit værd' i en organisatorisk sammenhæng. Schein eksemplificerer dette ved, at salget i en ung virksomhed falder, og at en leder derfor foreslår at øge reklameindsatsen ud fra den overbevisning at øget reklame altid medfører øget salg. Schein mener, at en sådan ide vil blive diskuteret og udfordret i organisationen, og dermed ikke noget som organisationen uden videre vil benytte sig af. Hvis lederen kan overtale gruppen til at handle i overensstemmelse med denne ide, og løsningen fungerer gentagne gange og succesoplevelsen er fælles for medlemmerne, så kan den bagvedliggende værdi udvikle en fælles værdi og senere en fælles antagelse (Schein, 1994:27). I denne udvikling er det vigtigt, at en værdi forsætter med at være succesfuld, og at dette kan stadfæstes, hvis værdien skal opretholdes. Det er altså nødvendigt, at 'øget reklame' gentagne gange er en succes i forbindelse med faldende salgstal, før værdien bliver en del af organisationsmedlemmernes værdigrundlag. Hvis en værdi ikke kan stadfæstes vil denne blive forkastet og en ny værdi vil overtage. Schein skriver dog, at det ikke er alle værdier, hvor det er muligt at måle succes, da nogle værdier er mindre håndgribelige end øgede salgstal. Sådanne værdier kan indbefatte værdier, som tager udgangspunkt i moral eller æstetik (Schein, 1994:27). En værdi skal kun opretholdes så længe, at den medførte adfærd bidrager til organisationens overlevelse, hvad enten dette er internt eller eksternt, og værdierne i en organisation bliver derfor hele tiden udfordret af omgivelserne.

På værdiniveauet nævner Schein også det, han kalder *skueværdier*. En skueværdi betyder, at der ikke er overensstemmelse mellem adfærden og holdningerne og de udmeldte værdier i organisationen. Værdier i en organisation vil ofte kunne forklare og forudsige organisationens og dets medlemmers handlinger og adfærd. Når dette ikke er tilfældet, og der er et misforhold mellem de udmeldte værdier og medlemmernes adfærd, vil værdier blive betegnet som skueværdier. Dette kan skyldes, at værdierne og i sidste ende ledelsen er ude af trit med, hvordan der handles i dagligdagen i organisationen eller at værdierne er en politisk beslutning, som ikke fungerer i praksis (Schein, 1994:28). En værdi som

betragtes som er en succes og dette stadfæstes i organisationen kan udvikle sig til en antagelse i organisationen. Antagelser vil været meget indgroede i organisationen og vil ofte være indiskutable. Især antagelserne, som udvikles fra de bløde og mindre håndgribelige værdier, kan have en socialiseringseffekt hos medlemmerne (Schein, 1994:27-28). Når værdierne udvikles til antagelser tydeliggøres sammenhængen til det næste niveau. De grundlæggende antagelser vil som oftest udspringe af værdierne i organisationen. Hvor organisationsmedlemmerne har en høj grad af bevidsthed omkring værdierne i organisationen, så findes de grundlæggende antagelser på et ubevidst plan. Der vil derfor være forskel på det, som organisationsmedlemmerne 'tror', der styrer deres adfærd og så de grundlæggende antagelser, der rent faktisk styrer deres adfærd (Jacobsen, 2007:122).

Grundlæggende antagelser

Forholder man sig endnu en gang til isbjergsmetaforen, befinder dette niveau sig langt under overfladen, men det er det niveau, der har størst betydning for kulturbilledet. De grundlæggende antagelser vil være gennemgående i en organisation og kun være at finde med små variationer inden for én kultur. Dette niveau er ifølge Schein det vigtigste, da han er af den opfattelse, at en kulturs kerne skal findes i de grundlæggende antagelser (Schein, 1994:33). De to andre niveauer skal forstås og fortolkes i lyset af de grundlæggende antagelser (Jacobsen, 2008:120). De kulturelle elementer, der findes på dette niveau vil som nævnt befinde sig på et ubevidst niveau og være værdier som organisationsmedlemmerne tager for givet (Jacobsen, 1994:120). Antagelser vil være så rodfæstet hos medlemmerne, at de vil have svært ved at forstå handlinger, som er baseret på andre antagelser end deres egne (Schein, 1994:29). De grundlæggende antagelser er indgroet hos medlemmerne og vil blive betragtet som sandheder, der er indiskutable og derfor kan det være svært at forstå handlinger, som modsætter sig disse. Når organisationsmedlemmer skal forholde sig til andres grundlæggende antagelser betyder det, at de er nødt til at se disse i lyset af deres egne antagelser, og det kan være ubehageligt at skulle forholde sig kritisk til disse. Dette er en af grundene til, at medlemmers grundlæggende antagelser kan være meget svære at ændre.

De grundlæggende antagelser er med til at skabe en forståelsesramme omkring adfærd, sprog og hvad der er rigtigt og forkert. Når denne forståelsesramme udfordres, vil det

også have betydning for stabiliteten, som var baseret på disse forståelser (Schein, 1994:29). Det er de grundlæggende antagelser, som medlemmerne baserer deres 'know how' på og gør medlemmerne i stand til at fungere (Schein, 1994:30). Det er på baggrund af disse antagelser, at de er i stand til at skabe forventninger til, hvordan andre agerer og reagerer, og når antagelserne går til grunde, kan det medføre tvivlsspørgsmål om elementer som ellers tidligere blev taget for givet og medføre en grundlæggende utryghed til fremtiden hos individet. De grundlæggende antagelser kan sammenlignes med Pierre Bourdieus (herefter Bourdieu) 'habitus' begreb, da der i grundlæggende antagelser er en socialisering af organisationsmedlemmerne. Bourdieu mener ligesom Schein, at det er svært for individet at slippe de normer og værdier, der skabes i ens socialisering, da det er ud fra disse, at individet danner grundlag for at forstå sammenhænge og en forståelse af verden og et sådan grundlag er med til at skabe tryghed. Medlemmer har det bedst sammen med andre, der deler deres antagelser, da det kan være ubehageligt at interagere med nogle uden for kulturen, da de grundlæggende forståelser om verden kan være forskellige, hvilket betyder at individets rammer for adfærd ikke er gældende og dette kan skabe utryghed (Schein, 1994:30). Ifølge Schein vil individet strække sig langt for at undgå at opleve en utryghed i forbindelse med de forståelsesrammer, som de grundlæggende antagelser skaber. Det kan i sidste ende resultere i, at organisationsmedlemmerne vil ignorere elementer, der udfordrer de bagvedliggende værdier for antagelserne og kun forholde sig til situationer, der stemmer overens med deres egne antagelser, og bevidst undgå dem, hvor deres antagelser bliver uholdbare (Schein, 1994:29, 30). Schein gør derfor opmærksom på, at ændringer af selv små elementer i en gruppes kultur, vil være lige så svært som at ændre et individs forsvarsmekanismer.

Som tidligere nævnt består kulturens styrke i, at antagelser er fælles og gensidigt forstærkende (Schein, 1994:32, 33). Når et individ skifter organisation vil det være nødt til at forholde sig til nye antagelser, og dermed også rigtigheden af dets egne antagelser. Når et individ skifter organisation vil det skabe nye grundlæggende antagelser, som erstatter de gamle. Schein siger, at det er en lettere proces at korrigere sine antagelser, hvis man står alene med dem og dermed ikke har en støtte i et fællesskab (Schein, 1994:32, 33).

Forandringsteorier

Når en organisation skal gennemgå en forandring, er der forskellige måder ledelsen kan gribe det an på. I denne case er forandringsprocessen sat i gang som en planlagt proaktiv og strategisk forandring (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 341) for at i mødekomme de problemstillinger, som man i kommunen forestiller sig, at 'Udbetaling Danmark'³ ville føre med sig. På baggrund af dette besluttes det at gennemføre en omfattende omstrukturering af både arbejdsområder og af medarbejderne ved at fusionere fire afdelinger. Når fire afdelinger fusioneres, vil det indebære nogle organisationskulturelle forandringer i den fusionerede organisation, hvilket kan have stor indflydelse på forandringsprocessen. Med udgangspunkt i Scheins funktionalistiske perspektiv, så tillægges ledelsen stor magt og indflydelse i forbindelse med forandringsprocesser og derfor også et stort ansvar til at styre forandringsprocessen og organisationen i en bestemt retning (Jacobsen & Thorsvik, 2011:348).

Der findes flere forskellige teorier om, hvordan en planlagt forandring skal gribes an, for at opnå en succesfuld forandringsproces, og jeg har valgt at forholde mig til teorier indenfor planlagte forandringsprocesser og målstyring, da jeg mener, at dette er mest relevant for casen. Et gennemgående træk for disse tilgange er, at det er essentielt for en succes forandringsproces, at ledelsen analyserer og fastsætter nogle klare mål for forandringen og organisationen og styrer efter dette igennem processen. Er dette ikke tilfældet kan det have konsekvenser for hele organisationen, da handlinger og beslutninger kan virke modstridende. Der kan således opstå forvirring og usikkerhed blandt medarbejderne, da dette kan afspejle et manglende overblik fra ledelsen. Når der ikke er klare mål for en forandring om, hvor organisationen er på vej hen, kan det resultere i, at grupper i organisationen benytter sig af en fortolkningsfrihed, da upræcise mål resulterer i, at medarbejderne ikke oplever disse som forpligtende (Rieper, Ejersbo & Hansen, 2000:208). Målstyringsfilosofien mener '*at hvis den enkelte kender sine mål, vil vedkommende også forfølge dem*' (Rieper, Ejersbo & Hansen, 2000:183), hvilket er endnu en af grundene til, at det er vigtigt, at ledelsen melder klare mål ud under en forandringsproces. Det er dog ikke nok, at ledelsen blot fastsætter nogle klare mål for

3 Udbetaling Danmark: De objektive sagsakter overgår til ATP og kommunerne mister dermed en del af deres ansvarsområder og arbejdsopgaver, hvilket har betydning for de mindre afdelinger i kommunen.

organisationen. Det er afgørende for en succesfuld proces, at ledelsen også er et styrende element. Dette hænger sammen med, at det i en fusion i den offentlige sektor ikke er nok at ændre de formelle kommandoveje. Det er også vigtigt at harmonisere de forskellige opfattelser af, hvad der organisationens egentlige mission (Antonsen & Jørgensen, 2008: 24) og lede denne.

En planlagt forandringsproces vil indeholde flere faser, hvor flere af dem foregår før forandringsprocessen bliver sat i gang.

1. Der skal være fastsat nogle overordnede mål for organisationen
2. Ledelsen bør analysere, planlægge og gennemføre nødvendige handlinger for at nå de mål, den har sat sig. Dette kan betyde, at det er nødvendigt med en analyse af, hvordan de kommende udfordringer skal gribes an og hvordan strukturen, kulturen og personalepolitikken er bedst tjent i de nye omstændigheder.
3. Gennemføre forandringen.
4. Opfølgende resultatmåling med konsekvenser og læring.

(Rieper, Ejersbo & Hansen, 2000:182; Jacobsen & Thorsvik, 2011:348).

Det er altid vigtigt, at en ledelse meget tidligt i processen forholder sig til, hvad de ønsker at få ud af forandringen.

I teorien omkring målstyring beskrives det, at en af grundene til, at en ledelse ikke fremlægger klare mål og retningslinjer i organisationen kan skyldes, at manglende eller vage og upræcise mål, kan medvirke til større ledelsesfrihed i organisationen. Ledelsen skal ikke stå til ansvar overfor disse mål i samme grad som med klare udmeldinger (Rieper, Ejersbo & Hansen, 2000:208), hvilket kan gøre det nemmere for ledelsen at skifte mening eller retning i organisationen.

I en forandringsproces bliver ledelsen nødt til at forholde sig til den kompleksitet, at nogle beslutninger nødvendigvis vil bygge på ufuldstændig information, og at der kan være udefrakommende elementer, som kan have indflydelse og indvirkning på de overordnede mål og beslutninger i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2011:349). Dette er især gældende i en offentlig organisation, da beslutninger i denne sektor ofte bliver taget hen over hovedet på de ledere, der skal udføre forandringen. Den danske offentlige

sektor er politisk styret, hvilket betyder, at det er politikerne, der træffe beslutninger om, hvordan den offentlige sektor skal udvikle sig. Styringsformen er således top-down og forandringer bliver sat i værk fra oven uden større indblanding fra de forskellige ledere (Antonsen & Jørgensen, 2000:8), hvilket kan betyde, at de organisationsledere, der reelt skal styre forandringen ikke nødvendigvis har indflydelse på de ydre omstændigheder, såsom hvor og hvornår forandringen skal finde sted. Dette kan vanskeliggøre en planlægningsproces, men gør ikke denne proces mindre vigtigt eller essentiel for forandringsprocessen.

Modstand mod forandring

At organisationsforandringer møder modstand fra dets medlemmer er ikke sjældent, og en sådan modstand kan have stor betydning for succesgraden af forandringen eller det mål, som en ledelse prøver at nå. Modstanden kan komme til udtryk på mange forskellige måder, såsom vrede, faldende produktion, sygedage og kan både være bevidst og ubevidst modstand fra medarbejdernes side. Når en organisation oplever modstand i forbindelse med forandringsprocesser er et centralt aspekt frygten og utrygheden for det ukendte, som en forandring fører med sig. Modstand mod forandring hænger i høj grad sammen med bruddet med de stabile ramme, og de tvivlspørgsmål, som forandringen kan bringe med sig. Som tidligere nævnt er organisationer ofte stabile elementer, og når en forandring bryder med de strukturer, som en organisation er opbygget af, kan dette medvirke til en utryghed hos den enkelte medarbejder, da deres forventningsramme kan sættes ud af spil. Modstanden strammer fra et ønske om at fastholde de stabile, kendte rammer og undgå at skulle forholde sig til det ukendte (Jacobsen & Thorsvik, 2008:349). I denne case gennemgår organisationen en stor forandringsproces, hvilket indebærer, at medarbejderne flyttes fra trygge omgivelser til en ny arbejdsplads⁴, der vil være præget af usikkerhed og uforudsigelighed. Selvom en ledelse forsøger at forberede medarbejderne på den nye situation, så vil der altid være elementer, såsom brud med rutiner, vaner og værdier, der vil medføre utryghed og som kan betyde, at medarbejderne ikke ønsker en forandring i organisationen.

⁴ En gruppe beholder deres arbejdsplads, men skifter stadig kontorer.

En af grundene til at medarbejdere yder modstand er, at der mellem kollegaer ofte vil være en kultur, der giver en stabilitet, og hvor medarbejderne overholder en psykologisk kontrakt omkring adfærd, sprog, humor mm. En fusionsproces vil ofte betyde et brud med denne kontrakt og den symbolske orden i organisationen, der betyder, at indholdet skal til genforhandling. Dette kan efterlade medarbejdernes uden en forventningshorisont til omgivelserne, og dette kan være ubehageligt og medarbejderne kan føle sig sårbare. Individet finder tryghed i det kendte, og derfor kan selv små skift i kontorer give utryghed. Dette hænger sammen med, at en af de stærkeste kilder til modstand er frygten for, at sociale bånd skal blive brudt imellem kollegaer, hvis eksempelvis kontorfællesskaber forsvinder (Jacobsen, 2008:350, 351)

Et andet element der er relevant i forbindelse med en fusion mellem afdelinger er, at individets arbejde og arbejdsplads spiller en stor rolle i identitetsskabelsen. På en arbejdsplads vil man indtage og få tildelt nogle roller, som man selv og andre identificerer en med. *”En forandring af organisationen kan betyde, at det faste meningsmønster, der er blevet oparbejdet gennem lang tid, bliver brudt”* (Jacobsen & Thorsvik, 2008:350) og individets identifikation derfor smuldrer sammen med disse mønstre. En forandringsproces kan betyde, at rollefordelingen bliver udfordret eller byttet rundt, og medarbejderne kan have svært ved at forholde sig til de nye roller på arbejdspladsen (Jacobsen & Thorsvik, 2008:350). I fusionen mellem flere afdelinger kan det betyde, at der kommer en konfrontation mellem to roller, der dermed kan skabe frustration og usikkerhed blandt de involverede parter. Man skal dog også være opmærksom på, at et tab af identitet kan være befriende for nogle organisationsmedlemmer, da de på denne måde kan slippe ud af en pålagt rolle, og fusionen kan på denne måde blive en frisk start for individet. Når rollefordelingen ændrer sig kan dette også betyde, at der sker en ændring i magtforholdet i organisationen. En forandring kan ryste de interne stabile magtstrukturer i organisationen, og en mulig grund til modstand kan derfor skyldes, at nogle medarbejdere føler en svækkelse af deres indflydelse i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008:350). For at mindske modstanden er det dermed vigtigt, at der bliver skabt nogle stabile rammer i organisationen, så medarbejderne har noget stabilt at forholde sig til i den nye organisation.

Desuden har det betydning, at medarbejderne oplever fordelene af de nye rutiner, tiltag og arbejdsgange. Schein henviser til Kurt Lewins (herefter Lewin) tre faser i

organisationsudvikling, når der skal indføres en kulturforandring i en organisation. Disse faser går ud på at mindske medarbejdernes tilknytning til deres gamle arbejdsgange og på denne måde skabe mulighed for at introducere nogle nye rutiner med begrænset medarbejdermodstand og bevare disse i organisationen. Lewin mener, at dette skal gøres i tre faser: en optøningsfase, en forandringsfase og en nedfrysningssfase. Det essentielle ved indførelsen af nye arbejdsgange og værdier er, at medarbejderne skal kunne forstå fordelene og kunne se det i praksis. Hvis dette ikke er tilfældet vil det medføre negativitet og modstand fra medarbejderne i stedet for en vellykket forandringsproces (Jacobsen & Thorsvik, 2011:359)

Fællesskaber i det senmoderne samfund

Et af de aspekter som præger store dele af den sociologiske teori er, hvordan samfundsudviklingen har indflydelse på individet og fællesskaberne i samfundet. Det moderne samfund er præget af individualisme, som er opstået på grund af et brud med de traditioner, som tidligere begrænsede de individuelle valg. Bruddet har betydet, at individet i langt højere grad end tidligere selv har ansvaret for dets selvfortælling, og selvrealisering er dermed i højere grad blevet den enkeltes projekt (Kaspersen, 2007:436) og dette har betydning for rammerne for fællesskab. Fællesskaberne i det senmoderne samfund er præget af individets fokus på nytteværdien af fællesskaberne (Jacobsen, 2007:453). I udviklingen af individet selvbillende er det nødsaget til hele tiden at træffe valg, der har indflydelse på dette billede.

Sociologen Zygmunt Bauman forholder sig til nogle af de mere problematiske følger af det senmoderne samfunds omskiftelighed og individualisme. Han mener ikke, at disse to elementer danner grobund for solide fællesskaber. Bauman mener dog ikke, at fællesskab er et forsvindende element, men det har ændret karakter i takt med samfundsudviklingen. Fællesskabet er stadig et sted individet kan opnå et pusterum og tryghed fra individualitetens ensomhed og samfundets omskiftelighed, men det stabile fællesskab vil i det senmoderne samfund være forsvindende (Bauman, 2002:21, 68). Individet vil i højere grad end tidligere have brug for den tryghed, som fællesskabet kan medføre, fordi samfundets omskiftelighed er stigende, og dermed tvinger individet til hele tiden at skulle udvikle sig. De senmoderne fællesskaber skal bidrage til individets udvikling; med andre

ord have en nytteværdi for individets selvidentitet. Individet agerer i højere grad som brugere af fællesskaber end blot som medlemmer, hvilket har betydning for den tilknytning, som individet tillægger fællesskaberne. Bauman betegner fællesskaberne i det senmoderne samfund som 'knagefællesskaber', som individet kun benytter i en tidsbegrænset periode. Individet bruger fællesskabet i den periode, hvor dette giver mening for dets selvudvikling, hvorefter det melder sig ud og søger videre til et andet mere givende fællesskab. Fællesskaberne skal ifølge Bauman være nemme at træde ind i og komme ud af igen. Et fællesskab må ikke stå i vejen for individets udvikling og skal derfor kun opretholdes, så længe der er et udbytte af fællesskabet (Jacobsen, 2007:453). Et fællesskab kræver dog også noget af individet til gengæld for de rammer og tryghed, som det tilbyder. Loyalitet er ifølge Bauman et vigtigt element og fællesskabet til kræve 100 procent loyalitet af individet. Giver dette ikke kan det betyde en eksklusion fra fællesskabets trygge rammer. En indtræden i et fællesskab vil altid ske på bekostning af noget af individets frihed, og derfor vil en indtræden altid være en opvejning mellem den frihed, individet opgiver og den tryghed, som fællesskabet til medføre (Bauman, 2003:57).

I denne case er fællesskabernes flygtighed begrænset af ledelsens sammensætning af makkerskaber, hvilket betyder, at medarbejderne ikke kan forlade fællesskabet med mindre, de forlader organisationen, og dette vigtigt at holde sig for øje, når Bauman inddrages som et forklarende element for udviklingen af fællesskaberne i organisationen. Trods dette mener jeg stadig, at det er relevant at inddrage Baumans perspektiver i denne case, da den med fordel kan være med til at forklare medarbejdernes reaktioner på de nye fællesskaber. Jeg mener, at man kan argumentere for, at desto mere ustabilitet individet oplever i dets omgivelser, desto større vil behovet for fællesskabets tryghed også være i en organisation.

Primære og sekundære relationer

Når individet befinder sig på sin arbejdsplads vil det indgå i flere forskellige relationer og spille nogle bestemte roller overfor de andre medarbejdere. For at kunne forklare medarbejdernes ageren i organisationen, er det nødvendigt at forholde sig til, at

medarbejderne har forskellige relationer til forskellige medlemmer i organisationen, og at dette har stor indflydelse på de roller og adfærd, som kan observeres.

Jeg har valgt at benytte mig af Charles H. Cooleys (herefter Cooley) teori omkring grupper, da den har en forklaringskraft i forhold til relationer på arbejdspladsen og hvilken betydning dette har i organisationen. Cooley forholder sig til to former for relationsgrupper, *primære* og *sekundære*. Jeg er i denne forbindelse opmærksom på, at Cooley ikke skriver denne teori baseret på organisationer, men jeg mener, at disse relationer kan findes i organisationer, især hvor medarbejderne er inddelt i mindre arbejdsgrupper. Selvom Cooley benytter begrebet grupper, vil jeg forholde mig til hvordan relationerne er mellem medarbejderne.

Cooley omtaler primære grupper, som den gruppe, der har den største indflydelse på individet. Det er i primære grupper, der ofte er mindre grupper, at individet føler sig trygt. Cooley nævner relationer som familie og venner, men jeg mener også, at disse relationer kan opstå i en organisation, hvor medarbejderne er inddelt i mindre grupper. De primære grupper vil være langvarige og have karakter af at være tætte og personlige. Det vil derfor også være vanskeligt for udenforstående at blive en del af denne gruppe (McIntyre, 2008:125-126). Gruppen vil som oftest have en uformel karakter, hvor målet kan være svævende og udefinerbart, hvilket også kan gøre det svært at definere, hvad individet kan forvente af de andre deltagere i gruppen. Værdierne i denne gruppe er ofte, at medlemmerne skal være loyale og i et organisationsmæssigt perspektiv være 'en god kammerat'. I denne case vil en primær gruppe ofte være at finde i makkerskaberne i organisationen.

Som modstykke til de primære grupper, beskriver Cooley de sekundære grupper. Hvor de primære grupper er tætte små grupper og derfor sjældne på en arbejdsplads, vil de sekundære grupper kunne have et stort medlemstal og vil ofte være at finde i en organisation. Disse grupper vil være af formel karakter og relationerne indgås med henblik på at løse et problem eller opnå et mål. Sekundære grupper vil ofte være af upersonlig karakter og som oftest ophører de, når målet er nået, hvilket betyder, at grupper er nemmere at komme ind og ud af (McIntyre, 2008:125-126). Der vil i disse grupper være nogle klare forventninger til de medarbejdere, der indgår heri.

Forventninger til medlemmerne af de sekundære grupper er opstillet med henblik på at løse en opgave, og dermed er forventningsrammerne *kun*, at individet præsterer indenfor enkelte områder, såsom deres arbejdsområde. Dette skyldes, at medarbejderne benytter relationerne til at opnå et mål og indgår ikke af emotionelle grunde (McIntyre, 2008:125-126), hvilket også betyder, at der ikke tages højde for dette aspekt i relationen.

I en fusionsproces er det vigtigt, at der er skabt klare retningslinjer og forventningsafstemninger mellem samarbejdet mellem medarbejderne, der indgår i en sekundær relation. Mangler dette kan det være hovedårsagen til, at der opstår konflikter mellem medarbejderne i organisationen, da problematikken med de sekundære grupper er, at de ikke tager højde for de emotionelle eller personlige grunde til, at medarbejderne ikke kan opfylde de formelle krav, der stilles til dem.

Interaktion og roller

I det følgende afsnit vil Erving Goffmans (herefter Goffman) teatermetafor omkring individets indtagelse af roller beskrives i det omfang, jeg mener, det er relevant for casen. Goffmans teatermetafor omhandler, hvordan individet agerer og indtager forskellige roller, når det indgår i en interaktion, og hvordan omgivelserne er med til at skabe rammerne, og til dels være styrende for aktørerne. Goffman er en af de teoretikere, i modsætning til eksempelvis Bauman, der ikke tillægger individet en dybere indre kerne, der afspejler dets sande jeg eller 'selv' og derfor ikke har fokus på individet selvudvikling. Han mener i stedet, at 'selvet' skal betragtes som noget flyvsk og foranderligt og som indtager en karakter afhængig af den situation, individet befinder sig i. Goffman mener dermed, at omgivelserne har stor påvirkning på individets selvpræsentation, og når man benytter Goffman, er det derfor mere rigtigt at forholde sig til det 'sociale selv', der opstår i samspil med omgivelserne end reel identitet (Kristiansen, 2005: 215, 217).

Goffman benytter sig af begrebet dramaturgi til at forklare, hvorfor individer påtager sig en rolle i hverdagen. Dette begreb skal betragtes som et værktøj til at kunne indfange, hvordan individet præsenterer sig overfor andre (Jacobsen & Kristiansen, 2007:105). Han tager udgangspunkt i det sociale møde mellem individer, hvor der indgår en ansigt-til-ansigt interaktion, da det er i disse situationer, at individerne i sammenspil med hinanden

skaber og fastholder en definition af den givne situation (Kristiansen, 2005:199). Individerne skaber i fællesskab en forventning og forståelse af situationen, og på baggrund af dette indtages en rolle, der understøtter de forventninger som situationen kræver (Goffman 1974: 17, 199). Definitionen spiller dermed en afgørende rolle i sociale sammenhænge, da det er på baggrund af denne, at individet skaber og fremlægger sin selvpræsentation af, hvordan denne opfattes af resten af fællesskabet (Kristiansen, 2005:199). Vi indgår ifølge Goffman i disse samspil for at undgå pinlige og akavede situationer, da individet vil strække sig langt for at undgå dette. Det mest afgørende for det sociale møde er, at individet ikke modarbejder skabelsen af en fælles situationsforståelse, men at denne fastholdes gennem situationen. Det er på baggrund af situationsdefinitionen, at individerne hver især spiller den rolle, som definitionen kræver af dem (Goffman 1974:18, 200). Goffman mener, at individet altid spiller en rolle i en social sammenhæng og definerer roller som:

”... all den aktivitet en person utfolder i løpet av et tidsrom som er kjennetegnet ved samvær med en bestemt gruppe iakttagere, og som har en viss innflytelse på iakttageren.” (Goffman, 1974:27).

Som det kommer til udtryk i det ovenstående citat, bliver individet påvirket af de andre aktører, når det fremfører en rolle. Dette skyldes, at individet er afhængigt af, at aktørerne accepterer den valgte selvpræsentation (rolle). Goffman mener dog, at grunden til, at individet tør indgå i interaktion med andre, skyldes en forventning om, at der overholdes nogle uskrevne sociale regler, der er med til at opretholde den sociale orden. Når individet foretager en selvpræsentation, medfører dette en moralsk ret til at forvente, at de andre aktører handler i overensstemmelse med denne selvpræsentation, hvis denne rolle spilles tilfredsstillende (Kristiansen, 2006:363). Individet har dermed også en pligt til kun at indtage en rolle, som det kan spille tilfredsstillende for at undgå, at aktører er nødsaget til at skyde fremstillingen ned.

Ifølge Goffman befinder vi os hele tiden i en rolle, og formålet med disse er at opretholde den sociale orden. For at skabe en rolle benytter vi os af det Goffman kalder indtryksstyring. Dette foregår både gennem verbal og nonverbal kommunikation og kan foregå både aktivt og passivt. Goffman beskriver, hvordan individet både 'giver' og

'afsender' informationer til de andre aktører, når det indgår i en interaktion. Når individet *giver* information er det en bevidst handling, hvor individet leverer nogle signaler til modtagerne om, hvordan det gerne vil opfattes. Når individet også afsender informationer er dette mere ubevidst i form af tegn og udtryk. Det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem de bevidste og ubevidste signaler (Goffman 1974:12). Individet forsøger altid at kontrollere sit udtryk, og vil prøve at fremstille sig selv i det bedst mulige lys. Selvom Goffman mener, at individet besidder en moralsk ret til få accepteret dets rolle, kræver det, at individets rolle spilles troværdigt. Er dette ikke tilfældet vil individets selvpræsentation miste sin troværdighed. Hvis individets rollefremstilling ikke godtages, vil der opstå en konflikt mellem individets ønske til fremstilling og den rolle, som de andre aktører tildeler individet (Kristiansen, 2005: 201). Individet bestemmer dermed ikke helt selv sin rolle, men kan godt få pålagt nogle værdier i en social kontekst. Hvis et individ bliver afsløret i eksempelvis at overspille en rolle, er det fordi, at aktørerne trækker på tidligere erfaringer, når der opstilles forventninger til en rolle (Goffman, 1974:42) og for at rollen skal virke troværdig, skal individet leve op til disse forventninger. Dette betyder også, at det er svært at indtage en ukendt rolle og samtidig spille den troværdigt.

3. Metode

De metodiske overvejelser har stor betydning i et projekt, da metoden danner rammerne for det felt, som man undersøger. Overvejelserne om metodevalg er med til at give klarhed over fremgangsmåden af den proces, der har fundet sted i organisationen. I det følgende vil mine metodevalg blive beskrevet, herunder en beskrivelse af casestudiet, videnskabsteoretisk ståsted, samt hvordan empirien er indsamlet.

Casestudie

Dette studie tager udgangspunkt i en social kontekst, hvor der gennem kvalitative metoder skabes et dybdegående indblik i interaktionerne mellem aktørerne. Dette udgangspunkt medvirker til, at dette studie kan betegnes som et casestudie. Da dette studie har fokus på, hvordan sociale processer udspiller sig i en fusionsproces, er det vigtigt, at empirien indsamles i den naturlige kontekst, hvor interaktionerne mellem organisationsmedlemmerne udspiller sig, da dette gør det muligt at observere de sociale processer i en naturlig kontekst. En af casestudiets fordele er, at det giver mulighed for metodetriangulering, så det ikke er nødvendigt at begrænse sig til et metodevalg. I denne case benyttes både observationer, uformel samtale og interviews til at indsamle empirien, hvilket giver mulighed for at få et bredere indblik i de sociale processer end, hvis studiet var begrænset til én metode. En af grundene til, at man i et casestudie forholder sig åbent overfor empiriindsamlingsmetoder er, at rammerne for en case ikke vil være givet på forhånd, og der vil derfor være flere muligheder for at definere og afgrænse en case i takt med, at den sociale kontekst studeres (Antoft & Salomonsen, 2007:33). I dette studie blev dette relevant, da jeg i takt med, at casen udviklede sig, skiftede fra en holistisk case til en embedded case, da det viste sig, at den interne opdeling af teams i flere tilfælde kunne sammenlignes med komparativt indlejrede mini cases. Dette betyder derfor, at case designet vil være et embedded single casestudie (Yin, 2003:43), hvor casen vil blive anskuet som en isoleret enhed, der er afskåret fra omgivelserne. Jeg har valgt at betragte casen som en isoleret enhed og kun forholde mig til ledelsens betydning for fællesskabet i organisationen. Dette fravalg skyldes, at interessen i dette studie omhandler, hvordan ledelsens handlinger påvirker fællesskaberne internt i organisationen. Det er derfor ikke relevant at inddrage de ydre omstændigheder for deres beslutninger, eller hvordan fællesskabet får betydning for de eksterne samarbejdspartnere efterfølgende, da dette er to

helt andre cases. Dette valg er også med til at pointere, at en case ikke på forhånd er defineret, men er noget, man som forsker aktivt er med til at skabe rammerne for (Antoft & Salomonsen, 2007:33).

Robert Yin (herefter Yin) påpeger, at en af problematikkerne ved at lave et single casestudie i stedet for multiple case studier er at 'you will have to put all your eggs in one basket' og resultatet vil derfor være mere skrøbeligt, end hvis man har flere cases at trække på (Yin, 2003:53), men jeg mener dog, at teams i denne organisation deler for mange faktorer til, at de kunne betragtes som forskellige cases.

Som det ses på figur 3.1 er der fire hovedtyper af kvalitative casestudier, hvor forskellen mellem dem udspringer af, hvad formålet med studiet er og hvad tolkningen har udspring i (Antoft & Salomonsen, 2007: 34).

	Videnskabelig tolkning har afsæt i empirisk viden og data	Videnskabelig tolkning har afsæt i teoretisk viden
Formål: at generere ny empirisk viden	Ateoretiske casestudier	Teorifortolkende casestudier
Formål: at generere ny teoretisk viden	Teorigenererende casestudier	Teoritestende casestudier

Figur 3.1 - Hovedtyper af casestudier (Antoft & Salomonsen, 2007:34)

Typologierne er skrevet i deres rene form, men et casestudie i praksis vil kun sjældent være afgrænset til kun en af de ovenstående typer, hvilket også er tilfældet i dette casestudie. Typen af casestudie kan præge den metodiske fremgangsmåde i studiet, og dette er en af grundene til, at det har betydning, at man gør sig sådanne overvejelser inden påbegyndelsen af studiet. Denne case har rødder i det teorifortolkende casestudie og har således til formål at generere ny empirisk viden omkring fællesskaber i en fusionsproces. Selvom de videnskabelige tolkninger hovedsageligt tager udgangspunkt i teori, vil der også blive inddraget rapporter, der er baseret på empirisk viden og data, som et analyseværktøj, hvilket er med til at illustrere, at denne case ikke er rent teorifortolkende.

De mønstre der skabes ud fra det empiriske materiale, vil blive fortolket gennem en teoriramme, der til dels har været styrende og afgrænsende for den empiriske dataindsamling (Antoft & Salomonsen, 2005:39). Selvom en teoretisk forforståelse har skabt de overordnede rammer for studiet, har de empiriske fund i denne case haft stor indflydelse på det helt konkrete fokus i casen. Eksempelvis har det indsamlede data været årsag til, at fokus i casen skiftede fra et kulturstudie i en fusion til et studie af fællesskaber under en fusion.

I den idealtypiske fremstilling af den teorifortolkende tilgang beskrives det, at denne type casestudie ofte vil tage udgangspunkt i en induktiv tilgang, men i denne case vil jeg argumentere for, at jeg i højere grad nærmer mig en abduktiv tilgang, da mit hermeneutiske ståsted netop danner en helhed af enkeltdele, men undervejs ændrer helheden sig, efterhånden som nye enkeltdele kommer i betragtning.

Min teoretiske forforståelse har medvirket til at skabe forventninger til empirien, så udgangspunktet i casen er ikke en blank tavle, hvor empirien overordnet er styrende for fundet. Scheins teori om ledelse under forandringsprocesser har været et styrende element for casen, men formålet med casen er ikke at teste, om denne teori gør sig gældende. Når jeg sætter fokus på ledelsens betydning for fællesskaberne i en fusionsproces, er det med udgangspunkt i en forventning om, at ledelsen i en organisation har mulighed for at være retningsgivende for udviklingen af fællesskaber i organisationen, men jeg ønsker ikke at teste om dette er tilfældet.

Jeg er af den overbevisning, at ledelsens handlinger vil gennemsyre en organisation på godt og ondt, og derfor forholder jeg mig også til casen som en vekselvirkning mellem mikro- og mesoniveau. Jeg har en interesse i ledelsens betydning og fællesskabernes udvikling på både individniveau og organisationsniveau. Denne tilgang vil også afspejle sig i opdelingen af analysen, hvor både interaktionerne i og mellem grupperne i organisationen vil blive analyseret.

Videnskabsteoretiske overvejelser

Den videnskabsteoretiske tilgang har stor betydning for den indsamlede empiri i projektet, da det er grundlæggende for, hvordan man som forsker betragter viden. Jeg ønsker i dette studie at undersøge betydningen af de sociale processer, og hvordan disse

kommer til udtryk. Da medlemmerne i organisationen i casen ikke har samme faglige baggrund og kommer fra fire forskellige kulturer, vil deres oplevelser og fortolkninger af fusionsprocessen variere. Jeg er dog af den holdning, at subjektivitet er en uundgåelig faktor, når man undersøger sociale processer og mener derfor ikke, at det vil udgøre et problem i indsamlingen af viden.

Jeg vil som forsker i organisationen også bruge mine erfaringer og viden indenfor sociologien til at skabe mening ud af de observationer og udtalelser, som jeg får gennem mit ophold i organisationen. Jeg mener, at fortolkningen er nødvendig for meningsdannelsen, og jeg vil derfor fortolke oplevelser ud fra de tidligere erfaringer og oplevelser og tillægge mening på baggrund af dette. Jeg mener ikke, at det er muligt for mig som forsker at fralægge mig min forforståelse og fortolkninger af situationer og dermed udelukkende gengive medlemmernes egne oplevelser og udtalelser omkring fusionen. Jeg mener, at det er gavnligt for dette speciale, at jeg udnytter min sociologiske viden til at skabe en mening omkring den viden, som jeg opnår gennem mit ophold i organisationen. Jeg er dog opmærksom på, at det i en fortolkningsproces er nødvendigt at se de enkelte elementer i forhold til helheden, da disse tilsammen giver et helstøbt billede af organisationen. Jeg har derfor været meget opmærksom på den kontekst, som handlinger og udtalelser er foregået i, da dette kan have indflydelse på det billede, som skabes i organisationen. I denne case har det eksempelvis betydning, at man betragter udtalelser og observationer i lyset af, at fusionen netop er sket, da dette har indflydelse på strukturen i organisationen. At organisationen gennemgår en startfase kan også have indflydelse på den adfærd, som jeg observerer i organisationen, og det er derfor vigtigt at se de to perspektiver i lyset af hinanden. Det er min opgave som forsker at kunne veksle mellem de enkelte episoder og helheden, og dermed sikre, at den indsamlede viden bliver så valid som muligt (Langergaard, 2006:128).

Da jeg mener, at respondenternes subjektivitet er et vigtigt element i besvarelsen af forskningsspørgsmålet, vil mit videnskabsteoretiske perspektiv være indenfor den humanvidenskabelige retning og ligge tættest på det hermeneutiske perspektiv. Formålet med dette studie er at skabe viden omkring de sociale processer i denne case, og det er derfor ikke af større betydning at generaliserbarheden af denne opgave er lav. Det har derimod betydning at skabe et dybdegående, validt indblik i interaktionerne under fusionsprocessen og ledelsens betydning for fusionsprocessen.

Empiriindsamling

Når man skal foretage et casestudie i en organisation, er der mange overvejelser, man bør gøre sig inden da. Dels skal man overveje sin rolle i organisationen, og hvilken betydning dette kan have for den indsamlede empiri. Når man indsamler empirien, skal man være opmærksom på, at alle ens handlinger har betydning og konsekvenser for udkommet af studiet. I det nedenstående har jeg beskrevet nogle af de elementer, som jeg mener, er relevante faktorer for dette studie.

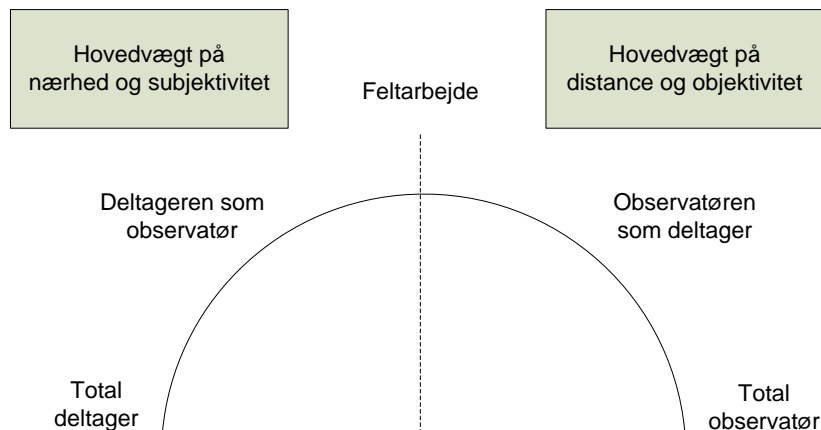
Kontakten til feltet

For at finde en case til denne afhandling kontaktede jeg Aalborg Kommunes HR afdeling og forelagde dem min problemstilling. Jeg fik herefter etableret en case, som i den gældende periode gennemgik en sammenlægning af fire afdelinger indenfor kommunen. Jeg er af den overbevisning, at det havde betydning, at ledelsen fandt projektet interessant og relevant. En positiv ledelse kan have haft betydning for adgangen til min case i deres ageren som gatekeepere (Kristiansen, 1999:140). Gatekeeperne fik betydning, da jeg herigennem kunne hente information omkring organisationen og medarbejderne og få mulighed for at deltage som observatør i møder i afdelingerne. Ledelsen har været meget åbne overfor min tilstedeværelse, og jeg har i høj grad kunnet deltage i de møder, som jeg ønskede. Jeg oplevede dog, at en teamleder afslog dette på grund af interne stridigheder i makkerskabet.

Jeg er dog opmærksom på, at lederne både bevidst og ubevidst prøver at fremstille sig selv og organisationen i et bestemt lys, og dette er et element, man skal have med i sine overvejelser, når man benytter dem som gatekeepere.

Observation

Når man foretager observationsstudier, bliver man som forsker nødt til at forholde sig til bestemte elementer, og den rolle, man ønsker at indtage i disse observationer. Raymond Gold (herefter Gold) opstiller fire typiske feltroller, man kan indtage som forsker, når man benytter observation som empiriindsamlingsmetode. Gold fremstiller feltrollerne i en bue, der spænder fra 'den totale deltager', hvor forskerens identitet bliver holdt skjult for feltet, til 'den totale observatør', hvor forskeren ikke indgår i en social interaktion med feltet, som det fremgår af figur 3.2 (Kristiansen, 1999:101).



Figur 3.2 - Rollespektrum

Begge disse yderpunkter har nogle etiske og metodiske svagheder, da jeg mener det er vigtigt at gøre de observerede opmærksomme på forskerens rolle i feltet. Desuden mener jeg ikke, det er muligt at befinde sig i et felt og ikke være deltagende. Min feltrolle i denne case tilnærmer sig *'Deltageren som observatør'* på grund af forskellige aspekter. For det første har jeg valgt, at min rolle i organisationen skal være kendt af alle. Jeg har derfor informeret organisationsmedlemmerne ved at udsende en informationsmail med oplysninger om formål og længde af mit ophold til alle organisationsmedlemmerne. Således var de informeret om, hvad der foregik i organisationen og forberedt på, hvem jeg var og hvad motivet var for min tilstedeværelse i organisationen allerede, da jeg ankom. Organisationsmedlemmerne har dermed været bevidst om, at min rolle i organisationen var en feltrelation, og de har kunnet vælge deres relation til mig på baggrund af dette (Kristiansen, 1999:105). At medlemmerne var bevidste omkring mit formål i organisationen betød også, at jeg ikke var bundet til én bestemt afdeling, men kunne bevæge mig frit rundt i organisationen og deltage i de møder, som jeg fandt interessante for studiet. Dette gav mig en bevægelsesfrihed, hvor jeg ikke behøvede forklare min tilstedeværelse overfor medlemmerne. Denne bevægelsesfrihed betød, at jeg fik et kendskab til alle afdelingerne og havde kontakt til de fleste medlemmer i organisationen under forløbet. Det tidspunkt, hvor jeg interagerede mest med medlemmerne var i kaffepauserne og under frokosten i kantinen. I disse situationer blev jeg inddraget i de samtaler og diskussioner, der opstod i disse situationer. Jeg har dog været opmærksom på ikke at involvere mig for meget i hverken disse samtaler eller i medlemmerne, og dermed

forsøgt at opretholde en vis distance til feltet (Kristiansen, 1999:109). At befinde sig i en organisation med det formål at studere medlemmerne kræver, at jeg kan bestride balancegangen mellem deltagelse og observation. Førstnævnte kræver indlevelse i medlemmerne, mens det andet kræver, at jeg har en distance til det som jeg observerer og dermed: ”[...] på én og samme tid deltage i informanternes liv og være tilskuer til det” (Kristiansen, 1999:123). Man skal indleve sig i feltet for at skabe en forståelse af medlemmernes adfærd, men på samme tid opretholde en akademisk distance, så man stadig kan opfange de selvfølgeligheder som findes mellem medlemmerne (Kristiansen, 1999:122). Dette er vigtigt, når man skaber et billede af en organisation ud fra observation, interview eller uformel samtale, da der kan være en risiko for, at man som forsker lader sig styre for meget af sin egen forforståelse og på denne måde påvirker empirien og det billede, der skabes af organisationen (Kristiansen, 1999:90). I kraft af min videnskabsteoretiske tilgang mener jeg, at man som forsker altid skal have en 'common sense'-forståelse af det, der observeres i organisationen. Det er derfor vigtigt i et observationsstudie at skabe balance mellem en nærhed og distance til feltet og benytte sig af den hermeneutiske cirkel og dermed forholde de enkelte observationer til helheden i organisationen, når man genererer viden.

Jeg er bevidst om, at min tilstedeværelse i organisationen har haft indflydelse på medlemmernes adfærdsmønstre. Dette er en af ulemperne ved, at medlemmerne er bekendt med min rolle i organisationen, men da jeg ikke mener, det er etisk korrekt ikke at tilkende dette, er det en uundgåelig faktor i dette studie. Jeg oplevede, at medlemmerne var meget bevidste om min tilstedeværelse og det faktum, at jeg skulle observere dem. Det kom hovedsageligt til udtryk via to modsatte reaktionsmønstre 1) at nogle medarbejdere blev stille, når jeg befandt mig i nærheden af dem og 2) at andre kontaktede mig for at give udtryk for deres oplevelser og frustrationer i forbindelse med fusionen. Jeg blev eksempelvis inviteret ned i informationen af en medarbejder, så jeg på denne måde kunne få et indblik i de problematikker, de oplevede i deres dagligdag. Derudover oplevede jeg, at min tilstedeværelse til pauserne i starten havde indflydelse på samtaleemnerne.

Observationerne blev foretaget over en periode på halvanden måned, hvor jeg bevidst valgte at opholde mig så meget som muligt i organisationen og fulgte derfor i den første

periode medarbejdernes arbejdstider. Jeg havde en forventning om, at desto mere jeg opholdte mig i organisationen, desto mindre ville min tilstedeværelse have af betydning for medarbejdernes adfærd.

Det havde betydning for mig i denne case, at jeg brugte min tid i de forskellige afdelinger i organisationen, da jeg ønskede at skabe et helhedsbillede af organisationen. Jeg valgte systematisk at møde ind i organisationen til morgenpauserne og befinde mig i kantinen i hele frokostperioden, da det hurtigt kom til udtryk, at det var i pauserne, at medarbejderne især havde tid og mulighed til at fortælle omkring deres oplevelser af sammenlægningen. Derudover gav disse tidspunkter mulighed for at observere, hvordan medarbejderne interagerede med hinanden og ledelsen.

Da jeg ønskede at få indblik i så meget i organisationen som muligt, valgte jeg at opdele min tilstedeværelse i afdelingerne til enkelte dage og senere i forløbet til halve dage, hvor tidspunktet på dagen varierede. Da jeg var opmærksom på, at min tilstedeværelse både bevidst og ubevidst påvirkede organisationsmedlemmernes adfærd, benyttede jeg i nogle tilfælde et kontor med døren åben, så jeg på denne måde havde mulighed for diskret at følge med i arbejdsgangene. Denne mulighed medvirkede også til at jeg kunne opholde mig i organisationen selv, når jeg havde planlagte skrivedage.

Fremtræden

Selvom relationen mellem mig som forsker og organisationsmedlemmerne var kendt fra starten, var min fremtræden stadig et vigtigt aspekt i forbindelse med observationerne i organisationen. Det havde betydning, at jeg ikke skilte mig alt for meget ud fra organisationsmedlemmerne hvad angik påklædning, sprog, adfærd mm. (Kristiansen, 1999:118-122), da dette er aspekter, som har indvirkning på, hvordan medlemmerne forholdte sig til mig.

Organisationen består hovedsageligt af kvindelige medarbejdere; især etage 2 er dette fremtrædende. Der kan argumenteres for, at dette var en fordel, da jeg på denne måde blendede ind i mængden. Da jeg startede observationsstudierne var jeg midt i en graviditet og jeg oplevede, at dette emne blev en 'ice breaker', da det blev relativt ufarligt emne i de situationer, der krævede høflig samtale.

Feltnoter

Jeg var meget bevidst om, at det kunne være afskrækkende for medarbejderne, at jeg i rollen som observatør tydeligt benyttede mig af feltnoter. For at mindske bevidstheden omkring dette valgte jeg at medbringe projektrelevante bøger og en iPad til at arbejde på. Dette gjorde jeg ud fra en oplevelse af, at medarbejderne i højere grad glemte mit formål, hvis de oplevede, at jeg ikke blot sad og observerede deres interaktioner med hinanden.

Organisationen havde flere åbne områder, hvor der var arrangeret café områder, som jeg benyttede til at arbejde. Derudover udnyttede jeg organisationens sygemeldinger, så jeg kunne sidde ved et skrivebord. Som nævnt valgte jeg at benytte mig af en iPad i stedet for blok og papir, da jeg oplevede, at det var en fordel, at mine observationer blev skrevet elektronisk. Ipad'en havde derudover den fordel, at den er en forholdsvis diskret arbejdscomputer, der ikke begrænsede min bevægelsesfrihed i organisationen. Da jeg ønskede at skabe et helhedsbillede af organisationen og dermed få et indblik i de tre teams i organisationen, mener jeg, at det er af betydning, at jeg havde en stor bevægelsesfrihed i organisationen.

Eftersom jeg indsamlede empiri alene, betød det nødvendigvis også, at jeg ikke kunne observere flere steder på én gang, og at der derfor var episoder, som jeg gik glip af. Et eksempel på dette var en fredag, hvor der opstod en konflikt mellem to fra hver sit team (fra etage 1 og etage 2) om, hvordan en borger skulle håndteres. Dette udløste et skænderi, der også involverede teamlederne. Jeg hørte dog først om denne episode til et makkerskabsmøde flere dage efter, og blev derfor nødt til spørge ind til episoden efterfølgende og få den forklaret fra flere forskellige organisationsmedlemmer. En anden problematik ved at lave observationer alene er, at empirien alene afhænger af min fortolkningsevne, og her var det vigtigt for validiteten, at jeg hele tiden forholdte observationer og viden til den hermeneutiske cirkel, og ikke fortolkede episoder for sig selv, men i forhold til helheden.

Respondenterne til interview

Udover observationer i organisationen, ønskede jeg også at foretage nogle interviews. Da der i organisationen er omkring 100 ansatte, har det ikke været muligt at interviewe alle organisationsmedlemmerne, men i stedet været nødvendigt at udvælge bestemte

medarbejdere, som jeg ønskede at lave et uddybende interview med om deres oplevelse af den fusionsproces, som organisationen gennemgik. Der har i denne forbindelse været en udvælgelsesproces, hvor jeg har udvalgt ud fra nogle kriterier, som jeg mente, kunne have betydning for deres oplevelse af fusionen og ledelsens håndtering af denne. Jeg valgte at interviewe alle medlemmer af ledelsesteamet, da det netop er ledelsens rolle i fusionsprocessen, der er i fokus, og det derfor var relevant at få deres forståelse af fusionsprocessen.

Ud over ledelsen interviewede jeg syv medarbejdere fordelt på de tre teams. Disse interviews omhandlede deres oplevelser af fusionsprocessen, herunder medarbejdernes interaktion og ledelsens håndtering af fusionen. Udvælgelsen af disse respondenter er sket efter en observationsperiode og da der i casen var 100 medarbejdere, krævede udvælgelsen af medarbejderne mere specifikke kriterier. For det første mente jeg, at det var vigtigt, at interviewe medarbejdere fra alle de fusionerede steder, da eventuelle kulturelle forskelle kan have betydning for den måde fusionen og ledelsen opleves på. I udvælgelsen af respondenter ønskede jeg, at alle fire tidligere afdelinger var repræsenteret i interviewgruppen. Interviewene er vedlagt på CD i rapporten som bilag 1 og interview guiden er vedlagt som bilag 2.

Medarbejderne er opdelt i teams og herunder makkerskaber og denne opdeling havde betydning for fordelingen af respondenterne, da jeg som minimum ønskede at interviewe et medlem fra hvert team. Derfor har jeg respondenter med fra alle tre teams, da dette kan give et mere dybdegående indblik i teamledernes forskelligheder, og hvordan de oplever interaktionen i teamet. Organisationer er opdelt på to etager, hvor to teams og størstedelen af medarbejdere befinder sig på etage 2, og dette har haft betydning for fordelingen af interviews på de to etager. Udover teamlederen på etage 1, interviewer jeg kun én medarbejder mere fra denne etage, da størstedelen af medarbejderne sidder på etage 2. Derudover er etage 2 opdelt i en 'sydgang' og en 'nordgang', hvilket også havde indflydelse på udvælgelsen af respondenterne.

Ud fra de ovenstående kriterier udvalgte jeg syv medarbejdere. I den endelige udvælgelse af de specifikke respondenter havde mine observationer stor betydning, da det i sidste ende var oplevelser og observationer i organisationen der afgjorde, hvilke medarbejdere jeg udvalgte til interviews. Jeg oplevede dog, at nogle af de udvalgte medarbejdere ikke

ønskede at deltage i et interview, hvilket er en af grundene til, at jeg kun interviewede kvinder - med centerlederen som undtagelsen.

Etik

Når man træder ind i en organisation og ønsker indblik i medlemmernes arbejdsliv og dermed en stor del af deres liv, er det vigtigt, at man gør sig tanker angående etikken. Dette har jeg blandt andet gjort ved, at jeg fra starten har været åben omkring min rolle i organisationen. På denne måde har medarbejderne være bevidste om, at de blev observeret og at deres handlinger var med til at danne et helhedsbillede af organisationen. Trods min kendte rolle kan der gennem observationsperioden udvikle sig en tillid fra medarbejderne, som medvirker til, at de åbent fortæller omkring deres oplevelser i organisationen. Derudover viser en ny undersøgelse fra FTF, at de offentlige ansatte ikke tør udtale sig kritisk om deres organisation i frygt for en 'kammeratlig' samtale med ledelsen (Olsen, 2012). Med baggrund i ovenstående, mener jeg, at det er vigtigt, at medarbejderne kan bevare deres anonymitet for på denne måde at sikre dem og deres jobsituation.

4. Analyse

Analysen vil være opdelt i to afsnit. Det første afsnit vil være en deskriptiv analyse, der har til formål at give et indblik i organisationens struktur samt i den indsamlede empiri. Det andet afsnit er en fortolkende analyse, hvor jeg forsøger at holde min empiri op imod de inddragede teoretiske perspektiver.

Deskriptiv analyse

Den nedenstående analyse tager udgangspunkt i et øjebliksbillede af organisationen, og er dannet gennem observationer, uformel snak og interviews med organisationsmedlemmerne. Denne analysedel har til formål at skabe et overblik over den del af organisationen, jeg har beskæftiget mig med samt give et indblik i processerne. Når enkelte citater fremhæves, er det for at pointere et overordnet mønster af en situation eller en holdning.

Casen er en offentlig forvaltning i Aalborg kommune, der fordeler sig over to etager og tre teams (Team A, B og C), samt et ledelsesteam på fire teamledere og en centerleder. Hvert team er inddelt i mindre makkerskaber, der har til formål, at nogle medarbejdere kan arbejde tættere sammen end andre. Makkerskabsmedlemmerne har nogle fælles arbejdsopgaver, og har dermed nogle forpligtelser overfor hinanden. Fra ledelsens side er det blevet besluttet, at de nye makkerskaber skal udarbejde et samarbejdsgrundlag og et værdigrundlag, som skal imødekomme kulturforskelle og uenigheder mellem medlemmerne (Thomas, 21:10). Makkerskaberne skal ligeledes mødes en gang om ugen; hver andet mødet kun i makkerskabet og hvert andet møde på et ressourcestatusmøde, hvor teamlederen deltager, hvor medarbejderne briefer om deres arbejdssituation på det pågældende tidspunkt. Teamledernes deltagelse tyder på at være et positiv element, hvor medarbejderne får mulighed for at udtrykke og komme af med deres frustrationer. Makkerskaberne i casen er alle (med undtagelse af et) nysammensatte grupper, hvor medarbejderne før fusionen var en del af andre makkerskaber. Centerlederen fortæller, at det var en meget bevidst beslutning fra ledelsens side, at medarbejderne skulle have andre makkerskabsrelationer, for på denne måde at bryde med det kulturelle tilhørsforhold til de tidligere afdelinger. Der har fra ledelsens side ikke været fokus på planlægningsprocessen

af fusionen, og der er dermed heller ikke fremlagt en langsigtet plan med organisationens mål. Den manglende planlægning betyder, at lederne ikke har kunnet fremlægge rammer og retningslinjer for medarbejderne.

De to etager (etage 1 og etage 2) er en del af samme organisation, men adskiller sig både opbygningsmæssigt, adfærdsmæssigt og ledelsesmæssigt fra hinanden. Jeg har derfor valgt at beskrive etagerne hver for sig i denne analysedel. Selvom organisationsmedlemmerne indgår i samme organisation, er interaktionen imellem de to etager begrænset, og størstedelen af kommunikationen foregår via mail. Det fysiske rum på etagerne er også forskelligt fra hinanden. Etage 1 er opbygget som et åbent kontorlandskab, hvor medarbejderne sidder i små makkerskabsklynger kun med afskærmninger mellem hvert makkerskab. Etage 2 er hovedsageligt opbygget af lukkede kontorer, hvor team C-medlemmerne er placeret på lukkede kontorer og team B i åbne kontorlandskaber. Det er dermed kun medarbejderne i team C, der har mulighed for at lukke døren og få arbejdsro. En anden central forskel på etagerne er, at der kun sidder et team på etage 1, hvor der sidder to teams på etage 2. Der er indrettet caféområder på begge etager, hvor medarbejderne har mulighed for at holde 'uofficielle' morgen- og eftermiddagspauser.

Noget gennemgående for organisationen er, at medarbejderne oplever en usikkerhed og utryghed ved fusionsprocessen og det kommer til udtryk ved at medarbejderne udviser en usikkerhed omkring deres ellers vante arbejdsrutiner og ved at de sætter spørgsmålstejn ved deres evner til at udføre deres arbejde.

”Der har været mange af de gamle garvede, der faktisk er blevet meget usikre på sig selv, om de egentlig gør ting ordentligt og rigtigt og sådan noget, hvilket er fuldstændig vanvittigt, men den her omlægning har fuldstændig, har åbenbart været inde og påvirke ’er det nu rigtig nok det vi gør og hvad med de andre’ og det kan man godt mærke.” (Sanne, 20:50)

Det samme viser sig at være gældende i ledelsesteamet, hvor centerlederen fortæller, at sammenlægningen har medvirket til, at lederne udtrykker en usikkerhed overfor elementer, som de tidligere ikke satte spørgsmålstejn ved

(Thomas, 13:30). Dette giver et indblik i, hvilken omvæltning fusionen har været for medarbejderne. Betydningen af at skulle forholde sig til nye kollegaer, nye omgivelser og nye arbejdsrutiner i en forandringsproces kan derfor karakteriseres som revolutionær (Jacobsen & Thorsvik, 2011, 340)

Ledelsesteamet

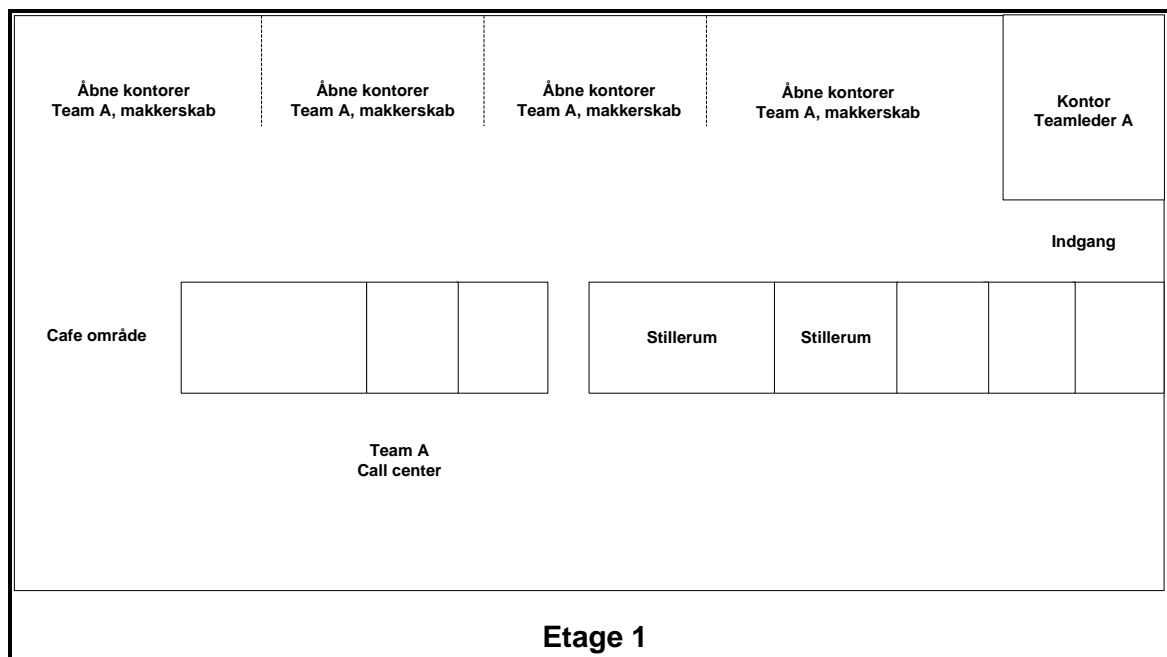
Ledelsesteamet er opdelt i et hierarki med centerlederen som øverste leder med det officielle ansvar for både teamlederne og medarbejderne. Teamlederne agerer som mellemledere og har i praksis ansvaret for medarbejderne i hvert af deres team. Det er centerlederen, der i sidste ende træffer beslutningerne og styrer dagsordenen, hvis der er uenighederne som teamlederne ikke kan løse. Ledelsesteamet er sammensat af ledere fra hver af de tidligere afdelinger, og er dermed en nysammensat gruppe i organisationen. Det betyder, at lederne kommer fra forskellige kulturer, hvilket medfører forskellige holdninger til, hvordan man er den bedste leder. Teamlederne har ikke lært hinanden at kende inden fusionen og en teamleder udtaler: ”Vi glemte den der proces øhm vi skulle have haft, hvor vi netop fik snakket fællesledelse” (Bettina, 37:45). Der er således ikke en overordnet plan for ledelsesstilen i organisationen og spørges der ind til, hvad den fælles ledelsesstil er i organisationen, så har teamlederne svært ved konkret at forklare det. Det er centerlederen, der oprindeligt havde en vision om, at enhedsledelse/fællesledelse ville være en fordel i organisationen. Det skulle indebære, at ledelsesteamet udadtil skulle fremstå enige om udmeldinger og beslutninger og på denne måde fremstå som en enhed. Det lader ikke til, at ledelsesteamet har fået klarlagt, hvilken betydning fællesledelse har for deres rolle i organisationen, og teamlederne har stor ledelsesfrihed i deres teams, hvilket også kan gøre det svært at indgå i en enhedsledelse, når grundlaget for samarbejdet ikke er på plads. Teamlederne er selv opmærksomme på, at de som ledere er meget forskellige, og at kulturforskellene mellem dem er en af grundene til, at der opstår uenigheder i ledergruppen. Centerlederen spør, at den manglende afklaring af, hvordan ledelsen forener deres ledelsesstile i den nærmeste fremtid vil resultere i, at der vil komme et opgør i ledelsesteamet.

Teamlederne er så fokuseret på deres eget team, at vigtigheden af en samarbejdsaftale er blevet skubbet i baggrunden, hvilket også har stor betydning for teamsamarbejdet.

”Bettina på etage 1 (red.) hun lever lidt sit eget liv og vil nok egentlig også helst leve sit eget liv” (Thomas, 15:50).

Den største forskel i ledelsesteamet er mellem team A (Bettina) og team C (Marie og Tanja) og den nedenstående beskrivende analyse har derfor fokus på disse teamledere. Nogle af de største forskelle mellem Bettina og Marie og Tanja er graden af struktur og frihed i teams. Bettina beskrives som meget involveret i interaktionsprocesserne i teamet, og er i høj grad et styrende element for fællesskaberne og kulturudviklingen for teamet. Marie og Tanja er meget mindre synlige i teamet og leder under princippet ’frihed under ansvar’, og lader i stedet medarbejderne være et styrende element i udviklingen af interaktionerne i teamet.

Etage 1 - team A



Figur 4.1 - Oversigt over etage 1

På etage 1 sidder der kun ét team (team A) og interaktionen i dette team og med teams på etage to er meget begrænset. Dette hænger sammen med, at team A kun skal samarbejde med et enkelt makkerskab i team C. Som figur 4.1 viser, er etagen et åbent kontorlandskab, hvor hvert makkerskab sidder sammen i mindre øer, der adskilles af reoler. Flere af medarbejderne er vant til at arbejde på lukkede kontorer, og

teammedlemmerne giver udtryk for, at det er en stor omvæltning for dem at skulle arbejde i et miljø, hvor de ikke har mulighed for at lukke døren og få arbejdsro. Denne omvæltning synes at spille en central rolle i den måde sammenspillet mellem medarbejderne udvikler sig på. Det bliver pointeret af teamlederen, at ro er afgørende for, at medarbejderne kan løse deres arbejdsopgaver optimalt, og at deres arbejdsopgaver består af tal, og de derfor skal kunne koncentrere sig. Et stille og roligt arbejdsmiljø bliver derfor vægtet i teamet på denne etage, og det er tydeligt at observere, når man træder ind på etagen. Dette er en væsentlig forskel, der er med til at adskille etage 1 og 2 fra hinanden.

Der er nogle strukturelle rammer, der skal være medvirkende til at mindske støjniveauet i teamet. Der er eksempelvis blevet oprette et 'call-center', der er placeret væk fra kontorområderne. Indførelsen af call-centeret har betydning for teammedlemmernes arbejdsrutiner, da de en gang om ugen skal være placeret i call-centeret og have telefonvagten. Teammedlemmerne har derfor været tvunget til at tilpasse deres arbejdsgange til de nye strukturer, da de blev en del af de nye team. Hele etagen er med til at skabe fokus på og fremme, at der er arbejdsro på etagen. Der står eksempelvis 'stillerum' i stedet for 'mødelokale' på de lukkede kontorer på etagen. Dette til trods for, at jeg kun oplevede, at disse lokaler blev brugt som normale mødelokaler. Artefakterne på etagen var på denne måde med til at styrke bevidstheden omkring et roligt arbejdsmiljø. Selvom ro kommer til at betegne afdelingen for udenforstående, oplever teammedlemmerne ikke, at de ikke kan pjatte og have det sjovt i løbet af dagen, men dette sker dog bare med de andre teammedlemmers arbejdsro i tankerne.

Der er lagt vægt på det sociale i teamet og dette hænger sammen med, at dette er et vigtigt element for teamlederen (Bettina, 12:15). Dette kommer til udtryk ved, at morgenpauserne er 'obligatoriske' i team A, selvom de i organisationen er uofficielle og den overordnede udmelding fra ledergruppen er, at disse pauser skal betragtes som et tilbud. Teamlederen gør en indsats for at samle medlemmerne i teamet og har derfor meldt ud, at medlemmerne skal deltage i pauserne, hvilket alle medarbejderne også gør. En medarbejder udtaler omkring de 'tvungne' pauser i cafeen: "[...] *det er noget af det der gør at vi kører godt*" (Anne, 25:10). Pauserne er med til at skabe et sammenhold, men har også en funktionel betydning, da medlemmerne på denne måde bliver gjort

opmærksom på eksempelvis sygdom. Et medlem fortæller, hun ikke fra tidligere var vant til at holde pauser på den nævnte måde og synes nødvendigvis heller ikke bedre om det, men hun kan se fordelene ved det sociale bliver centreret til pauserne, da det giver mere ro i løbet af dagen. Pausernes længde er, som det eneste team i organisationen, på 30 minutter, hvilket skyldes, at teamlederen ønsker så fremmende rammer for fællesskabet som muligt. Denne forskel i pauselængden er også med til at fremme oplevelsen af, at denne etage er en del af sin egen enhed.

Teamlederen deltager i pauserne sammen med medlemmerne, når hun er til stede, og det tyder på, at dette har en positiv effekt for den relation, som medarbejderne har til hende. Teamlederens begrundelse for at gøre pauserne obligatoriske, er også med henblik på at skabe mere arbejdsro i løbet af dagen, da en morgenpause giver medarbejderne mulighed for at 'snakke af' inden arbejdsdagen begynder og dermed begrænse unødvendig snak mellem medlemmerne. Medlemmerne føler dog ikke, at de skal være stille i løbet af dagen og ikke må pjatte med hinanden, men det virker til, at det falder naturligt på etagen, at dette begrænses. De tiltag som teamlederen indfører omkring et roligt arbejdsmiljø er blevet en accepteret norm i teamet, og det hænger muligvis sammen med, at medlemmerne kan spore et formål og kan mærke, at det har en positiv effekt på deres arbejde. Det store fokus på et samlet fællesskab i teamet medvirker til, at makkerskabsinddelingen ikke opleves som en markant opdeling af teamet.

Fra et forskersynspunkt, virker teamlederen meget styrende i teamet og for de normer og den adfærd som udvikler sig, men det er dog interessant at Anne nævner, at hun oplever en høj grad af 'frihed under ansvar', og at teamlederen ikke er involveret i deres dagligdag. Der er en respekt omkring teamlederen på etagen og det opleves, at medlemmerne har tiltro og tillid til hende, og der tegner sig i dette team et billede af en stærk leder (Anne, 24:12, Sanne, 1:15:00). Teammedlemmerne oplevede i forbindelse med fusionen en utryghed omkring forandringerne og bruddene med det velkendte, men de strukturelle rammer i teamet har medvirket til at mindske det meste af utrygheden.

Etagens størrelse og det faktum, at den kun benyttes af ét team bevirker, at der var meget ubenyttet plads på etagen. Det gav teamlederen mulighed for at oprette et 'call-center' væk fra de åbne kontorer. Dette er ikke en mulighed på etage 2, da selv områder, der ikke er beregnet til kontorområder, bliver benyttet til dette på grund af plads mangel. Derudover medvirker de åbne kontorområder også til, at medarbejderne ikke kan gemme

sig væk bag en lukket dør. Begge disse aspekter har indflydelse på ledernes handlemuligheder.

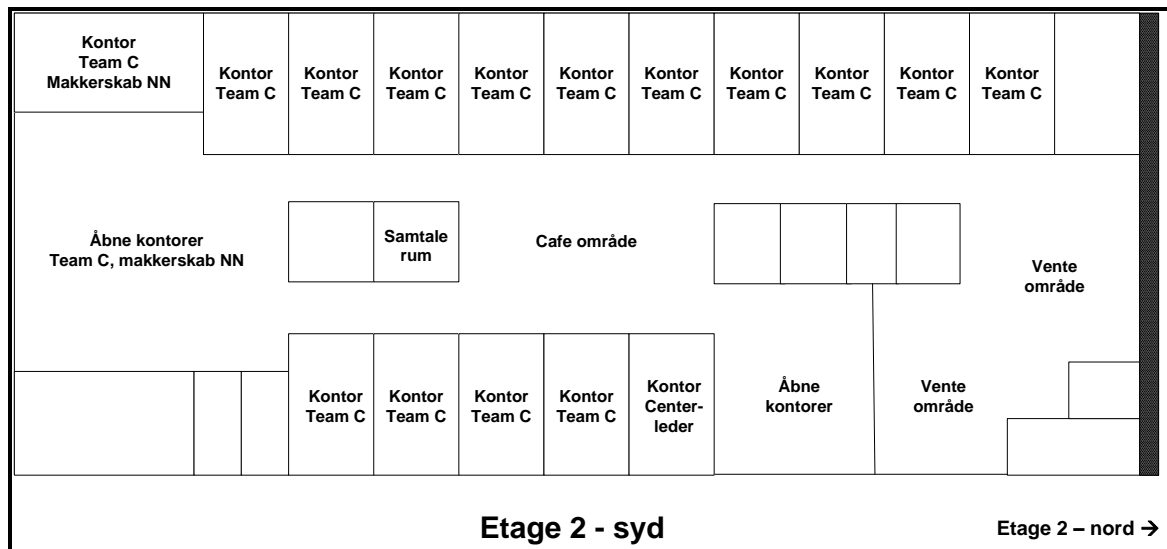
Bettina har skabt nogle klare rammer i teamet og giver udtryk for, at det er vigtigt, at der er et tydeligt skel mellem leder og medarbejder, når beslutningerne skal træffes. Hun mener, at det er hendes opgave at skabe et miljø, som muliggør, at medarbejderne kan udøve deres arbejde på bedst mulige vis. Dette omhandler også det psykiske arbejdsmiljø, hvor hun påtager sig meget ansvar overfor medlemmerne. Hun mener, at hvis en medarbejder går ned med stress, er det hende der har fejlet som leder. Det har stor betydning for Bettina, at rammer og forventninger er klare og fastlagte mellem hende og teammedlemmerne. Hun giver udtryk for, at hun mener, at det er hendes opgave som leder at skabe disse rammer og på denne måde mindske unødvendige tvivlsspørgsmål omkring adfærd eller arbejds måder, og det tyder på at medarbejderne trives med dette selvom det medvirker til nogle restriktioner for deres adfærd.

”Det har været en stor hjælp for mit makkerskab eller i hvert fald for mig personligt, at der har været en leder, der er gået ind og skåret igennem og sagt ’ det skal du simpelthen ikke bekymre dit lille hoved om’ og det kunne jeg da fornemme, at team C (red.) savner lidt – noget handling. Og det er jo igen ikke fordi vi skal miste medindflydelsen, men altså... men der er jo generelt den der ’jeg har valgt at være arbejdsbi – det er ikke mig der er lederen” (Kristine, 1:15:00)

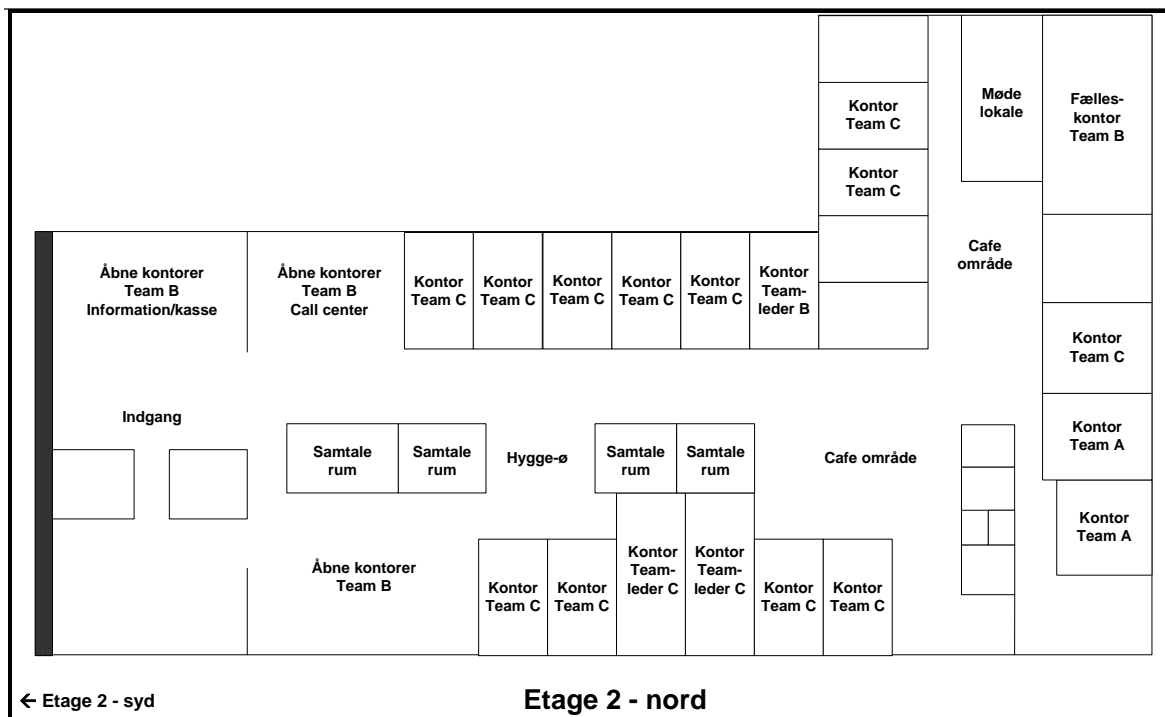
Teamet er sammensat af medarbejdere fra alle de fusionerende afdelinger, og det tyder på, at de finder en tryghed i, at der er faste rammer som de kan have indflydelse på. Der er blevet nedsat en arbejdsgruppe med et medlem fra hver af de tidligere afdelinger, som skal udvikle de nye arbejds måder i samarbejde med teamlederen. Bettina deltog i møderne i starten, men efter de overordnede rammer er på plads, har hun trukket sig tilbage og ladet medlemmerne udvikle resten selv. Der er sat fokus på en ny arbejds måde for at undgå misforståelser mellem teammedlemmerne og eksterne samarbejdspartnere.

Etage 2 – team B og team C

På denne etage sidder der to teams, der har samarbejdssnitflader. Der sidder over dobbelt så mange på denne etage end på etage 1, eftersom etagen er noget større. Etagen er aflang og bygget op omkring lukkede kontorer, med enkelte åbne kontorområder, som for eksempel Informationen, der ligger midt på etagen, og medvirker til, at etagen opleves som opdelt i to. Derudover er etagen 'uofficielt' opdelt i en syd- og en nordgang, hvor team B og C sidder blandet på nordgangen. Der er cafeområder på både syd- og nordgangen, hvor der holdes morgenpauser på 15 minutter. Den fysiske opdeling af gangene medvirker til, at der udvises forskellig mentalitet på gangene, og det kommer til udtryk i interaktionen mellem kollegaerne på etagen.



Figur 4.2 - Oversigt over etage 2, syd



Figur 4.3 - Oversigt over etage 2, nord

Team B

Teamlederen Inger har kontor på nordgangen, og er dermed placeret forholdsvis tæt på sit team. Teamet består af tre makkerskaber, der er placeret i åbne kontorlandskaber eller delekontorer på nordgangen. De tre makkerskaber er uden større tilknytning til hinanden, da deres arbejdsopgaver er meget forskellige, og deres opgaver i organisationen derfor heller ikke korrelerer. Det betyder også, at deres ikke synes at være et overordnet sammenhold imellem makkerskaberne i teamet, da de i højere grad holder sig for sig selv. De holder heller ikke morgenpauser sammen selvom at teamlederen giver udtryk for, at hun opfordrer til dette. Observationerne i dette team har hovedsageligt omhandlet et af makkerskaberne, da interaktionerne imellem team B og team C fortrinsvist foregik mellem disse parter. Derudover oplevede jeg, at de to andre makkerskaber var meget lukkede, når jeg skulle udføre observationer, hvilket havde indflydelse på mængden af empiri jeg har omkring dette team.

Team B er det team, hvor medarbejderne har fået flest helt nye arbejdsopgaver og mange helt nye ting at forholde sig til i organisationen. De kan dermed ikke finde den samme tryghed i vante arbejdsopgaver, som det er tilfældet i de to andre teams. De nye opgaver

medvirker derfor til, at medarbejderne kan føle sig fortabte og uvidende. En medarbejder giver udtryk for, at den manglende rutine medvirker til usikkerhed, og gør at især små mindre arbejdsopgaver virker uoverskuelige. Da flere af medarbejdernes arbejdsopgaver er nye, er deres arbejdsgange og rutiner ikke præget af tidligere rutiner og vaner. Teamlederen har spillet en aktiv rolle i skabelsen af nye arbejdsgange. Hun påtager sig opgaven at oplære flere af medlemmerne i de nye metoder, og har på denne måde haft stor indflydelse på de nye arbejdsgange. Hun giver udtryk for, at hun på denne måde har haft mulighed for at forme arbejdsgangene i makkerskaberne, men at det også har betydet, at medarbejderne er meget sårbare på grund af den manglende 'know-how' at falde tilbage på. Der bliver givet udtryk for fra flere af medarbejderne, at usikkerheden omkring deres arbejdsopgaver er med til at skabe en utryghed hos den enkelte.

”Skidt med, at der er travlt, det er jeg ligeglad med. Så kunne de sætte mig til at vaske trappe eller gå med post. Jeg er ligeglad, bare det er noget jeg kan styre [...] overblik, man ved det her det er mit, og det kan jeg.” (Emilie, 12:50)

Eftersom teammedlemmerne har et behov for faste rammer i deres arbejde, har teamlederen fastlagt rutiner i makkerskaberne, hvor hun selv har erfaring omkring arbejdsgangene. Medarbejderne har så indenfor for disse fastlagte rammer haft medindflydelse på, hvordan dette skal foregå. Der hersker dog stadig en følelse af forvirring i det ene makkerskab, og det hænger sammen med et haltende samarbejde med team C. Dette giver en frustration i teamet; ikke på teamlederne, men på organisationen generelt. Observationerne indikerer, at de har en tillid til deres teamleder, men hun er ikke specielt synlig i organisationen. Hun har dog forsøgt at planlægge medarbejdernes opgavehåndtering ved at bestemme de overordnede måder, medlemmerne skal arbejde på. Det har betydet, at de ikke selv har skullet tage stilling til og blive enige om den bedst mulige arbejdsgang, samt at hun har kunnet sætte sit præg på, hvordan opgaverne bliver løst. Inger har tidligt i fusionsprocessen fremlagt et dokument om, hvad medarbejderne kan forvente af hende, og hvad hun forventer fra dem. Hun har kommunikeret dette skriftligt for på denne måde at gøre forventningsafstemningen helt klar mellem hende og medarbejderne.

Teamet varetager call-centeret og har derfor den første borgerkontakt i organisationen. Deres opgave består i at omstille borgerne til de rigtige teams. Varetagelsen af call-centeret viser sig at have stor betydning for det sociale aspekt i teamet, da de på grund af organisationens telefонтider ikke har mulighed for at deltage i morgenpauserne med de andre organisationsmedlemmer. Der er dog et andet makkerskab i teamet som holder pause i cafeen med team C, men der er en tydelig opdeling mellem teamsene i morgenpauserne. Et af makkerskaberne i team B nævner desuden, at der er problemer med samarbejdet med team C, og de føler sig behandlet som sekretærer af team C.

*”Altså jeg vil ikke sige udnytte, men sådan en slags stik-i-rend bydreng.
Ligesom om at mit arbejde det er ikke lige så meget værd som deres er”.*
(Emilie, 15:20)

Netop oplevelsen af, at rådgiverne negligerer team B's arbejde kommer også til udtryk i observationerne af arbejdsgangene. Eksempelvis oplever jeg, at en rådgiver går fordi et af makkerskaberne, lægger nogle papirer og henkastet spørger, om de ikke kan kopiere dette for hende, selvom det ikke er makkerskabets arbejdsopgaver. Et andet eksempel på samarbejdsvanskeligheder mellem team B og team C er, at team B i nogle situationer ikke kan komme af med borgerne til team C, men de blot bliver sendt fra den ene til den anden i team C uden, at nogle af dem synes at tage ansvar for, at opgaverne egentlig tilhører dem. Det er i sådanne tilfælde, at kulturforskellene mellem team C medlemmerne tydeligt ses.

*”Jeg kommer fra et sted, hvor vi er vant til at sige ’hvis I ikke lige kan komme af med vedkommende, så kom ned og spørg mig og forstyr mig’.
Andre, de kan ikke have forstyrrelsen og vil have, at team B selv undersøger, hvor borgerne skal hen og kigge i alle mulige systemer og kalendere. (Louise, 20:00)*

Medlemmerne af team B oplever, at borgerne stiller dem til ansvar for håndteringen af deres sag og det dermed er dem, der skal undskylde overfor borgerne. Dette er med til at skabe gnidninger mellem teams, når de føler, der er en manglende forståelse og ansvarstagen for arbejdsopgaverne. Helt generelt er der en holdning til, at der er en mangel på forståelse for hinandens opgaver i team B og team C. Det bunder i, at

medarbejderne ikke ved, hvad de hver især egentlig lavet (Kristine, 54:10). Desuden er der ikke noget socialt fællesskab mellem team B og C, og det tyder på, at dette er hæmmende for interaktionen mellem disse teams.

Team C

Team C er det største team og består af fem makkerskaber og har tilknyttet to teamledere. Fire af makkerskaberne ligner hinanden på medlemstal og arbejdsopgaver. Medlemmerne af disse makkerskaber sidder på lukkede kontorer og fordeler sig på både syd- og nordgangen. Det femte makkerskab (herefter Makkerskab NN) sidder i et åbent kontor og har helt andre arbejdsopgaver end de fire andre makkerskaber. Arbejdsopgaverne i makkerskab NN kræver, at de arbejder sammen med de resterende fire makkerskaber og team A på etage 1.

Makkerskabsopdelingen fylder meget i dette team, og det er tydeligt, at teammedlemmerne søger fællesskabet i disse mindre faste grupper. Det interne fællesskab i makkerskaberne synes at fungere godt, og medarbejderne har hurtigt skabt nogle tilsyneladende velfungerende makkerskaber. Makkerskab NN adskiller sig dog meget fra de andre, da dette makkerskab er præget af konflikter, og det tyder på, at dette hænger sammen med kulturforskelle mellem medlemmerne. Konflikterne skyldes, at medlemmerne ikke kan slippe deres tidligere normer og arbejdsgange.

Vi har haft utrolig mange sammenstød. Både hvor folk er brudt sammen, har grædt åbenlyst dernede og andre har jo følt sig forfulgt og overvåget. (Sanne 11:36)

En af teamlederne henviser til, at opførelsen i makkerskaber minder om ”rød og grøn stue” i en børnehave (Tanja, 33:15). I dette makkerskab tyder det på, at medlemmerne i dagligdagen ikke overholder de værdiaftaler, som skabes på makkerskabsmødet. Det resulterer i, at aftaler ikke overholdes, og medlemmerne fra tid til anden føler sig uretfærdigt behandlet, eller deres værdighed bliver krænket af en af deres kolleger. Dette makkerskab er centralt i organisationen, da flere andre makkerskaber er afhængige af dem, men de interne konflikter i makkerskabet er med til at vanskeliggøre et samarbejde, hvilket skaber et dårligt rygte om makkerskab NN i hele organisationen. Teamlederne

fortæller, at grunden til uenighederne skyldes sammenstød mellem de forskellige personligheder i teamet (Tanja 31:00), men medarbejderne hentyder til en ansvarsfralæggelse hos ledelsen.

De andre makkerskaber i team C fungerer bedre end makkerskab NN. Teamlederne har i disse makkerskaber haft mulighed for at sammensætte grupperne efter både kvalifikationer og personligheder. Det virker som om, at disse planlagte grupperinger er med til, at makkerskaberne synes at fungere godt, og der kun er et minimum af kultursammenstød mellem makkerskabsmedlemmerne. Der tegner sig et billede af team C, hvor medlemmerne søger de mindre fællesskaber i teamet og ikke det samlede teamfællesskab, som det er tilfældet i team A. Dette kommer til udtryk via opdelingen af gangene, hvor det er tydeligt at medarbejderne tilhører hver deres gruppe.

”Der er en opdeling, men det er jo også rent fysisk, hvis ikke man har noget at lave dernede andet end socialt, hvis ikke du har... så kommer man jo ikke rigtig ned i hinandens ender. Det er jo mest fagligt eller så er det jo bare, at man holder sig indenfor sin egen ende”. (Kristine 27:45)

Syd- og nordgangen har samme fysiske rammer og bruger caféområderne på de samme tidspunkter. Forskellen på syd- og nordgangen er så tydelige, at det kunne observeres meget hurtigt efter ankomsten til organisationen. Der er to forskellige mentaliteter på gangene, og gangene har i denne henseende fået øgenavne af hinanden. Sydgangen er den larmende og brokkende gang, og nordgangen bliver kaldt ’dødsgangen’ fordi den er mere stille.

Tilslutningen til morgenpauserne er størst på sydgangen, og jeg oplevede, at der var flere på nordgangen, der aldrig deltog i pauserne. Jeg oplevede i stedet, at medarbejderne på nordgangen i højere grad holdt små pauser på hinandens kontorer, hvor de holdte små kaffepauser. Det tydede på, at medarbejderne på sydgangen i højere grad benyttede sig af det større fællesskab på gangen.

”Vi ved, at vi sidder mange på etage 2, men man allierer sig nok mest med dem, man lige sidder på gang med. Vi sidder to makkerskaber på denne gang, og vi føler os sådan, synes jeg, som en enhed sådan. Vi

kender hinanden godt og hjælper hinanden godt. Dem derovre på den anden gang - på den anden side af informationen, dem kender vi ikke så godt. Vi er her og vi prøver også at holde forbindelsen, men det er lige som om, at det er to forskellige gange, ikke også.” (Louise, 16:00)

De fire makkerskaberne i team C skal arbejde sammen to og to i forbindelse med eksempelvis ferier, og for at bryde med opdelingen af gangene har teamlederne besluttet, at makkerskaberne fra hver deres gang skal arbejde sammen i denne forbindelse. En medarbejder påpeger, at det manglende sociale bånd mellem makkerskaberne påvirker samarbejdet, da de ikke føler samme forpligtelse overfor makkerskabet på den modsatte gang i forhold til det makkerskab, de holder pause med (Louise, 17:15). I dette team skal morgenpauserne kun betragtes som et tilbud, og der er flere medarbejdere, som fravælger disse pauser. En medarbejder fortæller, at hun fravælger morgenpauserne, fordi hun ikke kan overskue endnu et nyt fællesskab og trækker sig dermed tilbage fra det sociale i organisationen (Louise, 05:30). Teamlederne deltager også kun sjældent i morgenpauserne, og Marie nævner, at hende og Tanja prioriterer at nå nogle arbejdsopgaver højere, end det sociale i morgenpauserne (Marie, 37:45). Der er blevet meldt ud fra lederne, at de gerne ser, at medarbejderne bruger deres pauser til at give dem et pusterum og styrke det sociale sammenhold i organisationen. Men i kraft af deres prioritering, gør de selv ikke noget for at fremme deltagelsen hos medarbejderne. Ved ikke selv at være en aktiv del af at fremme det store sociale fællesskab i teamet, tyder det på, at de som ledere ubevidst er med til at understøtte, at teamet er opdelt i mindre fællesskaber på hver deres gang. Ledelsen på etagen er desuden med til at understøtte opdelingen af etagen ved hovedsagelig kun at opholde sig på den gang, hvor de har deres kontorer. Kun sjældent bevæger de sig ned på den modsatte gang.

En af de problematikker, som gør samarbejdet vanskeligt er, at team C ikke har indført nye fælles arbejds gange for hele teamet, og flere af medlemmerne håndterer derfor sagerne, som de tidligere har gjort. Dette betyder derfor, at medarbejderne har forskellige forventninger til de andre teams, hvilket kan medføre irritation og forvirring blandt medlemmerne fra team A og B. Flere medarbejdere udtaler, at de ikke føler, at der fra ledelsens side er blevet skabt et grundlag for et godt samarbejde mellem team B og team C.

"[...] de f.eks. melder ud, at vi er en enhed og vi er en stor afdeling med opgaver på tværs, men mails og møder kan ikke holdes i det store forum, så hvis jeg har en, hvis vi har nogle samarbejdsting omkring en kulturdannelse, hvordan tager vi telefonen osv. Så er det team C (red.) der bliver kaldt sammen, mens team B (red.) bliver kaldt sammen for sig selv. Så de vil gerne have, at vi har en opfattelse af, at vi er en fælles afdeling, men vi bliver ikke behandlet som en fælles afdeling". (Eva, 17:00)

Der har ikke været et fællesmøde mellem de to teams for på denne måde at skabe en større forståelse for hinandens arbejde. En medarbejder giver udtryk for, at der er et behov for, at ledelsen fastsætter nogle regler og retningslinjer for samarbejdet mellem de forskellige teams og føler ikke, at de lever op til deres ansvar på dette område.

"Jeg mener at ledelsen... deres manglende håndtering gør at det bliver nærmest en skyttegravskrig" (Eva, 19:15).

Der er opstået en 'mailkultur' i organisationen, hvor irritationer og problemer bliver pointeret via mail i stedet for face-to-face, hvilket er en af årsagerne til skyttegravskrigen. Derudover bliver det pointeret fra flere steder, at der er stor forskel på, hvordan medarbejderne er vant til at kommunikere med hinanden og især team A vælger mailkommunikation i stedet for den verbale kommunikation, når de eksempelvis skal benytte sig af serviceydelse fra makkerskab NN i team C på grund af gnidningerne mellem dette makkerskab og team A.

Det er gennemgående for team C, at medarbejderne giver udtryk for en manglende struktur, og at dette gør det svært for medlemmerne at overskue teamet og organisationen.

"Jeg tror mine kollegaer er et sted lige nu, i hvert fald det, som jeg fornemmer, hvor de har ikke brug for selv at træffe alle de der beslutninger. De har ikke brug for at være med i alle diskussioner. Det er jo ikke fordi, de ikke vil have medindflydelse, men det kunne jo være rart, hvis halvdelen af gangene lederne gik ind og sagde 'nu gør vi det sådan her', og skærer lidt mere igennem og bestemmer noget. [...] Men

det er et spørgsmål om ledelsesstil, og så at de helst ikke vil ind og overrumple os for meget, men der synes jeg måske de bare skulle stikke fingeren i jorden og så lige fornemme lidt hvad folk de har brug for i stedet for, ikke også.” (Kristine 35:45, 37:35)

Teamlederne har meget fokus på frihed i teamet, men som det kommer til udtryk i ovenstående citat, er det ikke nødvendigvis det, medarbejderne oplever, at de har brug for. Dette bevirker, at medarbejderne råber om ansvarstagen hos lederne. Der tegnes således et billede af, at ledelsen mangler en fornemmelse for behovet i teamet, og hvordan de skal imødekomme det. Lederne ytrer derimod, at medarbejderne bør påtage sig en positiv gejst og gøre op med sig selv, om de ønsker at være en del af organisationen, hvis de er for utilfredse eller ikke kan indfinde sig (Eva, 15:25; Tanja, 40:30; Louise, 01:05:00). Omvendt er der flere medarbejdere, der udtrykker utilfredshed over den manglende inddragelse i beslutningsprocesser, og føler at ledernes oplæg til medindflydelse er for syns skyld (Louise 40:45; Eva, 11:10). Essensen synes derfor at være, at medarbejderne efterspørger både medindflydelse og handling fra ledelsen, og at det er balancegangen mellem disse, der skaber problemer.

Dette team tegner et billede af en ledelse, der mangler overblik, hvilket kommer til udtryk i passiv ledelse, manglende synlighed, beslutningsdygtighed og ansvarstagen. Jeg oplever flere gange, at teamlederne (herunder centerlederen) undskylder sig med manglende overskud til at udføre forskelligartede tiltag (Kristine, 28:20), og dette står i kontrast til Bettinas ledelsesstil. Passiviteten eksemplificeres ved, at en medarbejder tager teten for at skabe noget socialt for hele etagen, da medarbejderne ikke har et forhold til hinanden, og hun ikke oplever, at ledelsen skaber rammerne for et socialt fællesskab (Kristine, 28.20). Etagens opbygning synes at lave en naturlig opdeling, som medarbejderne har svært ved at bryde, og der er ikke blevet arrangeret nogle arrangementer for at ryste medarbejderne sammen i de tre måneder organisationen har eksisteret.

Den manglende synlighed kommer fx til udtryk i deres fravær under morgenpauserne, hvor de i stedet bliver siddende på deres kontorer (Sanne, 22.50; Eva, 16:25; Marie, 37:45). I stedet regner teamlederne med, at dette behov bliver dækket ved at bruge en anden indgang, så de går igennem hele etagen hver morgen når de ankommer. De

henviser igen til manglende overskud til at gå en runde i teamet en gang i mellem eller deltage i morgenpauserne og på denne måde være med til at fremme det sociale i teamet og på etagen. Marie fortæller, at hun er meget bekymret for, at medarbejderne bliver for fastlåste i deres makkerskaber og ikke kan samarbejde med de andre, men hun tager ikke aktion på dette og skaber nogle rammer, der kan fremme samarbejdet. Hos medarbejderne kommer det til udtryk, at der hos ledelsen er meget snak, men ikke så meget handling, hvilket medvirker til frustrationer hos medarbejderne. En medarbejder fortæller, at ledelsen ikke har taget ansvar i sammenlægningen, og at dette påvirker hendes loyalitet overfor arbejdspladsen (Eva, 16:35). Ledernes manglende mobilitet medvirker til, at de ikke selv bliver opmærksomme på problemstillinger, men først reagerer, når medarbejderne gør dem opmærksomme på dem (Sanne, 22:50). Som tidligere nævnt, er argumentet herfor det store arbejdspress og manglende overskud til følge.

Ud fra ovenstående observationer og fortællinger tegnes der et billede af, hvordan medarbejderne oplever ledelsen rolles, interaktionsmønstrene og fællesskabernes udvikling i organisationen. I den nedenstående analyse vil jeg gennem teoretiske perspektiver og viden skabt på baggrund af anden empiri forholde mig til fællesskaberne og interaktionsformene i organisationen, samt ledelsens håndtering af nogle af de aspekter, jeg finder essentielle i fusionsprocessen.

Fortolkende analyse

Det er tydeligt, at fællesskaberne i organisationen udvikler sig forskelligt i de tre teams, og jeg vil i denne del af analysen have fokus på denne udvikling, samt hvordan ledelsen har indflydelse på fællesskaberne. Analysen vil være opdelt i tre afsnit; makkerskaberne, teams og et afsnit omkring ledelsen. I afsnittene vil jeg forsøge at fremhæve ligheder og forskelle mellem de forskellige teams, hvilket betyder at der vil være en veksling mellem de overordnede mønstre og komparative analyser. I analysen vil jeg inddrage tidligere beskrevne teorier samt en rapport omkring fusionsledelse udarbejdet til KL og KTO, da jeg mener, at elementer i denne rapport kan være med til at påpege vigtig viden for en ledelse under en fusion.

Makkerskaberne

Det nedenstående afsnit omhandler makkerskaberne og hvordan fællesskabet udvikler sig i disse grupper. Dette afsnit vil ikke være en opdeling mellem de to etager, da forskellen her ikke var synlig. De mønstre, der beskrives i dette afsnit vil derfor være overordnet for hele organisationen.

Ledelsen ønskede at bryde med medarbejdernes kulturelle tilhørsforhold til deres tidligere afdeling, og valgte ud fra dette ønske at splitte medarbejderne fra deres tidligere primære arbejdsgrupper i håb om, at dette ville skabe et samarbejde på tværs af afdelingerne og på denne måde skabe en ny samlet organisation i stedet for fire forskellige kulturenheder. Centerlederen udtalte i denne forbindelse:

”... de skal bare splittes som atomer, de der rådgiver der, ellers får vi aldrig skabt en ny kultur på det her kontor” (Thomas, 28:08).

Her kommer det til udtryk, at ledelsen er bevidst om, hvilken betydning et kulturelt tilhørsforhold har i en organisationsmæssig forstand, og som en konsekvens af dette har valgt at skabe nye medarbejdersammensætninger i makkerskaberne. Schein henviser til, at en fusion kan være risikabel, da et brud med både de kendte strukturer og medarbejdernes kulturelle tilhørsforhold kan medvirke til en gennemgribende usikkerhed hos den enkelte. Som det ovenstående citatet beskriver, har fokus med denne handling været at skabe grobund for ny fællesskaber, så der kan skabes et nyt fælles kulturgrundlag. Schein skriver, at fællesskabet er kulturens styrke og ledelsens valg kan derfor tolkes som et risikabelt, men klogt valg, hvis lederne opsætter nye rammer og strukturer til at erstatte de gamle, så individet ikke føler sig fortabt og uden holdepunkt i organisationen.

Makkerskaberne kan sammenlignes med Cooleys primære grupper, hvor relationen mellem medarbejderne og formålet med gruppen er forholdsvis udefinerbart. Dette betyder, at forventningerne til de andre medlemmer ikke er forudbestemt på samme måde, som det ofte er tilfældet i de sekundære relationer. Dette kan gøre et nyt samarbejde i de primære grupper svært, når partnerne kommer fra forskellige kulturelle afdelinger, hvilket kan betyde, at de har forskellige værdier, normer eller grundlæggende antagelser. Det udefinerbare mål med makkerskaberne betyder, at medarbejderne er nødsaget til at

involvare sig i gruppen, så der kan blive skabt en forventningsramme mellem medlemmerne, hvilket det også synes at være tilfældet. I et forsøg på at skabe nogle rammerne for de nye grupper, kræver ledelsen, at medlemmerne skaber et nyt værdigrundlag i makkerskabet. Dette betyder, at medlemmerne bliver nødt til at forholde sig til de andre medlemmers kulturelle værdier, og dermed også rigtigheden af deres egne værdier. Ifølge Schein kan det være en omvæltning for individet at skulle forholde sig kritisk til sit eget kulturelle grundlag. Eksempelvis har en af de tidligere afdelinger haft klare nedskrevne spilleregler om, hvordan interaktionerne skal foregå. Dette havde betydning for en medarbejders interaktionsmåde, og vedkommende var derfor nødt til at forholde sig til kritikken af denne interaktionsmåde. Når spillereglerne udfordres, kan det således have indflydelse på den situationsforståelse medlemmerne har, da der kan opstå tvivlsspørgsmål om, hvordan konflikter skal håndteres og hvilke reaktioner en konfrontation kan føre med sig. Utryghed er ifølge Schein en af de væsentligste årsager til, at individet ikke ønsker en forandring af dets indgroede vaner og normer og derfor yder modstand mod kulturelle omvæltninger. Med udgangspunkt i Scheins teori er det derfor interessant, at langt størstedelen af makkerskaberne i organisationen ikke var en konfliktfyldt sammenlægning. Medarbejderne fortæller, at de i stedet for at holde fast i deres egne rutiner, har været åbne overfor de andres medlemmers kulturelle input. Dette har fremskyndet enigheden om et nyt fælles værdigrundlag. Denne tilsyneladende enighed kan skyldes, at medarbejderne opfattede makkerskaberne som et sted, hvor de kunne have indflydelse på deres arbejdssituation, som de ellers ikke har følt, de har haft i fusionsprocessen.

"[...]der har vi selvfølgelig også følt, det har vi indflydelse på og jeg tror også at det er grunden til at det er nemmere" (Eva, 10:25)

Som det ovenstående citat er et eksempel på, har det haft betydning i skabelsen af værdigrundlaget i makkerskaberne har følt en kontrol og en selvbestemmelse over deres arbejdsliv. Dette har fungeret som en motivationsfaktor for at opnå enighed i makkerskaberne. Organisationen har på grund af fusionsprocessen været præget af uro, usikkerhed omkring værdier og manglende retningslinjer, da hverken strukturen, arbejdsgangene eller kulturen endnu har stabiliseret sig. Individet vil ifølge Schein altid stræbe mod stabilitet, og eftersom dette findes i fællesskabet kan det være en af årsagerne

til, at medarbejderne hurtigt er blevet en del af det nye værdigrundlag i makkerskaberne, da dette kommer til at virke som en stabilitetsfaktor for medarbejderne.

Ledelsens beslutning om at splitte medarbejderne fra deres tidligere makkerskab tyder på at have indflydelse på det kulturelle tilhørsforhold, de har til deres tidligere afdeling og dermed været en medvirkende årsag til, at medarbejderne er mere åbne overfor nye fællesskaber. Som nævnt svækkes kulturen ifølge Schein, fordi kulturens styrke findes i det tilhørende fællesskab. Når rammerne omkring fællesskabet fjernes, vil det have betydning for medlemmernes kulturelle tilhørsforhold, og det kan tolkes, at dette har medvirket til, at gøre medarbejderne mere imødekommende overfor nye kulturelle elementer.

Med udgangspunkt i Baumans teori kan man argumentere for, at medarbejdernes søgen efter fællesskab skyldes den ustabilitet og uforudsigelighed, som findes under en fusionsproces. Bauman mener, at individet søger fællesskabet for at opnå et pusterum for den utryghed, som kan opstå, når omgivelser mangler stabilitet. Organisationsmedlemmerne fortæller om en fusionsproces, hvor de har oplevet manglende kontrol, inddragelse og en ikke-eksisterende organisationsstruktur. Ud fra Baumans teori kan usikkerheden være en forklarende faktor for, at medarbejderne har forholdt sig åbent til det nye fællesskab i organisationen, da dette var en mulighed for hurtigt at skabe nogle rammer og genkendelighed midt i en ustruktureret proces. Dette synes, at være gældende selvom teamlederne har forsøgt at opsætte rammer for teamet. Bauman pointerer i sin teori, at det ikke er uden omkostninger at indgå i et fællesskab. For at et fællesskab kan fungere, kræver det noget af individets frihed, da fællesskabet eksempelvis kræver loyalitet fra dets medlemmer. Medarbejderne søger stadig tilbage til tidligere kollegaer fra tid til anden i organisationen, men det kom dog til udtryk i en konflikt mellem to makkerskaber, at medlemmernes loyalitet ligger hos det nye makkerskab, når gruppen oplever modstand udefra. En part i konflikten fortæller, at medlemmerne fra de to makkerskaber til sidst undgik hinanden, selvom flere af medlemmerne tidligere var kollegaer og derved ud fra Schein optik ville dele nogle kulturelle elementer. Det var tydeligt hos medarbejderne, at makkerskabet holdte sammen, hvilket er med til at skabe et billede af et loyalitetsskifte, der er ved at finde sted hos medarbejderne. I en konfliktsituation vil et loyalitetsskifte blive tydeligere, da en fælles 'fjende' er med til at

synliggøre og styrke rammerne for og sammenholdet i et fællesskab ved at tydeliggøre opdelingen af 'dem og os'. Nogle af de involverede parter gav udtryk for deres manglende forståelse for de andres holdninger og tillagde dem værdier, såsom egoistiske. Sociolog Norbert Elias skriver i teorien 'The Established and the Outsiders' fra 1960'erne, hvordan en trussel mod en gruppe kan være med til at styrke sammenholdet i en gruppe og være grobund for et fællesskab (Olofsson, 2007:417). Elias studerede byen Winston Parwa, hvor der kom nye arbejdere til byen, hvilket skabte en opdeling mellem den etablerede arbejdsgruppe og tilflytterne. Den etablerede arbejdsgruppe følte sig truet af tilflytterne og betragtede sig selv som overlegne i forhold til dem. Disse oplevelser var med til at skabe et sammenhold mellem de etablerede, hvor selv medlemmer som ikke tidligere interagerede med hinanden fandt et fælles grundlag. Elias oplevede, at når der blev skabt en værdiforskel mellem to grupper ved blandt andet at pålægge den ene gruppe negative moralske værdier via rygter og sladder, var dette medvirkende til at skabe en større differentiering mellem den ene og den anden gruppe og fremme det selvbillede, gruppen havde af sig selv. Opdelingen af 'dem og os' og den moralske differentiering og er med til skabe tydeligere rammer for de to grupper og dermed styrke sammenholdet ved at gøre det nemmere for grupperne at holde sammen internt (Olofsson, 2007:417-418), hvilket også synes at være gældende i casen. På denne måde bliver de konflikter, der er mellem de sekundære grupper i organisationen medvirkende til, at makkerskabsmedlemmerne rykker tættere sammen i gruppen.

Bauman nævner, at den tryghed, som individet kan opnå i makkerskabet, kan være på bekostning af dets handlefrihed. Når fællesskabet i makkerskabet fungerer uden større problematikker, kan det derfor skyldes, at det som makkerskabet tilbyder, såsom stabilitet, overstiger den tryghed som individets kulturelle rammer medfører⁵. Ud fra dette perspektiv kan det tolkes, at netop organisationens ustabilitet kan være en af hovedårsagerne til, at interaktionerne i makkerskaberne ikke er domineret af kultursammenstød. Flere teamledere fortæller, at den harmoni som først herskede i makkerskaberne, er begyndt at

⁵ Jeg er opmærksom på, at Bauman har skrevet sin teori om fællesskaber i en anden kontekst end i en organisationsmæssig. Dette har betydning, da spillereglerne i en organisation adskiller sig fra resten af samfundet. Denne forskel består blandt andet i, at organisationsmedlemmer ikke har samme frihed til at bryde ud af et fællesskab, som Bauman mener individet i det senmoderne samfund har. I denne case bliver makkerskaberne og teams et eksempel på dette, da disse fællesskaber går hånd i hånd med medlemskabet i organisationen, hvilket betyder at flygtigheden af disse fællesskaber er forsvindende lille. Jeg mener dog stadig, at det er relevant at benytte Baumans synspunkt angående, hvorfor individet søger fællesskaberne.

fortage sig, og de derfor oplever flere konflikter i makkerskaberne. Dette kan skyldes at gruppen efter nogle måneder er ovre deres 'hvedebrødsdage', som er perioden, hvor utilfredshed kan overskygges af, at medarbejderne udover at være tryghedssøgende også finder det nye fællesskab spændende⁶. Derudover kan bliver man nødt til også at forholde sig til at makkerskaberne er nysammensatte grupper, og det derfor kan tage tid for medlemmerne at indfinde sig i sin rolle, og den første periode i makkerskaberne derfor har været præget af høflighed mellem medlemmerne. I takt med at gruppen stabiliseres, forsvinder trangen til at udføre høflig uopmærksomhed på irritationsmomenter hos de andre medlemmer (Goffman).

I makkerskab NN, var interaktionen mellem makkerskabsmedlemmerne præget af konflikter. Uenighederne skyldtes hovedsagelig kultursammenstød mellem medlemmerne omkring kommunikation og arbejdsgange. Der var eksempelvis stor forskel på, hvor 'hårdt' medlemmerne var vant til at tale til hinanden, både i forhold til, hvad man kunne tillade sig at kommentere på og i hvilket toneleje det skulle gøres. Medlemmerne havde svært ved at slippe deres kulturelle normer og værdier og forholde sig til andre antagelser end deres egne. I et organisationsmæssigt perspektiv er det medarbejdernes fastholdelse af egne kendte vaner og værdier, der er en af hovedårsagerne til, at der opstår problemer og modstand i forbindelse med en forandring. Jeg mener, at når værdier bliver taget for givet, kan det også have betydning for det sociale møde mellem individer. Dette hænger sammen med, at det kan have betydning for situationsdefinitionen og forventningsafstemningen, der skal foregå mellem medlemmerne. Goffman pointerer, at situationsdefinitionen kræver et samarbejde og samspil mellem aktørerne, men når medarbejderne har forskellig opfattelse af hvad *god skik* er i gruppen, kan kulturforskelle være en medvirkende årsag til, at der opstår uenighed om situationsdefinitionen, hvilket medfører konflikter i gruppen. Uenighederne om, hvordan italesættelsen bør være mellem kollegaer, er med til at skabe en akavet stemning mellem medlemmerne. Selvom flere medlemmers grænser overtrædes og nogle føler sig angrebet, så udøves der i høj grad høflig uopmærksomhed i disse situationer for at undgå, at stemningen i makkerskabet bliver dårligere end den er i forvejen. Teamlederne for dette makkerskab er opmærksom

⁶ Denne observation finder jeg interessant, da det kan have betydningen for den fremtidige udvikling af fællesskaberne i organisationen, men på grund af den relative korte observationsperiode på det tidlige stadie i fusionsprocessen, har jeg ikke empiri omkring denne videreudvikling af disse oplussende konflikter og jeg vælger derfor i dette speciale kun at forholde mig til, at dette tyder på at være en tendens i organisationen.

på disse problematikker, men et makkerskabsmedlem udtaler, at teamlederne bliver nødt til at træde i karakter og fastsætte nogle regler og rammer for teamet, da de på grund af kulturforskelle ikke selv kan overholde et fælles værdisæt, og dette problematiserer et samarbejde både internt i makkerskabet og samarbejdet med medarbejderne udenfor makkerskaber. Medlemmerne af dette makkerskab synes ikke, på samme måde som de andre medarbejdere, at søge tryghed i fællesskabet og finder i stedet tryghed i deres kulturelle grundlag. De søger derfor ikke at skabe enighed i makkerskabet på samme måde som nogle af de andre organisationsmedlemmer. Makkerskab NN bliver et eksempel på, at selvom rammerne er der for et makkerskab, skabes der ikke automatisk et fællesskab, da det også kræver en indsats fra medarbejdernes side. Det tyder på, at medlemmerne af makkerskab NN i højere grad finder trygheden i deres gamle arbejdsrutiner end et fast forankret fællesskab, hvilket kan være grunden til, at dette makkerskab synes at være præget af konflikter. Sammenlignes dette makkerskab med nogle af de velfungerende makkerskaber med lignende arbejdsopgaver, adskiller det sig på medlemsantallet, hvordan gruppen er sammensat og i hvilken grad teamlederne påtager sig rollen som konfliktløser. Teamlederne for makkerskab NN giver medlemmerne stor bevægelsesfrihed til at skabe deres egne rammer og tid til at stabilisere sig, trods anrøb fra nogle af makkerskabsmedlemmerne. Deres manglende indtræden i konflikten kan være en af grundene til at konflikten i makkerskabet er vedvarende. Dette makkerskab har derudover ikke gennemgået samme strategiske sammensætningsproces i forhold til kompetencer og match af personligheder, som det er tilfældet i de andre makkerskaber. Dette aspekt er også med til at understøtte ledelsens betydning for fællesskaberne i organisationen, da det indikerer, at en strategisk medarbejdersammensætning af medarbejderne har en positiv effekt på udviklingen af fællesskabet i makkerskabet, selvom medarbejderne ikke nødvendigvis oplever dette.

Opsamling

Ledelsens beslutning om skabe nye medarbejdersammensætninger synes risikabel, da det kan skabe en fundamental utryghed at miste den forventningsramme, der tidligere har været grundlaget for adfærd og handlinger. Dette er især gældende i en proces, hvor medlemmerne i forvejen skal forholde sig til nye omgivelser og ustabile strukturer. Når dette er sagt, så tyder det ikke på, at splittelsen fra medlemmernes tidligere kulturelle

fællesskab, har medført så mange negative konsekvenser, som man måske kunne have forventet. I stedet har størstedelen af makkerskaberne benyttet sig af muligheden for at skabe sig et nyt værdigrundlag ud fra de elementer, der fungerede bedst fra deres tidligere arbejdsgange. Nogle har samtidig udnyttet muligheden for at indtage et rolleskifte. De nye makkerskaber bliver en stabilitetsfaktor i ustabile omgivelser. Det kan umiddelbart sluttes, at ledelsens beslutning har skabt grobund for nye fællesskaber og nye tilhørsforhold mellem medarbejderne på tværs af de gamle afdelinger, og netop derfor medvirket til, at organisationen ikke er opdelt i fire kulturelt forskellige afdelinger. Ledelsen krav om et nyt værdigrundlag i makkerskaberne tyder også på at være et aspekt, der er med til at stabilisere rammerne for makkerskabernes udvikling. Makkerskab NN er dog et eksempel på, at det har betydning, at medarbejderne har et ønske og et behov for den tryghed, som kan findes i et fællesskab, og at der er brug for mere intensiv ledelse, når dette ikke er tilfældet.

Derudover tyder det på, at ledelsens kriterier for sammensætningen af medarbejderne har betydning for, at de nye makkerskaber synes at fungere, trods forskellige kulturelle ophav. Ledelsen har således med etableringen makkerskaberne formået at skabe nogle rammer, der virker fremmende for de nye, små fællesskaber på trods af en forkortet planlægningsproces.

Teams

Dette afsnit er opdelt i to dele. Den ene del vil have fokus på relationen mellem medlemmerne internt i teamet og den anden del vil have fokus på interaktionen mellem teams.

De sekundære relationer i organisationen indgås med kolleger udenfor for makkerskabet. Ved en arbejdsrelateret interaktion udenfor makkerskabet, er der en anden forventning til disse medarbejdere, end til dem internt i makkerskabet. Cooley mener, at der i de sekundære relationer vil være en anden forventning til medarbejderne, da arbejdsopgaverne i højere grad er i fokus, end det er tilfældet i de primære relationer. I Cooleys idealtypemæssige fremstilling af de sekundære relationer skriver han, at aktørerne i sådanne interaktioner ikke vil tage højde for, hvorfor den ene part ikke lever op til sin del af samarbejdet, men blot konstatere, at dette er tilfældet. Problematikken opstår mellem

disse grupper, når samarbejdet ikke er forventningsafstemt, og det skyldes hovedsageligt, at rammerne for et samarbejde ikke er på plads mellem teams. Et samarbejde mellem sekundære relationer har brug for nogle klare retningslinjer til opgavefordelingen, så alle parter ved, hvilken rolle de skal spille og på hvilke vilkår samarbejdet indgås, og i flere tilfælde er dette en mangel i organisationen - især er problemet udtalt mellem teams.

Interaktionen i teams

Organisationen består af tre teams, og interaktionen mellem medlemmerne i disse teams er forskellige. Team A adskiller sig fra de to andre teams, men forskellen illustreres bedst i en sammenligning mellem team A og C, da makkerskaberne i team B ikke har arbejdsopgaver, der overlapper hinanden internt. Denne analysedel vil derfor være baseret på interaktionerne og fællesskaberne som de kommer til udtryk i team A og team C.

Forskellen mellem makkerskaberne i de to teams kommer bl.a. til udtryk ved den måde teammedlemmerne betragter fællesskabet, og hvorvidt teamet er en samlet enhed. Lederne for begge teams har givet udtryk for, at målet er ét samlet fællesskab i teamet. I team A observeres ét stort fællesskab og en enhedsfølelse. Der er blevet gjort flere tiltag fra teamlederens side for at fremme enhedsfølelsen, og teamet er derfor præget af opstillede rammer for medarbejdernes interaktion. Teamlederen (Bettina) har meget fokus på det sociale, og har blandt andet valgt at gennemføre fælles morgenpauser i teamet for at fremme interaktionen mellem teammedlemmerne. Det tyder på, at dette faciliterer teammedlemmernes tilknytning til hinanden (Bettina, 12:10). Derudover har Bettina meget tidligt i fusionsprocessen gennemført tiltag for at skabe fælles arbejdsgange og arbejdsrutiner i teamet, for på denne måde at fremme enhedsfølelsen i teamet og skabe afstand til teammedlemmernes 'plejer'-tankegang (Bettina, 18:21, 16:00). Ifølge Schein vil teammedlemmerne stræbe efter at opnå stabilitet i deres omgivelser, hvilket kan være en af forklaringsårsagerne til, at teammedlemmernes udtrykker tilfredshed under de strukturelle rammer. Medarbejdernes stræben giver Bettina større råderum til at indføre nye værdier og gøre medarbejdernes ellers forskelligartede håndtering af arbejdsopgaver ensformig. Hun har igennem opsatte rammer og tiltag været med til at præge den værdiramme, som fællesskabet i teamet bygger på, og dette kommer til udtryk som et roligt arbejdsmiljø. Det har, i tråd med Scheins teori, betydning for medarbejderne, at de

indførte tiltag har en funktionalitet, som gør deres arbejde nemmere. Selvom de til en start var skeptiske overfor eksempelvis call centeret og den tvungne morgenpause, så er kritikken forstummet i takt med, at de oplevede, at dette havde en positiv effekt på løsningen af deres arbejdsopgaver. Noget helt centralt for teamlederen af team A er, at hun påtager sig ansvaret for at skabe en ny fælles kultur i teamet, og at dette blandt andet sker ved at skabe en klar forventningsafstemning med medarbejderne og at hun reagerer, når der ikke leves op til disse forventninger. Makkerskaberne er ikke særlige tydelige i dette team og dette kan skyldes, at det styrkede teamfællesskab medvirker til, at medlemmerne har mindre behov for den tryghed, som kan findes i de primære grupper og at det således giver større bevægelsesfrihed for den enkelte (Bauman). Heri kan findes en af årsagerne til, at forskellen i relationerne mellem medlemmernes primære og sekundære grupper er mindre tydelig i dette team.

I team C har ledelsen også fokus på at skabe et fællesskab for hele teamet, men medarbejderne synes mere at udtrykke, at de *tilhører* deres makkerskab i stedet for teamet. Makkerskaberne tildeles større betydning i dette team end i team A, og dette hænger formentlig sammen med, at snitfladerne og strukturen i team C ikke er på plads på samme måde, som det er tilfældet i team A. Louise (team C) eksemplificerer dette: *"Der ligger ikke nogle klare snitflader endnu, så der er noget fnidder fnadder indimellem os altså 'det troede jeg, I ordnede'."* (Louise, 20:00) hvilket er med til at medarbejderne søger trygheden i makkerskaberne i stedet for i teamet, da retningslinjerne i makkerskaber overordnede set er på plads. Forskellen mellem team A og team C kan bl.a. ses i, at team A-medlemmerne overordnet set identificerer sig med hele teamet og team C-medlemmerne hovedsageligt identificerer sig med deres makkerskab. Et interessant citat i denne forbindelse er, at en af teamlederne fra team C udtaler:

"Vi er enormt bange for at de bliver, altså jeg er enormt bange for at de bliver fastlåste i makkerskabet [...]de skulle gerne alle sammen kunne bruge hinanden, så vi får særlig meget gavn af, at vi er blevet så mange mennesker i sådan et stort område, så vi får udnyttet det fuldt ud, så vi ikke får lavet nogle små enklaver'."
(Marie, 36:45)

På trods af denne 'frygt', så synes der ikke at være indført tiltag for at fremme medarbejdernes tilhørsforhold til hele teamet. Medarbejderne giver udtryk for, at det kræver en indsats fra dem selv at holde kontakten til teammedlemmer på den anden gang, og at dette er en af grundene til, at teammedlemmerne er meget koncentrerede omkring deres eget makkerskab og til dels fællesskabet på den gang, hvor de har kontor. Der er flere aspekter i dette team, som modarbejder det store fællesskab. Eksempelvis skaber de fysiske rammer på etagen ikke et 'naturligt' stort fællesskab i teamet, som det i højere grad er tilfældet på etage 1. Dette er en medvirkende faktor til, at teammedlemmerne betragter sig selv som opdelt i to mindre enheder, hvilket blandt andet kommer til udtryk i et stemningsskifte på de to gange. Ifølge Scheins teori omkring organisationskultur, vil en ledelse kunne drage fordel af den ustabilitet, som findes i en ung organisation, da det er i denne periode, at ledelsen har størst påvirkningskraft på rammerne for den strukturelle og kulturelle udvikling i organisationen. Teamlederne i team C tager ikke styringen omkring udviklingen af rammerne for en interaktion i hele teamet, og lader i høj grad de sociale fællesskaber mellem makkerskaberne udvikle sig 'spontant' i teamet og tillader dermed det fysiske rum at spille en stor rolle i fællesskabernes udvikling. Ud fra observationerne tyder det på, at rutinerne og holdningerne omkring fællesskaberne i teamet er ved at stabilisere sig, hvilket betyder, at ledelsens muligheder for at forme og styre organisationen bliver sværere og vil kræve en større indsats. Ifølge Schein skyldes det, at medlemmerne begynder at indarbejde nye værdier, vaner og rutiner og på denne måde skaber stabilitet omkring dem. Der synes at være en divergens mellem Maries udtalelser omkring hensigten og ønsket om teamfællesskab (jf. ovenstående citat), og de manglende handlinger og udstukne rammer fra teamlederne for, at det bliver en realitet. Derimod tyder det på, at både teamlederne og centerlederen er med til at understøtte opdelingen af fællesskabet i teamet, ved også at lade etagens fysiske rammer styre deres egen synlighed i teamet. Derudover understøtter de opdelingen af teamet ved en manglende reaktion på de stigmatiserende værdiforskelle, som gangene tildeler hinanden. I stedet synes der at være en accept af opdelingen af gangene, hvilket centerlederens udtalelse udtrykker:

"Det er lidt dødsgangen over på den anden side for mig at se. Så kan man så diskutere jamen hvorfor er der det, er det noget jeg skal gøre noget ved." (Thomas, 59:35).

Citatet er med til at illustrere en manglende vilje til at bryde med de kulturelle forskelle i team C. Ledelsen udtaler flere gange, at de ønsker, at organisationen skal være én enhed, men der er igen en tydelig divergens mellem dette ønske og deres reelle adfærd og handlinger. Forholdes værdiforskellene mellem gangene til Elias' teori, kan det tolkes, at de med til at tydeliggøre og styrke oplevelsen af 'dem og os' i teamet, og dermed gøre den mentale afstand mellem gangene større. De fysiske rammer har derfor stor betydning for fællesskabets udvikling på etage 2, og ledelsens manglende tiltag til at skabe et samlet teamfællesskab medvirker til, at medarbejderne søger de mindre overskuelige fællesskaber i form af makkerskaberne og fællesskabet på gangen. Kultur i en organisation skabes ikke kun ud fra ledelsens aktive handlinger, men også ud fra manglen på samme. Schein tildeler ledelsen stor magt, men også ansvar, da denne skal agere rollemodel og udvise høj moral omkring den ønskede kultur. Når dette ikke er tilfældet, bliver ledelsens udtalelser om målsætninger i stedet betragtet som "tomme ord" (Eva, 34:35) og skueværdier hos medarbejderne, og dette har i sidste ende betydning for ledernes troværdighed og medarbejdernes tillid til deres udtalelser.

Lederne på etage 2 har, modsat Bettina, valgt at alle morgenpauserne skal være frivillige og at medlemmerne selv kan bestemme, hvor de vil holde morgenpausen henne. Dette resulterer i, at medlemmerne bliver siddende på deres egen gang, og dette har dermed betydning for den sociale interaktion mellem teammedlemmerne:

"Syd (red.) drikker morgenkaffe dernede sammen og går til frokost. Og vi fra nord (red.) vi er mere sammen, vi er så sammen med team B (red.) i det her område, så vi er egentlig ikke så meget sammen med de rådgivere, de andre" (Sofie, 10:45)

Den manglende sociale interaktion medvirker til, at medarbejderne ikke lærer hinanden at kende og på denne måde ikke får et socialt tilhørsforhold til hinanden. Når medarbejderne får lov til at opdele sig i en syd- og nordgang, og ledelsen ikke prøver at skabe samling på teamet eller går foran og bryder med opdelingen, kan det heller ikke forventes, at der skabes en nye fælles kultur eller sammenhold i afdelingen eller på selve etagen. På denne måde understreges at både handlinger og passivitet har konsekvenser for udviklingen af

fællesskaberne i organisationen.

Interaktionen imellem teams

Det nedenstående afsnit vil omhandle hvordan interaktionen opleves imellem de forskellige teams i organisationen. Som det tidligere er illustreret i figur 1.2 er det team C, der interagerer med team A og team B. Størstedelen af interaktionen synes at være mellem team B og team C, og vægten i analysen vil derfor være på denne interaktion. Team A og B har ikke umiddelbart noget samarbejde på tværs, og jeg forholder mig derfor til deres indbyrdes interaktion i det følgende.

I en organisation, hvor fire kulturer fusionerer, vil der uundgåeligt være forskellige måder at løse og håndtere opgaver på. Et samarbejde kræver derfor, at rammerne er på plads, så der ikke opstår tvivlsspørgsmål om, hvilken rolle hver part skal udføre. Schein skriver, at det er ledelsens ansvar at facilitere, at medarbejderne udfører deres arbejde så effektivt som muligt og i denne case synes det at kræve, at der er klare snitflader i et samarbejde mellem de forskellige teams. Tvivlsspørgsmål om, hvordan situationer og arbejdsopgaver skal håndteres, medvirker til der opstå gnidninger imellem medlemmerne på tværs af teams. Gnidningerne mellem team B og team C kommer til udtryk i en skyttegravskrig, hvor selv små irritationsmomenter afsender vrede og irettesættende mails. Et interessant aspekt i denne forbindelse er, at organisationsmedlemmerne giver udtryk for en mangle på kendskab til medarbejderne på det modsatte team og deres arbejdsopgaver. En af hovedårsagerne til, at der opstår utilfredshed i samarbejdet er, at der i de sekundære relationer ikke leves op til de forventninger, som den enkelte medarbejder har til situationen og arbejdsopgaven. I organisationen er ikke integreret fælles forudsætninger for, hvordan et samarbejde mellem de sekundære relationer i team B og C skal forløbe. Dette resulterer i, at medarbejderne trækker på deres egne erfaringer for at skabe en forventningsramme til situationen, og kulturforskellene imellem medlemmerne kommer i denne forbindelse til udtryk.

”De medlemmer i team C (red.) der er ansat i det her hus, de er simpelthen som en flok hellige køer – de er ikke til at komme i nærheden af. Vi fiser op og ned af gangen for at komme af med telefoner og ’vil du ta?’ ’nej det er ikke mig, der er ovre i

visitationen', jamen så hjælp mig dog jeg har en i røret, ikk. Der er vi ikke vant til [...]Vi kunne gå ind og så (banker på) 'hvad gør jeg lige med den her? Vil du ikke godt være sød at fortælle mig det, hvor skal jeg gøre den her telefon eller hvor skal jeg gøre af den her borger, sådan var vi opdraget [...]' (Emilie, 14:10)

Der er ikke klarhed over, hvordan tingene skal gøres og hvilken rolle, de enkelte teammedlemmer har, hvilket fra tid til anden resulterer i, at især medlemmerne af team B ikke føler at de behandles i overensstemmelse med deres ønskede selvpræsentation og rolle i organisationen og dermed føler sig uretfærdigt behandlet og ydmyget på grund af et verbalt angreb i forbindelse med et samarbejde. En fusion kan give mulighed for at træde ud af et ellers dikternede rollemønster, og giver således et medlem mulighed for at starte på en frisk, da et møde med de nye kollegaer skaber mulighed for en ny situationsdefinition. I denne case tyder det på, at medlemmerne fra det centrale makkerskab i team B oplever at få pålagt en ny, uønsket rolle i organisationen. Det eksemplificeres når Emilie siger, at hun føler sig som en stik-i-rend bydreng for team C (Emilie, 15:30). Sådanne oplevelser kan medvirke til frustrationer og kan være ødelæggende for et samarbejde, da medarbejderne ikke oplever, at ønsket til deres fremstilling bliver respekteret. Uenighederne og uoverensstemmelserne medvirker til, at teammedlemmerne af team B rykker sammen og forståelsen for 'de andres' adfærd mindskes. Som nævnt i afsnittet de 'primære relationer', bliver en interaktion vanskeliggjort, når kulturelle forskelle mellem medarbejderne får lov at præge arbejdsgangene og dette synes at være tilfældet mellem team B og team C. Gnidningerne imellem de to teams er en af hovedårsagerne til, at de ikke selv betragter sig som en del af en samlet enhed i organisationen, selvom dette er et af ledelsens overordnede mål.

I rapporten til KL og KTO (Amskov, 2004) vigtiggøres det sociale fællesskab i en fusionsproces, da det kan være med til skabe en forståelse og afmystificering af elementer (Amskov, 2004:110). I denne case er der et behov for at afmystificere arbejdsrollerne. Derfor har det betydning for samspillet og fællesskabet i de forskellige teams, at de ikke har en social relation til hinanden. Som Sofie nævner (jf. citat i ovenstående afsnit), er morgenpauserne på nordgangen både med medarbejdere fra team B og team C, men medlemmerne af de to teams interagerer ikke med hinanden i disse pauser, men sidder i

stedet i små klynger ved hvert deres bord. Lederne på etagen er opmærksomme på denne opdeling, men reagerer ikke på de manglende relationer mellem parterne. Ledelsens passivitet omkring opdelingen er derimod med til at skabe en accept af den manglende sociale interaktion mellem de forskellige teams. Når ledelsen skal agere moralsk kompas for medarbejderne har det betydning, at de lader sådan en adfærd stå til, især fordi den officielle udmelding til medarbejderne er, at de ønsker at organisationen skal være én enhed. For at bryde disse mønstre er det nødvendigt, at der skabes grobund for et socialt fællesskab, og at der optegnes klare retningslinjer for, hvordan et samarbejde skal foregå. Teorien om succesfulde, planlagte forandringsprocesser henviser til, at det er nødvendigt at planlægge en forandring, da elementer kun sjældent lander som ønsket efter at være blevet sat i bevægelse i en fusionsproces - *"Et er at planlægge, hvad der skal gennemføres. Noget andet er, hvordan det skal gøres."* (Amskov, 2004:142) og dette er også tilfældet når lederne ønsker at teamsene skal fremstå som en enhed. Teorier omkring planlagte forandringsprocesser påpeger vigtigheden af, at ledelse fastsætter nogle mål og analyserer de faser, det kræver at opnå disse mål. I denne case er planlægningsprocessen udeladt, og der er derfor ikke skabt rammer for det sammenspil, der skal være imellem teams. Når medarbejderne ikke har en rettesnor for, hvordan de bør agere i en situation, så falder de tilbage i deres velkendte adfærdsmønstre, fx når team B skal 'aflevere' en borger til team C. I dette tilfælde eksisterer der mange forskellige måder, medarbejderne ønsker at et samarbejde skal foregå på og dette hænger sammen med, at de manglende snitflader medfører, at medarbejdernes kulturforskelle får indflydelse på og vanskeliggør et teamsamarbejde. At oprette velfungerende snitflader kræver et samlet overblik over organisationen, hvilket synes at mangle i ledelsesteamet.

Opsamling

Der er stor forskel på, hvordan teamlederne griber fusionen an. Det tydeligste eksempel på dette findes hos teamlederne i team A og team C. Teamlederne har stor indflydelse på, hvordan fællesskaberne udvikler sig og dette gør sig både gældende gennem handlinger og passivitet. Generelt for de to teams synes dog at gælde, at medlemmerne søger et fællesskab udover den primære gruppe. Det observeres, at teamfællesskaberne i team C synes at have en spontanitet over sig i, hvilket står i kontrast til det fastforankrede fællesskab i team A. Team C lader medarbejderne have selvbestemmelse over deres

interaktionsmønstre helt i overensstemmelse med teamledernes princip om 'frihed under ansvar'. Schein mener, at en forandring kræver en stærk leder og dette går igen i KL og KTO rapporten og man kan derfor argumentere for, at princippet 'frihed under ansvar' i højere grad hører hjemme i en stabil organisation, hvor strukturen og kulturen fungerer efter ledelsens hensigt, og ledelsen derfor ikke behøver have en så fremtrædende rolle, som det er nødvendigt i en fusionsproces. Et rigtigt regelsæt, trods dets frihedsrøvende karakter, kan derimod i sidste ende skabe et frirum for den enkelte medarbejder, da vedkommende fritages for hele tiden at tage stilling. Det synes også at være gældende, at fællesskabet i team A, hvor teamlederen har opsat retningslinjer og regelsæt for interaktionsmønstrene i teamet, er mere harmonisk end i team C, hvor medarbejdernes overskud er styrende for udviklingen af teamfællesskabet.

Den mangelfulde planlægningsproces har haft indflydelse både på det interne samarbejde i team C, men også mellem de forskellige teams. Team C medlemmernes kulturforskelle synes ikke at spille en problematisk rolle internt i teamet, men den får betydning, når teamet skal samarbejde med team B. Der er ikke blevet skabt enighed omkring, hvordan interaktionen med team B skal foregå, og det medvirker til en usikkerhed hos især medlemmerne af team B, da de agerer ufrivillige mellemmand mellem borgerne på den ene side og team C på den anden side. De manglende snitflader har betydning for interaktionerne og fællesskabet på tværs af de to teams, da de er grobund for faglige uenigheder og konflikter. Selvom rammerne for at udvikle et fællesskab umiddelbart er til stede i form af morgenpauser og medlemmerne fra de to teams deltager, fører det ikke til et fællesskab mellem parterne.

Ledelsen

I det følgende vil jeg forholde mig til ledelsens handlinger i fusionsprocessen, og hvordan deres ageren synes at have betydning for udviklingen især med henblik på organisationskulturen. Jeg vil forholde mig til princippet om fælles ledelse, men også teamledernes forskelligheder for på denne måde at tydeliggøre, hvordan forskellige ledelsesstile kan have betydning for det kulturelle fællesskab.

"Fusion er en disciplin, man ikke nødvendigvis mestrer, blot fordi man er en dygtig leder i det daglige" (Amskov, 2004:161).

Dette citat er med til at understrege, at fusionen kræver meget af en leder, fordi de skal være forgangsmænd på en anden måde end i en stabil organisation. Dette er et element, en ledelse skal være bevidst om, når man starter en fusionsproces. Som beskrevet i både den deskriptive analyse og de ovenstående afsnit, er der forskel på, hvor styrende lederne har valgt at være i udviklingen af teamfællesskabet, og hvordan dette kommer til udtryk hos medarbejderne. Især ledelsesstilen i team A og team C kan i store dele betragtes som modstående perspektiver, og det viser sig i kulturdannelsen og sammenholdet i de to teams.

Ledelsesteamet er en nysammensat gruppe, der også alle kommer fra forskellige kulturer, og dette er mærkbart i ledelsesteamet, der også er præget af kulturforskelle. Det er tydeligt i organisationen, at lederne ikke er enige omkring handlemåder trods ambitionerne omkring enhedsledelse. Den officielle udmelding er, at lederteamet ønsker en samlet organisation, men det stemmer ikke overens med deres handlinger. Det synes at hænge sammen med en manglende planlægning af, hvordan denne ambition skal opnås og en manglende enighed i ledelsesteamet om, hvilke værdier organisationen skal bygge på. De manglende fælles retningslinjer for teamlederne betyder, at de tre teams udvikler sig forskelligt, da de griber fusionen forskelligt an.

Rapporten til KL og KTO udpeger tre grundlæggende hovedpunkter, der er vigtige for en ledelse at have fokus på i en fusionsproces: *Gå foran, sikre medindflydelse og sikre en synlig og tilgængelig ledelse* (Amskov, 2004:24). I denne case har ledelsen på grund af tidspres ikke fået gennemarbejdet et ledelsesgrundlag eller en plan for fusionens gennemførelse, hvilket gør det vanskeligt for dem at sikre de tre ovenstående faktorer, så organisationen udvikler sig som en samlet enhed.

Ledelse i en fusionsproces er anderledes end i en stabil organisation, da ledelsens handlinger i højere grad sættes under en lup af medarbejderne. Medarbejderne søger svar på de usikkerheder, som fusionen bringer med sig og retter blikket mod ledelsen for at få klarhed af retningen, de bevæger sig. Goffman mener, at individet i en interaktion både afgiver bevidste og ubevidste signaler, som er med til at præge det billede, som modtageren skaber af både afsenderen og situationen. Med udgangspunkt i dette, er ledelsens bevidste og ubevidste signaler og handlinger med til at skabe adfærdsnormer og

regelsæt for medarbejderne. Dette er medvirkende til, at det er svært at være leder under en fusion, fordi det kræver en høj grad af refleksivitet, og denne udfordring forstærkes, når der i ledelsesteamet også hersker kulturforskelle. Når ledelsen kommunikerer regler for adfærd og ønskede mål ud til medarbejderne, er det derfor vigtigt, at også deres mere ubevidste handlinger understøtter disse regler. Ledelsen skal agere forbillede og gå foran som det gode eksempel med de rutiner og værdier, de ønsker videreført i organisationen. Når ledelsen eksempelvis melder ud, at medarbejderne ikke må spise frokost i arbejdsområderne, men samtidig selv spiser frokost på kontoret, sender det forvirrende signaler og vanskeliggør håndhævelsen af regelsættet. Det samme er gældende, når Tanja og Marie melder ud, at de mener et teamfællesskab er vigtigt, men lader en tydelig opdeling af team C stå ubemærket hen. Uoverensstemmelsen mellem ledelsens udtalelser og egen adfærd er en af forklaringsårsagerne til, at medarbejdernes holdning om at 'det styrer jeg selv' er gældende. Det forekommer, at Bettina er mere konsekvent i selv at følge de retningslinjer, hun skaber og konfronterer de medarbejdere, der ikke gør.

Det er gennemgående hos alle medarbejderne, at de på et tidspunkt har følt en manglende inddragelse i fusionsprocesserne. Det er ifølge Schein en leders ansvar at sikre, at en organisations overlevelse. Det kræver derfor nogle gange, at en leder træffer beslutninger udenom medarbejderne, der medfører upopularitet, modstand og utilfredshed (Amskov, 2004:139, 160). Det har dog betydning, at en ledelse i en fusionsproces finder en balancegang imellem at inddrage medarbejderne og træffe ledelsesbeslutninger til organisationens bedste. I organisationen er der forskel på hvordan medarbejderne reagerer på den manglende inddragelse og i hvilket grad der ydes modstand mod tiltagene. Det tyder på, at medarbejdernes forskellige reaktioner kan føres tilbage til to elementer: 1) Om medarbejderne kan se fordelene ved dette tiltag på længere sigt og 2) hvordan medarbejderne oplevede beslutningsprocessen. Bettina pointerer, at hun forholder sig kritisk til, hvor meget medarbejderne skal have indflydelse på beslutningsprocesserne og at hun på dette punkt adskiller sig fra nogle af de andre teamledere. Det synes at være tilfældet, at medlemmerne af team A oplever at der er en balance mellem at de føler sig inddraget når det er nødvendigt. I team C har der været opstillet forslagskasser, som har bevirket, at medarbejderne har fået en oplevelse af at have indflydelse på de større beslutningsprocesser:

”At der er blevet, der er blevet stillet os i udsigt, der er blevet fremlagt nogle ting, 'hvad tænker i om det?', men reelt set er de tanker, af de tanker vi så har haft, forskellige også på de forskellige kontorer har nærmest allerede været besluttet, så det har mere været sådan en... sådan en for syns skyld. Det er den oplevelse som mange sidder tilbage med.” (Eva, 11:45)

Det tyder på, at de medarbejdere, der reagerer voldsomt på forandringerne, er dem, som har troet, at de havde medbestemmelse, og ikke har følt, at de er blevet hørt. Inddragelse af medarbejderne kræver planlægning og en klar rammesætning for inddragelsen, så medarbejderne ved i hvilken grad, de har indflydelse og ikke, som i ovenstående citat, føler sig snydt eller oplever inddragelsen som en ”pseudo høring” (Louise, 40:45), når beslutningen reelt er taget. En sådan følelse resulterer i medarbejderutilfredshed og gør ledelses fremtidige arbejde svære.

Det er et gennemgående element i organisationen, at medarbejderne føler sig tilsidesat i fusionsprocessen, men det kommer tydeligere til udtryk hos medlemmerne i team C end de to andre teams. Utilfredsheden i det ovenstående citat skyldes hovedsageligt, at rammerne for indflydelse ikke har været klare nok i organisationen, og der derfor ikke er enighed om, i hvor høj grad medarbejderne har indflydelse på de endelige beslutninger. Manglende gennemarbejdede mål giver ledelsen løsere tøjler (jf. teoriafsnit ’forandringsprocesser), men det resulterer også i løs og usammenhængende kommunikation til medarbejderne, hvilket er med til at skabe forvirring i stedet for grobund for en harmonisk organisation. Eva udtaler i denne sammenhæng:

”Jeg tror det er, i min optik, så er det manglende, ej nu bliver jeg grov, jeg mangler nogle nosser fra lederne – ’vi har sat os ned, vi har fundet ud af det er den afdeling vi vil have. Afdelingen ud ad til skal kunne levere den og den service som minimum og det er den måde vi snakker med hinanden på og det er den måde at I retter ind’. Så er de overordnede organisatoriske rammer lagt ind for den her afdeling hvordan vi skal kunne agere i det. Så kommer alle de små specifikke finurligheder dem er jeg da med på, dem kan vi godt drages ind i og hvad er den bedst løsning ’ I sidder med hænderne nede i muldet’,

hvis vi så også føler at vi bliver lyttet til. Det er jo så en helt anden ting, men så kunne man godt finde en energi til at tage stilling til alle de andre ting som opstår, men som minimum inden sådan en sammenlægning - Om det så er blevet besluttet fra den ene dag til den anden, så mener jeg ledergruppen har et ansvar for at sætte sig sammen og sige 'hvordan vil vi have det skal være?'. Og det skal ikke være os som medarbejdere der skal finde ud af det. Det er for stort når vi alligevel ikke har noget at skulle have sagt alligevel når det kommer til stykket." (Eva 22:24)

Medarbejderne efterspørger nogle overordnede retningslinjer i organisationen og ansvarstagen fra ledelsen, der kan give et holdepunkt og nogle rammer for inddragelse. Ledelse i en fusionsproces kræver en balancegang mellem ledelsesbeslutninger og inddragelse (Amskov, 2004: 139) og denne balancegang synes ikke at være fundet i team C. Inddragelse er vigtig, da medarbejderne på denne måde kan føle sig set og hørt, og det dermed kan virke overskyggende for noget af den utilfredshed, der kan opstå i forbindelse med fusionen. At føle sig inddraget kan fremme en følelse af fællesskab, ejerskab og engagement overfor processen og organisationen (Amskov, 2004:138), hvilket også kommer til udtryk i det ovenstående citat. Loyalitet i en organisation er et vigtigt element, da det har betydning for medlemmernes engagement og i sidste ende fremdriften i organisationen. I casen er den manglende inddragelse og planlægningen fra ledelsens side, er en af hovedårsagerne til, at medarbejderne i team C omtaler organisationen negativt. Ifølge KL og KTO rapporten vil en manglende inddragelse ofte kunne mærkes flere år ud i fremtiden og i denne case tyder det på, at konsekvenserne af ledelsens manglende planlægning, overblik, styring og inddragelse af medarbejderne i fusionen, har resulteret i en fragmenteret organisation sammensat af mindre subkulturer i stedet for at fremstå som en samlet enhed, som var målet med fusionen.

Forskelligheden mellem ledelsesstile og interaktionen i de tre teams tyder også på at have betydning for kulturdannelsen i organisationen. Kulturmæssigt kan det ikke spores, at teams er en del af den samme organisation, og det hænger sammen med en manglende ensartethed hos den måde lederne handler på. Fællesskab er essentielt for kulturen i en organisation, da det er igennem denne, at kulturelle elementer skabes og opretholdes. Det

er dog ifølge Schein ledelsen, der har til opgave at styre kulturen og tage ansvar for udviklingen.

”Kultur og ledelse er to sider af samme sag, forstået på den måde, at ledere først skaber kulturer [...] Når først kulturer eksisterer, bestemmer de kriterierne for ledelse [...]” (Schein, 1994:23).

Individet vil stræbe efter stabilitet, og fællesskabet i en kultur er en måde at opnå en stabilitet på. Dette betyder, at udviklingen af organisationskulturen ikke stopper, blot fordi ledelsen ikke tager ansvaret som retningsgiver for det kulturelle fællesskab, men at kulturen udvikler sig mere tilfældigt. Når medarbejderne har udarbejdet et funktionelt værdigrundlag, som understøtter deres behov for eksempelvis stabilitet, er ledelsens handlemuligheder besværliggjort, da det vil kræve mere tid og energi at ændre rutinerne og værdierne i organisationen.

Ledelsen har altså en begrænset periode, hvor medarbejdernes oplevelse af usikkerhed betyder, at de stræber efter stabile rammer og derfor søger mod ledelsen for opnå dette. I denne case tyder det dog på, at der er forskel på hvor aktivt teamlederne skaber rammerne for, hvordan medarbejderne skal forholde sig. Som det tydeligt kommer til udtryk i dette citat: *”de skal bare splittes som atomer de der rådgiver der ellers får vi aldrig skabt en ny kultur på det her kontor”* (Thomas, 28:08), er ledelsen bevidst omkring kulturens betydning i en organisation, da de gør en indsats for at svække tilhørsforholdet hos medarbejderne. Det er derfor paradoksalt, at den samlede ledelsesgruppe i organisationen ikke gør en fokuseret indsats for at skabe en ny fælles kultur i organisationen. Det er hovedsageligt Bettina, der synes at have en kulturformende effekt i teamet. Hun har fra starten vægtet at skabe et stille arbejdsmiljø på etagen og har holdt sig dette for øje, når hun har indført nye tiltag. Schein skriver, at det i skabelsen af nye værdier er vigtigt, at medarbejderne oplever, at værdierne har en funktionalitet, da denne funktionalitet er kilden til at mindske modstanden mod forandringer. Det tyder på, at Bettina har haft dette in mente i de tiltag, hun har indført, eksempelvis de ændrede arbejdsrutiner og interaktionsmåder på etagen. Marie og Tanja ledelsesstil er baseret på, at teammedlemmerne tildeles stor frihed i udviklingen af arbejdsgangene, men trods dette oplever medarbejderne manglende medindflydelse. Frihed i brede, udefinerede rammer

kan virke overvældende og være hæmmende for overskueligheden i at træffe en beslutning. Kristine udtaler, at lederne: ”*skulle stikke fingeren i jorden og så lige fornemme lidt, hvad folk de har brug for*” (Kristine, 37:35). Ledelsens manglende indblik hænger sammen med deres manglende synlighed i teamet, som får betydning for, hvordan teamfællesskabet udvikler sig. Det overordnede fællesskab i teamet synes derfor at være baseret på en utilfredshed med ledelsen i organisationen.

Opsamling

I analysen af ledelsen er der blevet fokuseret på to perspektiver; det samlede ledelsesteam samt lederens fremstilling i det enkelte team. I ledelsesteamet er der ikke blevet sat fokus på at skabe en overordnet ledelsesstil i organisationen. Eftersom dette ikke er på plads, vil princippet om ’fælles ledelse’ blive reduceret til en skueværdi i organisationen, da ledernes ledelsesstile præger udviklingen af organisationen i forskellig retning. Schein mener, at udviklingen af subkulturelle enheder i en organisation er en del af en naturlig udvikling, men at overordnede elementer af kulturen vil være gennemgående i organisationen og være med til at binde organisationsmedlemmerne sammen. Der synes ikke at spore et samlet fællesskab i organisationen, som en overordnet organisationskultur kan udspringe af. Det manglende fællesskab kan føres tilbage til ledelsens manglende struktur for, hvordan organisationen overordnet skal udvikle sig. Kulturforskellene mellem lederne synes derfor at medføre, at teamledernes fokus er på deres eget team. Man kan derfor argumentere for, at lederne mangler at påtage sig et ansvar for de tværgående relationer, og at det samlede fællesskab kræver nogle strukturer og retningslinjer for aktørerne, så der kan skabes nogle forventningsrammer til interaktionen.

I rapporten for KL og KTO beskrives, at det er vigtigt i en fusionsproces, at lederne ’*Går foran, sikrer medindflydelse og sikrer en synlig og tilgængelig ledelse*’ (Amskov, 2004:24) og forholder man de mest centrale teamledere (Bettina, Marie og Tanja) til disse tre forhold, udspringer der en forskel mellem teamlederne. Medlemmerne af team A tegner et billede af Bettina, der synes at understøtte disse tre elementer ved. Hun agerer eksempelvis moralsk kompas for adfærden i teamet ved selv at leve op til forventningerne til teammedlemmerne. Teammedlemmerne oplever, at de har selvbestemmelse, men Bettina synes at spille en dominerende rolle for kulturskabelsen i teamet, hvilket stemmer overens med Scheins teori om, at ledelsen kan have en formende rolle for kulturen i en

organisation. Hun synes at have udnyttet den manglende struktur og usikkerhed som sammenlægningen fører med sig, til at indføre tiltag, som medarbejderne oplever som funktionelle for udførelsen af deres arbejde, og de fælles nye værdier skaber grobund for et kulturelt fælleskab i teamet.

I team C's beskrivelse af deres teamledere, synes den overordnede kritik at pege på manglende medindflydelse og manglende synlighed af ledelsen. Derudover observeres det, at teamlederne ikke lever op til de retningslinjer, de opstiller til medlemmerne og er på denne måde med til at underminere autoriteten. Teamlederne har ikke sikret at medlemmerne føler sig set og hørt, og det har resulteret i, at medlemmerne føler sig som brikker i et spil, hvilket påvirker deres loyalitet overfor både teamlederne og organisationen. Teamlederne kommer til at fremstå som handlingslammede og passive i forhold til de mål, som de sætter sig. Når teamlederne eksempelvis har en hensigt om, at teamet skal fungere som en enhed, er det modstridende at lade fællesskaberne udvikle sig i to retninger og ikke prøve at skabe sociale relationer imellem grupperingerne.

Ledelsens adfærd synes på denne måde at have stor indflydelse på, hvordan kulturen og medarbejdernes interaktioner udvikler sig, da de gennem både tiltag og passivitet skaber nogle normer og værdier for medarbejderfællesskaberne.

5. Diskussion

I dette studie er der foretaget nogle til- og fravalg, der kan have haft betydning for resultatet. I dette afsnit, vil jeg fremhæve nogle af disse valg og diskutere dem.

Kulturperspektiv

Jeg tager udgangspunkt i et funktionalistisk kulturperspektiv, hvilket har stor betydning for udformningen og resultatet af rapporten. Havde jeg i stedet valgt at tage udgangspunkt i et symbolistisk perspektiv (Majken Schultz) omkring kulturskabelsen og fællesskaber i en organisation, ville studiets rammer til en ledelse været meget anderledes. Ledelsen ville formentlig i et sådan perspektiv ikke have fået tillagt samme ansvar for udviklingen af fællesskaberne, da det symbolistiske perspektiv tillægger individet meget mere individualitet og selvbestemmelse i at skabe mening af deres omgivelser, end det er tilfældet i det funktionalistiske perspektiv (Schultz, 1990:72). Symbolismen har altså en indgangsvinkel til de kulturelle fællesskaber i en organisation, hvor ledelsen ikke på samme måde som i det funktionalistiske perspektiv kan stilles til ansvar for at skabe og forme medarbejderne. Dette skyldes den simple grund, at man i symbolismen er af den opfattelse, at fællesskaber ikke har den socialiserende effekt, som det er tilfældet i funktionalismen. Når man vælger et funktionalistisk perspektiv, vælger man samtidig at give ledelsen en manipulende magt og et ansvar for udviklingen af interaktioner i organisationen, og når der tegnes et billede af en svag sammensat ledelse, vil det funktionalistiske perspektiv stille sig kritisk overfor dette, hvilket også er tilfældet i dette studie.

Dataindsamlingsmetode

Et tema jeg mener, det er relevant at forholde sig til, er metoden til at indsamle empiri, og i hvilken grad, de valg, der er truffet har haft indflydelse på produktet. Al data er indsamlet kun ved brug af kvalitative metoder. Når jeg vælger ikke at inddrage en kvantitativ metode, må man nødvendigvis forholde sig til, at man således indskærper feltet af medarbejdere, der har haft mulighed for at fortælle om deres oplevelser af sammenlægningen. Et spørgeskema ville have ramt bredt i organisationen og dermed potentielt tilkendegivet interessante aspekter eller fokusområder i organisationen og hos

organisationsmedlemmerne. Fokus har i stedet været på mine observationer og været præget af min teoretiske forforståelse og dette har dermed også haft indflydelse på de aspekter, der er blevet valgt ud. Et kvantitativt udgangspunkt kunne have været retningsgivende for den indsamlede empiri, men man kan dog argumentere for, at det qua den korte observationsperiode, var fordelagtigt at have fastlagt et fokus inden studiet startede. Det vil være meget ressourcekrævende at danne sig et mønster af medarbejdernes adfærd og lade dette være retningsgivende for de efterfølgende observationsstudier. Et teoretisk udgangspunkt i den abduktive spiral kan dermed begrænse tidsforbruget i forhold til observationer og ophold i organisationen, hvilket var ønskværdigt i et tidsbegrænset studie. Når man så vælger et teoretisk perspektiv er det således vigtigt at holde sig for, at man ikke blindt søger de sammenhænge, som teorien prædiker, men stadig åbner sig for empirien.

Sammenligningsgrundlag

Et helt andet centralt aspekt i rapporten er, at fællesskaberne på de to etager udvikler sig forskelligt, og der lægges stor vægt på, at ledelsesstilen har betydning for dette. Der er stor forskel på, hvor udtryksfulde medarbejderne er i organisationen, og da udtalelserne er med til at præge det øjebliksbillede, der skabes af organisationen, har medarbejderne stor 'magt' over dette billede. Det er derfor relevant at spørge sig selv, om der er nogle centrale forskelle mellem de forskellige teams, der kan præge udtalelserne. For det første må man forholde sig til, at de tre teams har forskellige arbejdsopgaver og dermed også forskellige arbejdsbetingelser og udfordringer under og i fusionen, og dette kan være en af årsagerne til, at medarbejderne reagerer forskelligt på både fællesskaberne og lederne. Forskellene i arbejdsopgaver og mængden af borgerkontakt kan have indflydelse på det overskud den enkelte medarbejder har og dermed også hvilke fællesskaber medarbejderne søger. Team C har meget mere borgerkontakt og borgersamtaler end det er tilfældet i team A, hvilket betyder at team C medlemmerne skal forholde sig til flere relationer i arbejdsdagen end medlemmerne af team A. Dette kan være en forklarende faktor i sig selv, men arbejdsbetingelserne er også anderledes, da borgerkontakt kan medvirke til en uforudsigelighed i arbejdsdagen. Jeg mener, at man kan argumentere for, at borgerkontakt også kan gøre teamledernes arbejde sværere, i og med det kan vanskeliggøre

mulighederne for at skabe klare universelle retningslinjer for håndtering af arbejdsopgaverne.

En anden parameter, hvor etagerne adskiller sig fra hinanden og som kan have indflydelse på interaktionerne i organisationen, er antallet af medarbejdere i et team og på etagerne. Hvor der hverken i team B eller C på den ene etage synes at være et overordnet fællesskab i teamet, er dette anderledes i team A på den anden etage, og det er derfor relevant at holde sig for øje, at der er forskel på, hvor mange medarbejdere, der er på hver etage. Når kulturer mødes og nye fællesskaber skabes, kan det være en væsentlig faktor, hvor mange medarbejdere hver enkelt skal forholde sig til. En medarbejder fra team C udtrykker: ”*Jeg har faktisk svært ved at rumme, at vi er 50 mennesker der skal fungere som én enhed*” (Louise, 16:15) og bruger dette som begrundelse for, at hun søger de mindre fællesskaber på etagen. Sammenholdes dette med, at der på etage 1 sidder under halvt så mange medarbejderne som på etage 2, kan dette være en forklarende faktor til forskellen i udviklingen af fællesskaberne mellem eksempelvis team A og C.

I studiet sammenstiller jeg lederens tiltag og ageren, da udgangspunktet i organisationen er, at der skal udøves enhedsledelse, men med udgangspunkt i de ovennævnte forskelle har lederne givetvis også forskellige arbejdsbetingelser. Der er forskel på opbygningen af det fysiske rum på etagerne og man kan argumentere for, at dette stiller forskellige krav til teamlederne. Som kort nævnt i analysen, fremmer den ene etage i højere grad end den anden et team fællesskab, og dette kan meget vel også være på baggrund af det fysiske rum. For det første er der forskel på, om medarbejderne sidder på lukkede kontorer eller i et åbent kontorlandskab. Dette kan have indflydelse på, hvor opmærksomme medarbejderne er på hinanden, og hvorvidt det er muligt at isolere sig fra sine kollegaer. Derudover har størrelsen på etagen også betydning for, hvor nemt og overskueligt, det er at indgå i fællesskabet – eksempelvis hvor stor en indsats kræver det fra den enkelte at interagere med kollegerne. Disse elementer kan man diskutere betydningen af, også i forhold til, hvilken rolle teamlederne skal spille for at fremme fællesskabet. Bettina skal eksempelvis ’blot’ henvise til, at medlemmerne skal drikke morgenkaffe med kollegaerne i cafeområdet på etagen, mens det kræver mere planlægning for Marie og Tanja at samle team C, da medlemstallet i dette team både er dobbelt så stort, men også er spredt ud over et større areal end team B. Sammenligningen mellem teamlederne kan med dette for øje synes ’uretfærdig’, da teamlederne i team C givetvis skal arbejde hårdere for at skabe

samme fællesskabsfølelse end teamlederen i team A i forhold til disse parametre. Når dette er et aspekt, jeg har valgt ikke at inddrage, så skyldes det ledelsens udmeldinger om, at de har en målsætning om at udvikle et teamfællesskab og at organisationen skal være en samlet enhed. Jeg mener derfor man må forholde sig til om og hvordan deres handlinger afføder dette uden at skele for meget til de fysiske rammer. Jeg er dog opmærksom på, at forskellene af de billeder, der skabes af lederne kan hænge sammen med forskellene i arbejdsforholdene.

6. Konklusion

I en dynamisk verden stilles der store krav til organisationers omstillingsparathed. For at højne serviceniveauet eller effektiviteten, gennemgår organisationer fra tid til anden organisationsændringer, så organisationen kan følge med tidens behov. Det kan dog være svært at gennemføre en hvilken som helst organisationsforandring succesfuldt pga. medlemmernes tilknytning til kulturelle aspekter. Jeg fandt det derfor interessant at undersøge, hvordan en gennemgribende organisationsændring påvirker fællesskaberne i en organisation, og hvordan ledelsen kan influere på denne udvikling. En fusion er en omvæltende organisationsændring, da der som sådan ikke er noget at ”vende tilbage til”, og er derfor særlig interessant at benytte som case til et sådant studie. På baggrund af denne undren, affødte det følgende forskningsspørgsmål:

”Hvordan influerer ledelsen på udviklingen af fællesskaberne i en fusionsproces?”

Casen havde nyligt gennemgået en fusion og var et produkt af fire afdelinger. Fusionsbeslutningen blev taget på et politisk niveau og lederne af fusionen har ikke været involveret i beslutningsprocesserne, hvilket også har begrænset deres muligheder i planlægningen af fusionen. Den manglende eller minimale planlægning er et af to interessante aspekter i denne fusion, da dette adskiller sig fra den teoretiske viden om, hvordan en forandring bør gribes an. Det andet interessante aspekt er, at lederne har valgt at opløse de tidligere makkerskaber, og danne nye makkerskaber på tværs af afdelingerne. Dette er interessant på grund af den utryghed, som dette kan medføre hos den enkelte medarbejder.

Studiet tager sit udgangspunkt i Scheins funktionalistiske teori om organisationskultur og ledelse og derudover inddrages bl.a. Baumans teori om flygtige fællesskaber, Goffmans teori omkring roller i hverdagslivet samt teorier om planlagt forandring.

Gennem observationer over en periode på ca. halvanden måned samt interviews med tolv organisationsmedlemmer, herunder både ledere og medarbejdere, blev ovenstående problemstilling forsøgt belyst. Den indsamlede empiri blev således sat under lup med henblik på at strukturere og tematisere findings fra casen. Dette gav tre fokusområder i analysen; makkerskaberne, teams og ledelsen.

Makkerskaberne

For alle teams gjaldt, at fællesskaberne i de primære grupper eller makkerskaberne, med en enkelt undtagelse, udviklede sig harmonisk. Der var ikke kultursammenstød, som kunne have været forventeligt, når flere kulturelle perspektiver mødes. Det synes at hænge sammen med, at ledelsen havde lavet nogle tiltag, der umiddelbart fremmede udviklingen af de nye fællesskaber, bl.a. et nyt værdigrundlag og strategiske medarbejdersammensætninger.

Hvis man ser bort fra makkerskab NN, var det lykkedes ledelsen at skabe nogle rammer, der gjorde det nemt for medarbejderne at søge fællesskaberne i de nye makkerskaber. Makkerskaberne faciliterede medarbejdernes behov for et trygt fællesskab, hvor de kunne få en pause fra uroen i resten af organisationen. Det synes dog at være et samspil mellem ledelsens udstukne rammer, og at der hos medarbejderne var indlejret en søgen efter den tryghed, et fællesskab kan medføre, der medvirkede til, at makkerskaberne fungerede i dette øjebliksbillede af organisationen.

Observationerne tyder derfor på, at Scheins budskab om, at brud med medlemmernes kulturelle tilhørsforhold i en fusionsproces kan have store menneskelige omkostninger ikke synes at være gældende i denne case, da der var opstillet nye rammer, som fremmede det nye fællesskab.

Teams

De sekundære grupper repræsenterer relationerne mellem makkerskaberne internt i teamet og relationerne imellem de forskellige teams. I organisationen er der stor forskel på, hvordan udviklingen af fællesskaberne foregår i de forskellige teams.

I team A er relationerne imellem makkerskaberne i teamet tætte, hvilket synes at finde sin baggrund i, at der fra teamlederens side har været fokus på det store teamfællesskab. Bettina havde skabt nogle rammer, der favnede det sociale i teamet og medvirkede til grobund for nogle fælles værdier i teamet.

I team C udvikler teamet sig i to fællesskaber, og dette hænger sammen med deres fysiske adskillelse på etagen og ledelsen som manglende retningsgiver for fællesskabet.

Man synes at kunne drage den konklusion, at teamlederne gennem rutiner og regelsæt kan være med til at fremme et sammenhold mellem teammedlemmerne, men når teamlederne er passive, udvikler medarbejderne sine egne rutiner og værdier, som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med teamledernes ønsker. Når teamlederne i team C ikke har overskuddet til at opstille retningslinjer og gøre det store fællesskab nemt at blive en del af, så søger medarbejderne i stedet de små, opdelte fællesskaber, i form af morgenpauserne i cafeområderne.

Som nævnt repræsenterer de sekundære grupper også relationerne imellem de forskellige teams. Studiet viste, at der ikke udvikles nogen fællesskaber her. Ledelsesteamet havde ellers ønsket en organisation, hvor teams kan udnytte hinanden, men der blev ikke skabt rammer, der fremmede et socialt tilhørsforhold på tværs af teams. Ledelsesteamet synes desuden ikke at forholde sig indgående til konflikterne mellem de forskellige teams, da der hverken indføres en samarbejdsaftale eller forsøges på at skabe et socialt tilhørsforhold mellem medarbejderne og på denne måde fremme en relation.

I min optik er problematikken med de sekundære grupper, at ledelsen har en masse mål, ønsker og ambitioner om et organisatorisk fællesskab, men observationerne tyder på, at planlægningsprocessen har haft fokus på de primære grupper.

Ledelsen

Ledelsen indtager to roller i organisationen. De er en del af et samlet ledelsesteam og udfylder også rollen som selvstændige teamledere.

I forhold til ledelsesteamet, er der ikke blevet skabt et ledelsesgrundlag. Lederne har kulturforskelle, som vanskeliggør et tværgående ledelsessamarbejde, hvilket medvirker til, at lederne i stedet fokuserer på udviklingen af deres eget team. Der er således ikke grobund for et samlet fællesskab i organisationen, som en overordnet organisationskultur kan udspringe af. Misforholdet mellem ledelsesteamets udmeldinger og adfærd får betydning for deres troværdighed, da det afspejler, at der ikke foregår fællesledelse i organisationen.

Der er stor forskel på det billede der skabes af Bettina i team A og det billede, som skabes af Marie og Tanja i team C. Det hænger sammen med den ledelsesstil, de hver især

praktiserer efter fusionen. Bettina agerer moralsk kompas for adfærden i teamet, og trods medarbejdernes opfattelse af at være selvbestemmende, og hun bliver centralt i fællesskabernes udvikling da hun indføre tiltag der er medvirkede til at kan spores en fælles kulturelle værdier i teamet.

Marie og Tanja synes ikke at leve op til de retningslinjer de selv opstiller, hvilket synes at have betydning for deres autoritet. De er hverken synlige eller et styrende elementer, og det synes at have betydning for, hvordan fællesskaberne udvikler sig. Udviklingen sker i overensstemmelse med de opsatte rammer, og rammerne ikke er opsat til et stort teamfællesskab, på trods af et ledelsesønske om, at teamet skal udgøre en samlet enhed. På denne måde kommer ledelsen til at fremstå med gode intentioner, men som handlingslammede i forhold til deres ambitioner med teamet.

7. Litteraturliste

Amskov, Jesper Balzer; Frank Iversen; Astrid Fabricius (2004): *'Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner'*. 1. udgave udarbejdet som rapport for KL og KTO. Set som PDF-fil d. 4.1.2012: [http://www.kto.dk/media/9908/naar_vi_flytter_sammen.pdf]

Antoft, Rasmus; Heidi H. Salomonsen (2007): *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi* i Antoft, Rasmus; mfl.: *'Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode'*. Syddanks universitetsforlag.

Antonsen, Marianne, Carsten greve; Torben Beck Jørgenden (2000): *Teorier om forandring i den offentlige sektor* i Antonsen, Marianne; Torben Beck Jørgensen: *'Forandring i teori og praksis - skiftende billeder fra den offentlige sektor'*. 1. Udgave, 1. oplag, Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Bauman, Zygmunt (2002): *Fællesskab: en søgen efter tryghed i en usikker verden*. København, Hans Reitzel forlag, 1. udgave.

Borum, Finn (2007): *'Strategier for organisationsændring'*. 1. udgave, 8. oplag, Handelshøjskolens Forlag.

Goffman, Erving (1974): *Vårt rollespil til daglig - en studie i hverdagslivets dramatik*. Oslo: Eyers Forlag.

Hatch, Mary Jo (2006): *'Organization Theory - Modern, symbolic and postmodern perspectives'*. 2. Udgave, Oxford University Press.

Jacobsen, Dag Ingvar; Jan Thorsvik (2011): *'Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse'*. 2. udgave, 4. oplag, Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, Michael Hviid (2007): *Zygmunt Bauman* i Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen: *'Klassisk og moderne samfundsteori'*. Hans Reitzels Forlag. 4. udgave, 2. oplag.

Kaspersen, Lars Bo (2007): *Anthony Giddens* i Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen: *'Klassisk og moderne samfundsteori'*. Hans Reitzels Forlag. 4. udgave, 2. oplag

Kristiansen, Søren (2005): *Erving Goffman – hverdagslivets rollespil* i Kristiansen, Søren og Michael Hviid Jacobsen: 'Hverdagslivet – Sociologier om det upåagtede'. Hans Reitzels Forlag. 1. Udgave, 1. Oplag.

Kristiansen, Søren (2006): *Erving Goffman – om sociologisk mikroskopi og social orden mellem tillid og kynisme* i Jacobsen, Michael Hviid; Mikael Carleheden og Søren Kristiansen: 'Tradition og fornyelse – en problemorienteret teoriehistorie for sociologien'. Aalborg Universitetsforlaget. 1. Udgave, 2. Oplag

Kristiansen, Søren; Hanne Kathrine Krogstrup (1999): *Deltagende observation - introduktion til en samfundsvidenskabelig metode*. 1. udgave, 5. oplag, Hans Reitzels Forlag.

Langergaard, Luise Li m.fl. (2006): *Viden, videnskab og virkelighed*. 1. udgave, 2. oplag, Forlaget Samfundslitteratur.

Olafsson Gunnar (2007): *Norbert Elias* i Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen: 'Klassisk og moderne samfundsteori'. Hans Reitzels forlag. 4. udgave, 2. oplag

Olsen, Martin G. (2012): *Ytringsfrihed i en krisetid*. Artikel set på FTF's hjemmeside d. 4.1.2013. [<http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-dokumentation/artikel/ytringsfrihed-i-en-kriseti/>]

Rieper, Olaf; Niels Ejersbo; Peter Hansen (2000): *Målstyring i kommunerne* i Antonsen, Marianne; Torben Beck Jørgensen: 'Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor'. 1. udgave, 1. oplag. Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Schein, Edgar H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave, København, Forlaget Valmuen

Schultz, Majken (1990): *Kultur i organisationer – funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. Serie 0, nr. 15.

Theill, Michael; mfl. (2005): *Fusioner i den offentlige sektor – en model til at planlægge og gennemføre succesfulde fusioner i den offentlige sektor*. Udarbejdet som rapport af revisions og rådgiverfirmaet Deloitte. Set som PDF-fil d. 4.1.2013: [<http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

Denmark/Local%20Assets/Documents/Udgivelser/Publikationer/Stat regioner og kommuner/Fusioner i den offentlige sektor 2005.pdf]

Yin, Robert K (2003): *Case study research – design and methods*. Sage Production. 3. edition, volume. 5.

8. Bilag

Bilag 1: Vedlagt CD med tolv interviews med organisationsmedlemmer.

Bilag 2: Interviewguide til ledelsen

Kan jeg få dig til at fortælle lidt om dig selv – hvor længe du har arbejdet i din nuværende stilling og sad før.

Var du teamleder før sammenlægningen også?

Hvordan reagerede du, da I hørte om sammenlægning?

- Var du bekymret over forandringer med så mange medarbejdere?
- Hvordan oplevede du stemningen var blandt medarbejderne.
- Det var jo en lang proces fra medarbejderne fik besked om sammenlægningen til den rent faktisk skete og jeg kan forstå at den blev sat på hold på grund af regeringsskiftet.
 - o Har det haft nogen indflydelse på folks reaktioner – positivt eller negativt.

Hvordan blev det besluttet, at medarbejderne skulle splittes op? – fik i rådgivningen i denne forbindelse?

- Hvad var formålet med denne beslutning?
- Ville du gøre det igen, hvis du kunne vælge om?

Var i klar over nogle ulemper som kunne være ved at splitte folk op?

- Hvilke ulemper havde i fokus på?

Har du synes det har været en 'hård' proces.

- Hvordan?
- Hvad var den hårdeste del?

Der har jo været nogle temadage, som har haft fokus på makkerskaberne og på medarbejderne integreret i disse.

- Har i planer om at lave flere af sådanne dage med andet fokus?
 - o Hvad skal dette fokus være?
- Hvad er der planlagt for det næste halve år som har med sammenlægningen at gøre.

Ledelsesteamet:

Hvordan vil du beskrive den ledelsesstil som i har i ledelsesteamet?

- Lagt vægt på frihed, kontrol, skabe retningslinjer for medarbejderne

Ledelsen kommer jo også fra forskellige steder og har dermed også forskellige kulturer, værdier, vaner med jer.

- Har i internt haft uenigheder omkring, hvordan sammenlægningen skulle foregå?
- Har det været svært at have en fælles front ud ad til i bestemte situationer?

Selvom i officielt har en fælles front er det så også plads til at i har forskellige ledelsesmåder?

- Nu arbejder du jo tæt sammen med Janne til dagligt – hvordan er det at dele et ledelsesansvar på den måde?
- Kommer jeres forskelle til udtryk i den måde i er ledere på til dagligt?

Der er jo stor forskel på 5. og 3. sal – er det et udtryk for jeres forskellighed?

Hvilke rutiner eller værdier har i prøvet at inkorporerer i hos medarbejderne

Hvilke ting har været vigtige for dig, at prøve at indføre?

- Er morgenkaffen noget som i helst ser medarbejderne deltage i eller er det helt frivilligt?
- Jeg kan forstå, at i fra ledelsens side har bestemt, at der ikke skal spises frokost andre steder end i kantinen?

- Er det noget som medarbejderne accepterede uden videre?
- Ser det gennem fingrer med det når dette ikke følges?

Der har jo som nævnt været en temadag med fokus på makkerskabsdagene.

- Er det planer om flere temadage? – med hvilket fokus?
- Hvad er jeres næste skridt i den proces i er i gang med i organisationen? – er der lagt planer omkring det fra ledelsens side?

Teams og makkerskaber

Hvordan er makkerskaberne sammensat

- Hvilken indflydelse har medarbejderne haft på dette?

3. sal er jo stor og kontanthjælpssteamet er jo fordel over hele etagen?

- Hvilken betydning har dette haft?
- Der jo sket en opdeling af 3. sal i en syd og nord gang.
 - Har det haft nogen betydning, at teamlederne sidder på den ene gang?
- Hvilke tanker gjorde i jer, da i valgte placering af makkerskaberne
 - Jeg kan forstå at de makkerskaber der skal arbejde sammen sidder på hver sin gang?
 - Hvad var jeres tankegang med dette?

Synes du at medarbejderne hurtigt at fundet sig til rette i de nye makkerskaber?

Det er jo ikke alle makkerskaber som fungerer lige så godt som andre? – hvad tror du grunden er til dette?

Ydelses- og socialcenteret består jo af flere team, som på den ene eller anden måde arbejder sammen.

- Har i oplever at der har været nogle problematikker i den forbindelse?
- Der har jo været nogle gnidninger mellem nogle af de forskellige teams – f.eks. service & kontant hjælp og CU og dagpengeteamet.
 - o Hvad er dit bud på, hvordan disse opstår?
 - o Hvad tror du grunden er til dette?

En af de ting som jeg har lagt mærke til er, at medarbejderne ikke har samme måde at håndtere borgerer på og at dette nogle gange skaber noget forvirring mellem de forskellige teams?

- Er det noget som i fra ledelsens side er opmærksom på?

Er der noget du ville gøre anderledes, hvis du kunne starte forfra med sammenlægningen?

Bilag 3: Interviewguide til medarbejderne

Kan jeg få dig til at fortælle lidt om dig selv – hvor længe du har arbejdet i din nuværende stilling og hvor du arbejdede før.

Hvordan adskiller din arbejdsplads sig nu fra, hvor du sad før? – bygning, kontor, det kollegiale fællesskab

Hvordan reagerede du/ I, da I hørte om sammenlægning?

- Var der en positiv stemning omkring det eller var folk bekymret?

Sammenlægningsprocessen:

Hvordan synes du sammenlægningsprocessen har været?

- Tidsmæssig, hvordan oplevede du, at det var organiseret?
- Har det været hårdt? – hvordan har du oplevet det?
- Prøv at fortælle mig hvordan folk/ du har reageret på det som der er sket – vrede, nervøsitet
 - Hvorfor tror du folk reagerede på denne/disse måder?
 - Kunne man have gjort noget for at imødekomme denne reaktion.
- Prøv at fortælle mig om, hvilke omvæltninger sammenlægningen har medført – nye kollegaer, arbejdsplads, chefer
 - Føler du, at der blev taget hånd om jer i denne forbindelse?

Der var jo flere der sad i centrum før sammenlægningen.

- hvordan oplevede du, at arbejde i centrum i forvejen og få så mange nye medarbejdere.
 - Var der nogen fjendtlighed overfor jer?

- Har der i den forbindelse være nogle gnidninger mellem medarbejderne fra de forskellige steder?
 - Forskel på humor, tale måder, rutiner, vaner.
- Har der været nogen kritiske hændelser i forbindelse med sammenlægningen? Hos dig selv eller andre?
 - Hvordan kommer det til udtryk?

Hvordan omgås man hinanden i det daglige i organisationen? – hilses der på gangene, siges der 'godmorgen', kommer man ind på kontoret

- Har dette forandret sig efter sammenlægningen?
- Hvordan vil du beskrive værdier og det sociale i organisationen

3.sal

- 3. sal er jo ret stor og kontanthjælpsteamet er placeret over hele etagen. Hvilken betydning har dette haft?
 - Det dette medvirket til en opdeling i teamet (sydgangen og nordgangen) – hvordan kommer dette til udtryk?
 - Er der forskel på stemning mellem kollegaerne på de 2 gange?
- Der er jo cafeer i begge ender på 3. sal.
 - Hvordan bruges de?
 - Har det nogen betydning at i er opdelt i syd og nord til morgensamlingerne/kaffen?
 - Er det ledelsen der har bestemt, at i skal bruge 15min derude om morgenen?
 - Bliver det overholdt? – hvorfor ikke?

- Oplever du, at der er forskel på at sidde i nord-gangen og syd-gangen.
 - o Hvordan man omgås hinanden

I forhold til værdier, hvordan der snakkes til hinanden, hvordan sager håndteres?

Rutiner og vaner

Ydelses og socialcenteret er jo fordelt på to etager 3. og 5. sal

- Opfatter du 5. sal som en del af 3. sal to forskellige organisationer?
- Er der stor forskel på omgangstonen på de to etager?
 - o Hvordan kommer det til udtryk?

Frokost/kantinen

- Hvor plejer du at spise frokost henne? – hvorfor?
 - o Hvem spiser du med? - nogle bestemte personer?
- Har du lagt mærke til, hvordan medarbejderne placeret sig i forhold til hinanden i kantinen?
 - o Er der en bestemt opdeling? – prøv at beskrive den.
 - o Hvem sidder hvor? Hvorfor?

Makkerskabet:

- Prøv at fortælle mig til omkring de makkerskaber i er opdelt i – hvordan er I sammensat, hvad er deres formål?
 - o Føler du det påtvunget, giver det tryghed?
- Hvilke kriterier i er blevet sammensat ud fra?
- Hvordan fungerer makkerskaberne – er der konflikt, enig
 - o Enighed → hvordan er denne enighed opstået.

- Har i skabt nogle nye værdier i fællesskab? – har ledelsen haft indflydelse på disse?
- Konflikter → I nogle makkerskaber har der været interne konflikter eller mellem to makkerskaber.
 - Kan du prøve at give mig dit bud på, hvorfor tror du det er tilfældet?
 - hvordan kommer uenighed/ konflikter til udtryk
 - Hvad skyldes konflikterne
- Var der nogle i makkerskabet, som havde arbejdet tæt sammen før?
- Føler du nogle gange dig splittet mellem dine gamle kollegaer og de nye i dit makkerskab?
- Nu nævnte jeg før, at 3. sal er ret stor - Hvordan er makkerskaberne placeret i forhold til hinanden?
 - Tæt i åbnekontor, langt fra hinanden fra i lukkede kontorer?
 - Hvilke problematikker har dette medført.
- I samarbejder jo to makkerskaber sammen – hvordan er i placeret i forhold til hinanden?
- Jeg kan forstå, at I var på en temadag i forbindelse med sammenlægningen – vil du prøve at fortælle mig hvad formålet med denne var.
 - Oplevede du det som en succes? – hvorfor?

Team

- Jeres makkerskab er jo en del af et team – hvordan fungerer dette team i praksis?
- Hvor meget har makkerskabet med teamet at gøre?

Hvordan er sammenholdet mellem de forskellige makkerskaber?

 - Hvorfor tror du det har udviklet sig sådan?

- Der sidder jo flere teams i bygningen – hvordan er samarbejdet med dem?
Mangler der sammenhold mellem teamsene?
 - Er der blevet opstillet nogle spillerregler mellem jer – forventningshorisonter
- Jeg har oplevet at der ikke er enighed omkring, hvordan borgere skal håndteres.
 - Har folk svært ved at ændre deres rutiner og arbejdsgange?
 - Hvad er der blevet gjort for at bryde med de gamle rutiner og vaner?
 - Mener du, at der mangler der nogle fælles retningslinjer mellem jer?
- Hvordan oplever du samarbejdet er mellem de andre teams i bygningen?
 - Er der uenighed omkring hvad folks opgaver er?

Ledelsen:

- Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen i din nuværende organisation? – hvordan adskiller det sig fra hvor du sad tidligere?
 - Har i meget frihed, mange retningslinjer, bliver der holdt øje med jer?
 - Er der noget, som ledelsen har prøvet at indføre, som en del af jeres dagligdag? – rutiner, vaner osv?
 - Har det lykket dem?
- Er der stor forskel på teamledernes arbejdsmåde? – hvad de ligger vægt på?
 - Hvordan de har håndteret af sammenlægninger
 - Konflikter