

## **Speciale ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse**

### **"Videndeling i Pihl"**

**Dato: 4. maj 2009**



## FORORD

Undersøgelsen ”Videndeling i Pihl” udgør vores specialeopgave og med denne opgave afslutter vi diplomstudiet i organisation og ledelse på Handelshøjskolen i København.

### Læsevejledning:

- Litteraturhenvisninger angives i parentes. Eksempel (Stacey 2007). Når der er to forfattere skrives & mellem forfatternavnene og når der er flere end to anvendes førsteforfatterens navn efterfulgt af et al. –som i ovenstående eksempel.
- Figurer og tabeller nummereres fortløbende.
- Deltagerne i den kvalitative interviewundersøgelse er anonymiserede. Det har dog ikke været et krav fra informanternes side. Deres navne er kendt af forfatterne. I opgaven betegnes de henholdsvis informant A, B1, B2, C1, C2 og C3. Bogstavet og nummeret i citaterne refererer til informanten og tallet til tidspunkt (minut, sekund) i interviewet.

Da specialet er udarbejdet i en to-mandsgruppe skal den enkeltes bidrag kunne dokumenteres i henhold til Studieordningens § 21, stk.4:

På baggrund af det samarbejde, der har været igennem hele processen, har det været vanskeligt at eksplicitere, men groft skitseret har FK været tovholder på kapitel 2, 4 og 9, mens DT har været tovholder på kapitel 1, 3 og 5.

Kapitel 6 og 7 og 8 er udarbejdet i fællesskab - dog har FK været interviewer på samtlige interviews og DT kun haft mulighed for at deltage i fokusgruppeinterviewet.

## Resumé

**Titel:** Videndeling i Pihl

**Baggrund:** På baggrund af en for nyligt afsluttet medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der viste at medarbejderne efterlyser øget videndeling på tværs af organisationen ønsker Pihl at implementere et intranet-baseret videndeling-system.

**Problemformulering:** Hvordan kan Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer bidrage til at nuancere forståelsen af, i hvor høj grad et intranet-baseret videndeling-system vil resultere i en øget videndeling i Pihl & Søn?

**Formål:** Formålet med undersøgelsen er, at tilbyde en alternativ forklaringsramme til et højaktuelt virksomhedsfænomen, der sigter at lagre viden i organisationen.

**Metode:** Der er gennemført 3 eksplorative interviews samt et fokusgruppeinterview af ansatte i Pihl. Interviewene er blevet gennemlyttet flere gange og essentielle passager er blevet identificeret og transskriberet verbatim.

**Litteratur:** Undersøgelsen baserer sig på lærdom og litteratur fra 5.-8. semester ved diplomstudiet i organisation og ledelse. Hovedfokus har været på litteratur om Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer, som er genlæst af flere omgange og bruges som forklaringsramme i undersøgelsen.

**Resultater:** Resultaterne peger på at et internetbaseret videndeling-system afvises som brugbart af visse medarbejdere, hvorimod andre finder dets anvendelsespotentiale brugbart.

Samtidig indikerer resultaterne at der er behov for at gøre noget for at få de yngre ingeniører inkluderet i den dominerende Pihl kultur.

**Konklusion:** Et internetbaseret videndeling-system har et anderledes anvendelsespotentiale end man umiddelbart skulle forestille sig. Systemet kan bruges som trigger til at facilitere de mikroprocesser der emergerer i organisationen med henblik på at genskabe viden i en variant der er tilpasset den specifikke situation.

## Abstract

**Title:** Knowledge-Sharing in the Organisation of Pihl

**Background:** On behalf of the results of an internal engagement survey in Pihl, which revealed a demand for intensified transversal knowledge-sharing the Human Resources Department has been focusing attention on the possibility of implementing an internet-based knowledge-database.

**Main research question:** How does Stacey's theory of complex responsive processes contribute to the assessment of to which extend an internet-based knowledge-sharing-system will result in enhanced knowledge-sharing within the organisation of Pihl?

**Objective:** The objective of this study is to offer an alternative perspective on a prevailing topic, which overall aim is to store and keep knowledge in the organisation.

**Method:** An explorative study has been conducted by combining qualitative data from 4 interviews, one of which was a focus-group interview.

**Literature:** The search of literature is primarily all literature encompassed in fifth to eighth Semester of this degree of Business Administration. However, especially literature on Stacey's complex, responsive processes has been scrutinised.

**Results:** The results indicate that the internet-based knowledge-sharing system is turned down by certain employees. Others however, are positive towards the idea and offer several perspectives of employment of such a system.

**Conclusion:** An internet-based knowledge-sharing system is suitable as a trigger to facilitate the micro-processes that continuously emerge in every organisation, creating the knowledge suitable for the specific situation



## Indholdsfortegnelse

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kapitel 1: Indledning</b>                                                                 | <b>4</b>  |
| 1.1 Problembeskrivelse                                                                       | 4         |
| 1.2 Problemformulering                                                                       | 5         |
| 1.3 Undersøgellesdesign                                                                      | 6         |
| 1.4 Afgrænsning                                                                              | 7         |
| 1.5 Relevans                                                                                 | 8         |
| 1.6 Opgavens opbygning og læsevejledning                                                     | 8         |
| 1.7 Begrebsafklaring                                                                         | 9         |
| 1.8 Virksomheden E.Pihl og Søn A.S.                                                          | 10        |
| <b>Kapitel 2: Medarbejdertilfredshedsundersøgelse hos Pihl</b>                               | <b>11</b> |
| 2.1 Indledning                                                                               | 11        |
| 2.2 Resultater af undersøgelsen                                                              | 11        |
| 2.3 Projicering til denne opgave                                                             | 13        |
| <b>Kapitel 3: Operativ konstruktivisme som videnskabsteori</b>                               | <b>14</b> |
| 3.1 Indledning                                                                               | 14        |
| 3.2 Socialkonstruktivismen                                                                   | 14        |
| 3.3 Metodologiske konsekvenser                                                               | 15        |
| 3.4 Videnskabsteoriens konkrete anvendelse i undersøgelsen                                   | 15        |
| <b>Kapitel 4: Metode</b>                                                                     | <b>16</b> |
| 4.1 Indledning                                                                               | 16        |
| 4.2 Dataindsamling                                                                           | 16        |
| 4.3 Informanter                                                                              | 17        |
| <b>Kapitel 5: Teoretisk referenceramme</b>                                                   | <b>21</b> |
| 5.1 Human communication and the conversation of gestures: the social act                     | 21        |
| <b>Kapitel 6: Resultater – Besvarelse af de enkelte problemstillinger/ arbejds spørgsmål</b> | <b>26</b> |
| 6.1 Indledning                                                                               | 26        |
| 6.2 Problemstilling 1: Hvad karakteriserer videndeling i Pihl i dag?                         | 26        |
| 6.2.1 Der eksisterer en stærk virksomhedskultur, der har sin grundpille i "Bridgeklubben"    | 26        |
| 6.2.2 Virksomhedskulturen og videndeling – et tæt bånd                                       | 27        |

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2.3 De tunge drenge bruger deres netværk, når de skal videndele – men dette billede genfindes ikke hos de unge .....                            | 28        |
| 6.2.4 Barrierer for brug af netværk hos de unge .....                                                                                             | 31        |
| 6.2.5 magt – ”gør som chefen vil have det” .....                                                                                                  | 31        |
| 6.2.6 Gid det var mig, der var i netværksgruppe – ligesom de tunge drenge .....                                                                   | 34        |
| 6.2.7 Der er forskel i hvad informanter betragter som værende viden/ information.....                                                             | 35        |
| 6.2.8 Opsummering og svar på problemstilling 1 .....                                                                                              | 37        |
| 6.3 Problemstilling 2: Hvad er Staceys teoris særlige bidrag i forhold til arbejdet med videndeling som intranet baseret system? .....            | 38        |
| 6.4 Problemstilling 3: Hvilke udfordringer ser medarbejderne i arbejdet med det nye intranet-baserede videndeling system?.....                    | 41        |
| 6.4.1 Indledning.....                                                                                                                             | 41        |
| 6.4.2 Folk kan ikke lide at angive deres egne fejl .....                                                                                          | 41        |
| 6.4.3 Historien der fortælles afhænger af setting.....                                                                                            | 41        |
| 6.4.4 Risiko for at fokus fjernes fra de vigtige relationer .....                                                                                 | 43        |
| 6.4.5 Øjebliksbilleder .....                                                                                                                      | 44        |
| 6.4.6 Betydningen af personlige relationer .....                                                                                                  | 44        |
| 6.4.7 God idé, men der lurder en fare for at systemet bliver uoverskueligt.....                                                                   | 45        |
| 6.4.8 Delkonklusion og svar på problemstilling 3 .....                                                                                            | 48        |
| 6.5 Problemstilling 4: Hvordan kan de temaer der identificeres ovenfor, anskues i lyset af Staceys teori om komplekse, responsive processer?..... | 50        |
| 6.5.1 Indledning.....                                                                                                                             | 50        |
| 6.5.2 Virksomhedskulturen .....                                                                                                                   | 50        |
| 6.5.2 Netværk.....                                                                                                                                | 54        |
| 6.5.3 Magt .....                                                                                                                                  | 57        |
| <b>Kapitel 7: Diskussion .....</b>                                                                                                                | <b>61</b> |
| 7.1 Indledning.....                                                                                                                               | 61        |
| 7.2 Diskussion af resultater .....                                                                                                                | 61        |
| 7.3 Diskussion af teoretisk referenceramme .....                                                                                                  | 63        |
| 7.4 Diskussion af metode .....                                                                                                                    | 65        |
| <b>Kapitel 8: Konklusion .....</b>                                                                                                                | <b>67</b> |
| 8.1 Opgavens konklusion og svar på problemformulering .....                                                                                       | 67        |

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| <b>Kapitel 9: Ledelsesanbefalinger</b> ..... | <b>69</b> |
| 9.1 Indledning.....                          | 69        |
| 9.2 Ledelsesanbefalinger.....                | 69        |
| 9.3 Fremtidige undersøgelser .....           | 72        |



## Kapitel 1: Indledning

### 1.1 Problembeskrivelse

Informationsamfundet, IT-samfundet, det digitale samfund, det kreative samfund, det postindustrielle samfund eller vidensamfundet. Kært barn har mange navne, men det er samme barn der henvises til: vores vestlige samfund. Et samfund, der ikke længere skal leve af at producere fysiske genstande, men i stedet skal leve af at generere ny viden. Ledelse og styring af produktion er stadig højaktuelt, men det er viden om ledelse af produktionen snarere end den rent fysiske del af processen, der er relevant i dag – selv i en ellers forholdsvis konservativ byggebranche. Det er således videnledelse og videndeling, der er kommet i højsædet som en af fremtidens konkurrenceparametre.

Entreprenørvirksomheden E. Pihl og Søn A.S. har også taget kampen op og indset, at det kan være gunstigt at give sig i kast med videndeling. For hvis ikke ledelsen efterspørger videndeling åbenlyst, så gør fremtidens medarbejdere det. Og hvad stiller man op hvis man ikke kan tiltrække fremtidens medarbejdere? Da det ydermere er afgørende for et byggeris afvikling at den rette information såvel som kompetencer er på rette sted på rette tidspunkt, er der desuden klare økonomiske fordele forbundet med effektiv videndeling.

På baggrund af en for nyligt afsluttet medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der viste at medarbejderne udtrykte behov for øget videndeling på tværs af interne enheder såvel som transorganisatorisk, står Pihls uddannelsesansvarlige sammen med udviklingsdirektøren i spidsen for et projekt, der skal forbedre videndelingen i virksomheden. Sammen går de med overvejelser om at implementere et intranet-baseret videndeling-system, hvor brugere kan få adgang til specifikke, for dem relevante, byggesager, med henblik på hele tiden at kunne holde sig opdateret, om hvad der sker i de enkelte sager. Håbet er derved, at der ikke er medarbejdere, der holder information tilbage, og at de i stedet deler information med dem, der har adgang til sagen. Ved at implementere sådan et system, håber man i Pihl på, at kunne reducere antallet af gentagelser af tidligere fejl, samtidigt med at man opnår en forbedret videndeling i virksomheden.

Et helt grundlæggende spørgsmål i relation til ovenstående, er derfor at se på, hvad viden i det hele taget er for en størrelse, når nu den er så værdifuld. For til forskel fra goder, hvor det er bedre at have meget end at have lidt, skiller viden sig ud ved at være værdiløs, hvis den ikke

kan findes frem på rette sted og tidspunkt. Den nyeste viden om sprængning af klipper er for eksempel værdiløs, hvis man vil støbe vægge til Elefanthuset i Zoo.

Pihl har efterhånden nået en størrelse hvor man ikke længere blot kan spørge i kantinen, når man har behov for ny viden. Når afstanden bliver for stor må elektronikken træde til, men hvordan deler man viden mellem 650 funktionærer, geografisk placeret fra Nord-norge til Samoa - begge veje rundt om jorden vel at mærke?

## **1.2 Problemformulering**

Vores problemformulering for denne opgave er derfor:

*Hvordan kan Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer bidrage til at nuancere forståelsen af i hvor høj grad et intranet-baseret videndeling-system vil resultere i en øget videndeling i Pihl & Søn?*

Til at besvare dette har vi følgende underspørgsmål, der skal virke styrende for undersøgelsesprocessen:

- 1) Hvad karakteriserer videndeling i Pihl i dag?
- 2) Hvad er Staceys teoris særlige bidrag i forhold til arbejdet med videndeling som intranet baseret system?
- 3) Hvilke udfordringer ser medarbejderne i arbejdet med det nye intranet-baserede videndeling system?
- 4) Hvordan kan de temaer der identificeres ovenfor forklares ud fra Staceys teori?

Ud fra 4 eksplorative interviews foretaget blandt medarbejdere i Pihl, vil vi altså forsøge at løse et praktisk problem, ved at belyse hvordan opbygningen af et intranet-baseret videndeling-system kan forventes at bidrage til en øget videndeling i virksomheden. Målet med opgaven er dermed at pege på en række handleanvisninger i forhold til den daglige praksis i forsøget på at opnå optimeret videndeling i Pihl.

### 1.3 Undersøgellesdesign

For at besvare problemformuleringen vil vi på baggrund af empiri, som er indhentet ud fra en eksplorativ interview-metode inspireret af Voxsted (2006) og Andersen (1998), undersøge hvilke problemstillinger der empirisk kan konstateres i Pihl i forbindelse med at etablere et intranet-baseret videndeling-system. Her vil vi forholde os til de temaer informanterne tilvejebringer.

Forskningsprocessen har udartet sig som det er skitseret i nedenstående figur:

Figur 1

| Tidslinje for forskningsprocessen |                                                                                                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase 1<br>uge : 30 -<br>dd        | Litteratur-læsning                                                                                      |
| Fase 2<br>uge : 4                 | Initiel kontakt med uddannelsesansvarlig og ophavsmand til ideen om intranet baseret videndeling system |
| Fase 3<br>uge: 4                  | Undersøgelsens fokus og design                                                                          |
| Fase 4<br>uge: 6                  | Konstruktion af problemformulering                                                                      |
| Fase 5<br>uge: 6                  | Teoretiske overvejelser                                                                                 |
| Fase 6<br>uge: 9                  | Valg af samples - informanter                                                                           |
| Fase 7<br>Uge 11                  | Dataindsamling til problemstilling 1 og 3                                                               |
| Fase 8<br>uge: 14                 | Analyse af de kvalitative data til at belyse problemstilling 1-4                                        |
| Fase 9<br>uge: 16                 | Diskussion af metode, teori og resultater<br>- speciale skrivning                                       |

#### *Stacey (2007) som teoretiker*

Vi vil igennem opgaven og helt konkret i besvarelsen af vores problemstilling 2, præcisere Staceys særlige bidrag i forhold til arbejdet med videndeling som intranet-baseret system og vise hvorfor, det er relevant at bruge netop denne teori i besvarelsen af vores problemformulering. Stacey (2007) introducerer nemlig et opgør med den systemiske tænkning indenfor dette felt. Der er især tale om et opgør med de forestillinger om viden, der ser individuel og social viden som to forskellige former, der udfolder sig på forskellige ontologiske niveauer som henholdsvis individuelle ”mentale modeller” eller i sociale former, som vi kender fra organisationer (Stacey 2007).

Analysen af Staceys særlige bidrag vil være et opgør med strategiperspektivet – nemlig dennes pendant, relationsperspektivet (eller socialkonstruktivisme), der hver især repræsenterer yderpunkterne på et kontinuum over, hvordan man kan arbejde med videndeling. Analysens fokus er, hvordan man ved at fokusere på de dynamiske processer, der udfolder sig i interaktionen mellem mennesker i enhver relation, kan opnå en nuanceret forståelse af hvordan en viden-database i form af et intranet-baseret videndeling-system, kan anvendes på en hensigtsmæssig måde, som facilitator for de kommunikative processer på mikro-niveau.

Efterfølgende vil vi kombinere Staceys særlige perspektiv og resultaterne af vores dataindsamling i en teoretisk analyse af problemstillingerne, for at afdække hvordan Stacey forklarer de enkelte temaer, der er skitseret af informanterne. I forlængelse af analysen vil vi pege på en række handleanvisninger for, hvordan organisationen fra Staceys teoretiske perspektiv, kan udfordre det daglige arbejde med at implementere et intranet-baseret videndeling-system med henblik på at øge videndeling i Pihl.

#### ***1.4 Afgrænsning***

Opgavens empiri er afgrænset til at være indsamlet i Danmarksafdelingen i Pihl. Dette skyldes at specialets ene forfatter, FK, er ansat i Udlandsafdelingen og at han derfor ikke ønsker at risikere at stille sine kollegaer i en situation, hvor de er biased under interviewene qua deres relation til ham.

Staceys teori er valgt a priori i opgaven og forventes dermed at have en forklaringskraft over for empirien vedrørende Pihls medarbejderes syn på videndeling som intranet-baseret system. I hvilken grad teorien har forklaringskraft, vil vi forholde os til i den afsluttende diskussion af teoretisk referenceramme. Valget af Stacey til at udfordre videndeling-problematikken skyldes, at hans teori netop åbner op for udfordringen, uden at falde i den modsatte grøft, hvor ideen om et intranet-baseret system arbitrært underkendes og stemples som dårligt og begrænsende (Stacey 2007). Teorien vil blive anvendt i den form, den præsenteres i i tredje del af bogen "Strategic Management and Organisational Dynamics – the challenge of complexity" (Stacey 2007).

### ***1.5 Relevans***

Opgavens særlige bidrag er vores ambition om at forholde os konkret, til et forslag om et system der er intenderet til at øge videndelingen i Pihl. Vores intention er ikke at dømme forslaget inde eller ude, men derimod at tilbyde en anderledes måde at arbejde med idéen på, således at både det intranet-baserede videndeling system og dets sociale effekt bringes konstruktivt og gensidigt opbyggende i spil.

En af årsagerne til at videndeling er så højaktuelt og omdiskuteret er, at der er sket et stort skift fra industriel produktion af fysiske emner, der har kunnet måles, tælles og sammenlignes, til nutidens vidensamfund, hvori det er langt mindre veldefinerede størrelser man taler om. (Stacey 2007).

Behovet for at kunne måle og sammenligne disse størrelser er imidlertid ikke blevet mindre, idet hele aktiemarkedet f.eks. netop er afhængigt af at kunne måle det som virksomhederne producerer. Denne usikkerhed i målingerne giver potentiale for store uoverensstemmelser mellem det faktiske og den vurderede værdi. I lyset af dette, er problematikken omkring hvor meget en god idé fylder og om den i det hele taget kan lagres og gemmes, derfor mere relevant end nogensinde.

Med en voksende organisation som Pihl, bliver den akkumulerede viden større og behovet for at kunne drage nytte på tværs af organisationen vokser eksponentielt i takt med at organisationens volumen øges. Det kan være vanskeligt at overskue, hvor den viden der er behov for i en given situation, kan findes, for hvor meget er den viden så egentlig værd, hvis det ikke kan findes i situationen?

### ***1.6 Opgavens opbygning og læsevejledning***

Opgaven består af 9 kapitler, hvoraf kapitel 1 til 3 opridser baggrunden for opgaven, opgavens videnskabsteoretiske standpunkt samt baggrundsinformation om Pihl og den medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der har været udslagsgivende for denne opgaves fokus. Herefter følger kapitel 4, der præsenterer den metode, der er anvendt til indsamling af opgavens empiri. Den teoretiske referenceramme præsenteres i kapitel 5. Kapitel 6 består af en præsentation af resultaterne af empirien, systematiseret således at de 4 problemstillinger besvares i kapitlets enkelte underafsnit. Fokus for kapitel 7 er en diskussion af analysen,

metoden samt den anvendte teoretiske referenceramme. Kapitel 8 opsamler og diskuterer hovedbudskaberne i de forrige kapitler og præsenterer svaret på opgavens overordnede problemformulering. I umiddelbar forlængelse heraf følger en perspektivering samt ledelsesanbefalinger.

### 1.7 Begrebsafklaring

Følgende begreber er anvendt i den angivne betydning igennem opgaven:

| Tabel 1                             |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Term                                | Vores definition                                                                                                                                          |
| Videndeling                         | Udveksling af informationer, der er nødvendige for at kunne udføre opgaver optimalt                                                                       |
| Intranet-baseret videndeling-system | Et web 2.0-værktøj, hvilket vil sige brugerdrevet system i stil med eks. Facebook                                                                         |
| Videnledelse                        | I et vidensamfund er det ikke længere produktion der skal ledes, det er i stedet viden der skal formuleres og udnyttes                                    |
| Vidensamfund                        | Samfund hvor der er stigende fokus på viden og know-how, til forskel fra tidligere tiders fokus på industriproduktion, eks. det danske samfund            |
| Viden-processer                     | Den proces der sker når viden skabes                                                                                                                      |
| Mikro-niveau                        | Modsat makroniveau, som er på samfundsplan, refererer mikro-niveau til handling mellem enkeltpersoner                                                     |
| Curling generation                  | Refererer til en gruppe af mindre selvstændige unge, for hvem andre altid har fejlet vejen og de derfor ikke har mødt den store modstand                  |
| Ontologi                            | Læren om alle tings væren                                                                                                                                 |
| Epistemologi                        | Erkendelsesteori, om ophavet og grænserne for menneskelig viden og erkendelse                                                                             |
| Metodologi                          | Om studiet af forskningsmetoder                                                                                                                           |
| Socialkonstruktivisme               | Relationerne er i centrum - individet dannes ud fra relationerne (Pearce 2007) og (Stacey 2007)                                                           |
|                                     | Troen på at mening dannes når vi taler sammen. Vores forståelsessystemer mødes og danner ny mening i relationen                                           |
| Socialkonstruktionisme              | Individet er i fokus – egen kognitiv handlekraft (Weick 2001)                                                                                             |
|                                     | Troen på at mening dannes i hovedet på den enkelte – godt nok med inspiration fra omverden                                                                |
| Medarbejdertilfredshedsundersøgelse | Tilfredshedsundersøgelse udført af Rambøll Management, hos Pihl juni 2008, baseret på 50 spørgsmål som alle funktionærer blev bedt om at svare på anonymt |

|               |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Søren Langvad | Pihls administrerende direktør og formand for bestyrelsen. Uddannet civilingeniør (byg), Overtog ledelsen af firmaet efter sin far og har været direktør siden 1953                                               |
| Bygbaren      | Et område på Pihls intranet, hvor alt fra kvalitetssikringshåndbøger, normer og standarder til skemaer for montererækkefølge af betonelementer og standard kontraktformularer findes. Har eksisteret i godt et år |
| Paradigma     | En fast model for hvordan nogle givne ting skal gøres, eks. udfærdigelse af juridiske aftaler                                                                                                                     |

### **1.8 Virksomheden E.Pihl og Søn A.S.**

E. Pihl & Søn A.S. ofte forkortet Pihl, er et aktieselskab, grundlagt i 1887. 100 % danskejet (fond) og selvstændigt selskab med hovedkontor i Lyngby. Pihl arbejder i mange forskellige dele af verden, bl.a. Nordatlanten, Afrika, Europa, Mellemøsten, Fjernøsten og Caribien. De fleste af projekterne udføres alene, men Pihl har også dannet konsortier med selskaber fra mange forskellige lande. Derudover udfører Pihl arbejder gennem datterselskaber i Island, Grønland og Færøerne samt gennem associerede selskaber i Sverige og Litauen.

I 2008 havde Pihl en omsætning på 6,51 mia. kr. (869 mio. Euro). 57 % af omsætningen stammer fra arbejder udført i udlandet, og 43 % udgør den danske omsætning. Pihl påtager sig mange forskelligartede opgaver inden for anlægs- og bygningsarbejder. Det samlede antal ansatte angives til ca. 3000, heraf ca. 650 funktionærer. Denne afrunding skyldes at selv små projekter i ulande ofte har rigtig mange lokale projektansatte og tallet varierer derfor voldsomt.

Pihls aktiviteter spænder over en lang række projekter. Store infrastrukturprojekter såsom havne, broer, tunneler, veje og lufthavne er de mest traditionelle opgaver. Vandforsyning og miljøteknologi er områder, som er blevet mere og mere vigtige. Derudover er kraftværker og industribyggeri også en vigtig del af Pihls hovedarbejdsområder. Ligeledes udgør nybyggeri, kontor- og institutionsbyggeri samt boligbyggeri i Danmark, en væsentlig del af arbejderne. Endeligt har opførelsen af kulturelle bygningsværker, såsom museer og teatre, også spillet en væsentlig rolle for Pihls stigende omsætning. Organisationen<sup>1</sup>, fra Pihls hjemmeside kan ses i bilag 1.

<sup>1</sup> <http://www.pihl-as.dk/da/prasentation/organisationen.aspx>

## **Kapitel 2: Medarbejdertilfredshedsundersøgelse hos Pihl**

### ***2.1 Indledning***

Rambøll Management gennemførte i foråret 2008 en undersøgelse af medarbejdernes tilfredshed med Pihl & Søn som arbejdsplads. Undersøgelsen er den første samlede undersøgelse, der har været eksekveret blandt Pihls funktionærer. 524 medarbejdere deltog i undersøgelsen, hvilket svarer til 80 % af de inviterede.

Undersøgelsens fokus var at undersøge medarbejdernes generelle trivsel, ambassadørvilje og fastholdelse. Resultatet af undersøgelsen er efterfølgende blevet offentliggjort på virksomhedens intranet – den afspejler generel tilfredshed på alle tre parametre.

### ***2.2 Resultater af undersøgelsen***

Undersøgelsen viser, at godt 4 ud af 5 er tilfredse med deres job som helhed, der er stort set ingen medarbejdere, som ikke vil anbefale Pihl som arbejdsplads, og knap 4 ud af 5 forventer fortsat at være ansat hos Pihl 2 år efter undersøgelsestidspunktet. Undersøgelsen viste også, at medarbejderne er tilfredse med deres arbejdssituation og faglige udvikling. Medarbejderne føler, at de er ansat på en rummelig arbejdsplads, de er generelt overordnet tilfredse og forventer at blive hos Pihl. Endelig vurderes Pihls omdømme positivt.

Dér hvor undersøgelsen peger på at Pihl står overfor nogle udfordringer, er bl.a. i forholdet til arbejdsbelastning og fordeling af arbejdet. Ligeledes afspejler undersøgelsen, at der bør strammes op i forbindelse med kompetenceudvikling, personaleledelse samt udstationering. Der efterlyses ydermere et ønske om øget synlighed af direktionen.

Det udslagsgivende resultat af undersøgelsen, set fra denne opgaves perspektiv er, at videndelingen internt i enhederne og på tværs i virksomheden vurderes at være for ringe. Adspurgte om følgende 4 spørgsmål, blev tilfredsheden med videndelingen vurderet:

- Min viden og mine evner bruges godt i mit arbejde
- Min nærmeste leder er god til at fordele arbejdet mellem medarbejderne
- Min nærmeste leder sætter mål og følger op på, at vi når dem
- I min enhed lærer vi af det arbejde, andre enheder og arbejdspladser udfører

Tilfredsheden angives på en skala fra 1-5, hvor 5 er ”meget tilfreds” og 1 er ”meget negativ”.



Til sammenligning med nedenstående lå folks egen vurdering af Pihls omdømme, rummeligheden i Pihl og tilfredshed med jobbet på over 4,0. Besvarelsene fordeler sig på køn, alder og tilknytning til projektstørrelse som følger:

| Aldersgruppe                              | Kvinder | Mænd |
|-------------------------------------------|---------|------|
| Under 30 år                               | 3,1     | 3,2  |
| 30-39 år                                  | 2,8     | 2,6  |
| Over 40 år                                | 2,9     | 3,1  |
| Plads/projektstørrelse (færre end 10 pax) | 2,8     | 2,8  |
| Plads/projektstørrelse (færre end 10 pax) | 3,0     | 3,0  |

Det første skridt der blev taget som konsekvens af ovenstående var, at Pihls uddannelsesansvarlige, sammen med et par projektledere, afholdt interviews af i alt 30 medarbejdere i den mest utilfredse gruppe. Interviewene peger ifølge ham på, at man som ny medarbejder som regel er meget tilfreds med informationsniveauet i begyndelsen af ens ansættelse, herunder introforløb, modtagelse fra ens leder, oplæring, supervision etc. Herefter opstår der til gengæld et form for vakuum. Pihl er karakteriseret ved at have en meget flad organisationsstruktur med meget få retningslinjer og få nedskrevne procedurer. Denne mangel på formaliserede retningslinjer, kan tilsyneladende være med til at skabe en tomhedsfornemmelse hos den ansatte, der endnu ikke har vænnet sig til Pihl-kulturen, der er karakteriseret ved at enhver tager ansvar for egne handlinger. I samme undersøgelse blev det konkluderet at det medarbejderne primært angav under fritekstspørgsmålet "Hvad synes du, Pihl gør godt?"<sup>2</sup>, var følgende:

- Pihl har tillid til, at medarbejderne kan arbejde selvstændigt
- Indflydelse på, hvorledes opgaverne løses
- Ansvar lægges ud på de enkelte byggepladser

Med tiden vænner folk sig til hvordan Pihl fungerer og herefter stiger tilfredsheden.

<sup>2</sup> E. Pihl & Søn AS Medarbejderundersøgelse 2008, Koncernrapport udfærdiget af Rambøll Management, side 13

### ***2.3 Projicering til denne opgave***

De 30 interviewede yngre ingeniører udtrykte utilfredshed med videndelingen samt ønske om at kunne finde flere informationer på eksempelvis intranettet. På den baggrund blev det af Pihls uddannelses og udviklingsafdeling besluttet, at se på muligheden for at indføre et brugerdrevet videndeling-system. Heraf udsprang problemformuleringen,” i hvor høj grad et intranet-baseret videndeling-system vil resultere i en øget videndeling i Pihl & Søn?”

## **Kapitel 3: Operativ konstruktivisme som videnskabsteori**

### ***3.1 Indledning***

Videnskabsteori er den teoretiske disciplin, der beskæftiger sig med kriterierne for, hvad der kan anses for den særlige type af viden, vi kalder videnskab. Denne bygger igen – i hvert fald logisk set – på antagelser om det bredere eller mere almene spørgsmål om, hvad erkendelse er, og hvordan den skabes. Disciplinen kaldes erkendelsesteori eller epistemologi.

De forskellige videnskabsteoretiske positioner har divergerende opfattelser af, hvad der kan anses for sand eller gyldig viden, og hvilke metoder der kan anerkendes som legitime redskaber til at frembringe videnskabelig viden. Denne lidt brogede situation betyder, at det er vigtigt at eksplicitere, hvilket videnskabsteoretisk grundlag undersøgelsen er udarbejdet på, og hvilke metodologiske konsekvenser, der er taget heraf (Andersen 1998). Dette vil vi derfor forsøge at eksplicitere i det følgende:

### ***3.2 Socialkonstruktivismen***

Det videnskabsteoretiske ståsted i denne opgave er socialkonstruktivismen.

Socialkonstruktivisme er en af de "ismer" inden for humaniora og samfundsvidenskab, som har haft mest vind i sejlene de sidste 10-15 år. Den har sammen med de andre ismer såsom postmodernisme, dekonstruktivisme og konstruktivisme fundet gehør (Wenneberg 2002).

Det er specielt to egenskaber ved socialkonstruktivismen, der har tiltrukket mange. For det første kan socialkonstruktivismen ses som et opgør med en del traditionelle opfattelser inden for det forrige århundredes tænkning (realisme, rationalisme, humanisme, positivisme etc.) Opgør med traditionelle forestillinger har haft en enorm tiltrækningskraft i slutningen af det forrige århundrede. For det andet indeholder socialkonstruktivismen en kritisk kraft.

Inden for den traditionelle erkendelsesteori med dens tro på den rene objektive erkendelse, trækkes sociale og subjektive faktorer kun ind med det formål at forklare fejl og mangler i tænkningen. Det sande forklarer sig selv, fordi det er sandt. Kun når viden er falsk, har det sociale en plads i forklaringen. Ud fra denne forestilling, er det essentielt at diskutere hvorvidt viden er sand eller gyldig. Typisk ved at spørge om den svarer overens med virkeligheden – om den korresponderer. Socialkonstruktivismen gør også op med dette. I stedet for at spørge,

hvorvidt viden er sand eller gyldig, spørges der til, hvordan den er skabt eller produceret. Samtidig spørges der ikke kun til dette i de tilfælde, hvor viden er falsk. Også i relation til sand viden stilles dette spørgsmål. Det sande ses ikke længere som selvforklarende.

En metafor for den forståelse af erkendelsen, der udfoldes af Wenneberg (2002), er at vores erkendelse af omverdenen skal ses som en ballon. Ballonen pustes op indefra ved hjælp af sproget, begreberne, teknologien, vores sociale liv etc. Ballonen udvides måske nok, men alligevel vil vi aldrig komme til at vide, hvad der er ude på den anden side af ballonvæggen, uden at denne viden er påvirket af eller forstået ud fra det, som er inde i ballonen.

### ***3.3 Metodologiske konsekvenser***

Med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang er empiriske data ikke noget, der ”findes” uafhængigt af hvordan iagttagelsen er foretaget. Tværtimod er det netop et produkt af iagttagelsen. Det traditionelle forhold mellem teori og empiri, som består i, at man med sin empiri kan teste sine teoretiske hypoteser, bortfalder inden for dette videnskabsteoretiske ståsted.

Samtidig er hvad forskeren ser ”derude” afhængigt af hvilke teorier de gør brug af. Ingen af siderne har en privilegeret adgang til realiteten, men det bliver muligt at beskrive, hvordan man har konstrueret sin iagttagelse for at nå frem til sine udsagn om realiteten. Positionen fremfører desuden, at den grundlæggende erkendelse er, at iagttagelser i alle tilfælde er forskerens egen konstruktion

### ***3.4 Videnskabsteoriens konkrete anvendelse i undersøgelsen***

I denne opgave udnytter vi socialkonstruktivismens kritiske kraft. Socialkonstruktivismen tager ikke det umiddelbare for givet. Den forsøger at afsløre de umiddelbare fænomener som overfladefænomener, der skyldes underliggende mere reelle størrelser. Den demaskerer virkeligheden og leder efter den underliggende grund, idet den tager udgangspunkt i, at det umiddelbart fremtrædende er et blændværk – bagved lurder den reelle virkelighed. Det vi opfatter som naturligt og som common sense, tages ikke for givet i det socialkonstruktivistiske paradigme – det udforskes. Dette er både socialkonstruktivismens største fascinationskraft og dens største anvendelsespotentiale. Den kan bruges til at sætte spørgsmålstejn ved det som vi opfatter som selvfølgeligt.

## **Kapitel 4: Metode**

### ***4.1 Indledning***

Valget af metode afhænger dels af opgavens videnskabsteoretiske ståsted og ontologiske tilgang til analysen, dels af den opstillede problemformulering, og de problemstillinger der ønskes belyst. Metodologien rummer overvejelser over, hvilke fremgangsmåder som er egnede til at indsamle, behandle og omforme informationer om socialt liv med henblik på at fortolke, forstå eller forklare det i lyset af overordnede teorier. Metodologien kan betragtes som bindeleddet mellem teorierne på den ene side og de empiriske vidnesbyrd, kilder, fremtrædelsesformer eller data på den anden (Kvale, 2000) (Voxsted 2007).

Overordnet kan empiriske metoder inddeles i kvalitative og kvantitative forskningsmetoder (Andersen 1998). Opdelingen er dog ikke helt stringent, da overvejende kvalitative undersøgelser kan indeholde elementer fra den kvantitative metode og omvendt. Den kvalitative forskningsmetode antager for eksempel en kvantitativ karakter, når der anvendes computerprogrammer til analyse af semistrukturerede interview og den kvantitative forskningsmetode antager kvalitativ karakter, når spørgeskemaundersøgelser med åbne svarkategorier analyseres kvalitativt.

I tråd med at der i denne opgave er valgt et socialkonstruktivistisk perspektiv, har vi valgt at basere empirien på kvalitative interviews, der alle er af eksplorativ karakter.

### ***4.2 Dataindsamling***

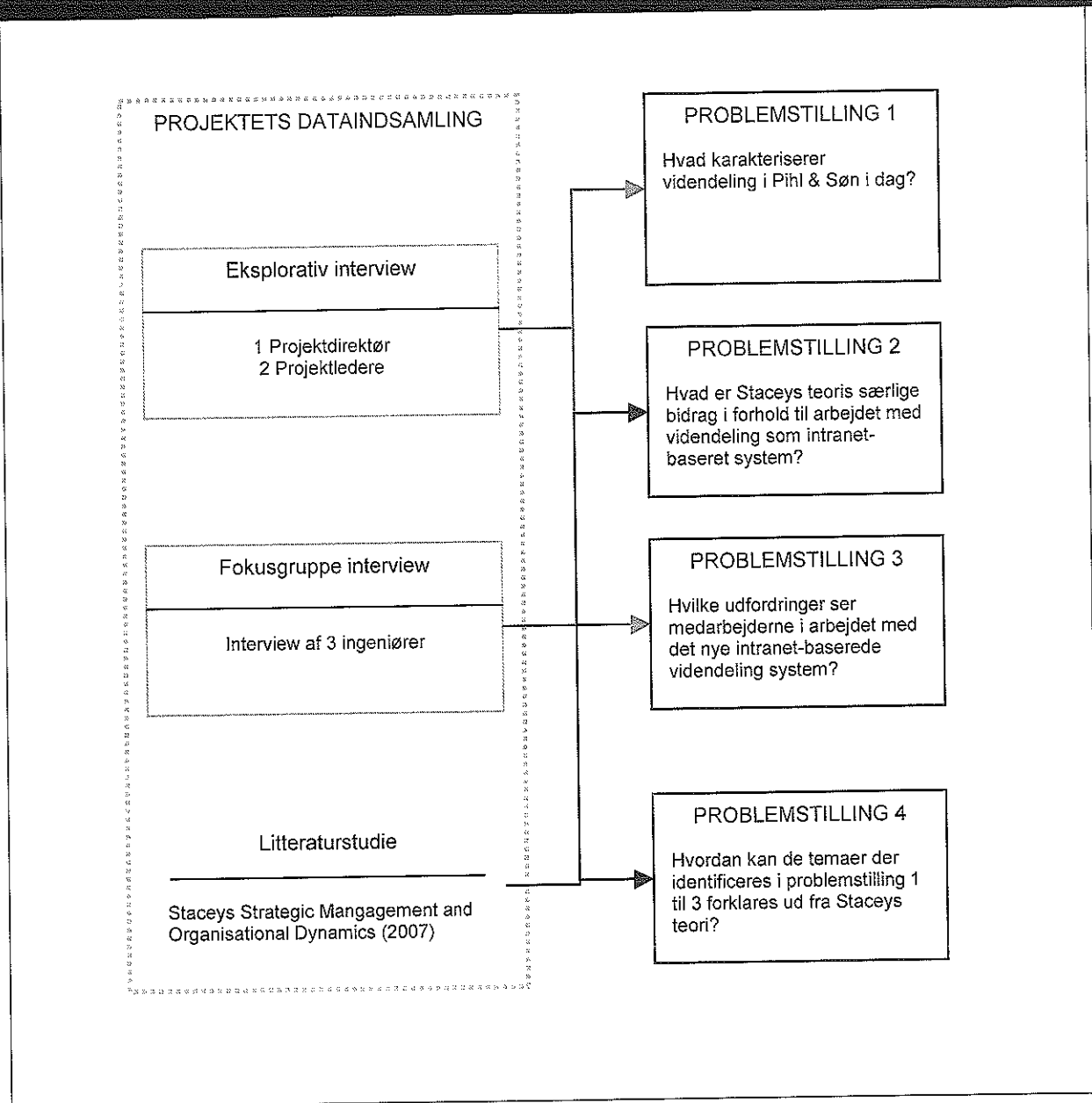
Projektet ønsker at belyse hvordan Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer kan bidrage til forståelsen af, hvordan et intranet baseret videndeling-system kan imødekomme medarbejdernes behov for øget videndeling på tværs af organisationen og internt i enhederne. Desuden ønskes der indsigt i, hvad der ligger bag deres svar, når ansatte i Pihl udtaler sig om videndeling og om deres erfaringer hermed og vurderinger heraf, i deres hverdagsliv.

For at kunne besvare problemformuleringen har vi opstillet 4 problemstillinger, der fungerer som styrende arbejsspørgsmål i processen. Problemstilling 1 og 3 er belyst ud fra 4 eksplorative interviews af ansatte i Pihl. Problemstilling 2 og 4 besvares ud fra litteraturen.

Nedenstående figur viser en oversigt over undersøgelsens design.

Figur 2

### Oversigt over undersøgelsens design



#### 4.3 Informanter

De 4 informanter, der har leveret data til empirien, fordeler sig på en projektdirektør, to projektledere og tre ingeniører. Alle er ansat i Pihl. Informanterne blev løbende rekrutteret til undersøgelsen, startende fra vores første kontakt i Pihl, der foreslog os at starte med at kontakte A. Interviewene blev foretaget i perioden fra 12. marts 2009 til den 26. marts 2009.

Interviewene blev afholdt i mødelokaler på forskellige Pihl-sites og varede mellem 48 minutter og 72 minutter. Samtlige interviews blev optaget på ipod og efterfølgende blev relevante passager transskriberet. Alle citater er taget fra disse længere passager. I nedenstående oversigter listes detaljerne ved de fire interviews:

| <b>Interview 1 – Projektdirektør A</b> |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Informant                              | A                                       |
| Dato                                   | 12-03-2009                              |
| Varighed                               | 42 minutter                             |
| Sted                                   | A's kontor på Pihls hovedkontor, Lyngby |
| Interviewer                            | FK                                      |
| Øvrige deltagere                       | ingen                                   |
| Type af interview                      | Eksplorativt interview                  |

| <b>Interview 2 – Projektleder B1</b> |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Informant                            | B1                                 |
| Dato                                 | 18-03-2009                         |
| Varighed                             | 48 minutter                        |
| Sted                                 | B1's kontor, Pihls byggeplads Sorø |
| Interviewer                          | FK                                 |
| Øvrige deltagere                     | ingen                              |
| Type af interview                    | Eksplorativt interview             |

| <b>Interview 3 – Projektleder B2</b> |                                                                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Informant                            | B2                                                                                 |
| Dato                                 | 20-03-2009                                                                         |
| Varighed                             | 72 minutter                                                                        |
| Sted                                 | Kantinen på Pihls byggeplads, Amager                                               |
| Interviewer                          | FK                                                                                 |
| Øvrige deltagere                     | B3, yngre bygningskonstruktør kommer ind for at drikke kaffe og deltager kortvarig |
| Type af interview                    | Eksplorativt interview                                                             |

| <b>Interview 4 – Ingeniører C1, C2 og C3</b> |                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| Informanter                                  | C1, C2 og C3                        |
| Dato                                         | 26-03-2009                          |
| Varighed                                     | 65 min og senere 5 min              |
| Sted                                         | Mødelokale, Pihl hovedkontor Lyngby |
| Interviewer                                  | FK & DT                             |
| Øvrige deltagere                             | ingen                               |
| Type af interview                            | Fokusgruppe interview               |

### *Interview 1*

Undersøgelsens første informant, A, er Projektdirektør i Danmarksafdelingen. A blev rekrutteret på baggrund af hans brede erfaring i opretning af kuldsejlede projekter og deraf forventede viden om hvor der var basis for erfaringsopsamling. A var anvist af vores første kontakt hos Pihl – Pihls uddannelsesansvarlige.

Interviewet udviklede sig til en meget interessant samtale, der udover vores spørgsmål, berørte hvilken type medarbejdere der er i Pihl og den kultur der er i firmaet.

### *Interview 2*

Efter at have hørt en person fra ledelsens opfattelse af problemet var det ønsket at gå til ”næste led”, dvs. niveauet lige under projektdirektøren for at høre om en projektleders opfattelse af problemet. Informant A, udpegede et par erfarne projektledere, som skulle have stor erfaring med, hvor i byggesager problemerne udvikler sig. Vi valgte projektleder, B1, da han var den der havde længst erfaring fra Pihl. B1 indvilgede velvilligt i at deltage og interviewet var meget informativt og vellykket.

### *Interview 3*

Kontakten til informant B2, opstod i forbindelse med planlægningen af interview 4, der var et fokusgruppe interview, med deltagelse af 3 unge ingeniører. C1 spurgte om vi havde snakket med B2, da han vidste at B2 havde beskæftiget sig med samme emne.

B2 foreslog, at vi kunne komme ud på hans byggeplads til en snak samme uge. Interviewet blev til 1½ times interessant drøftelse af videndeling, Pihls kultur/medarbejdere og om hvad de nyansatte i virksomheden havde af forventninger og eller opfattede som problemer med kommunikation.

Denne viden var interessant i forberedelsen til fokusgruppeinterviewet, da det fungerede som inspiration til, hvad der kunne være interessant at spørge ind til.

### *Interview 4 – Fokusgruppe interview*

Det var vores ønske at afslutte med et fokusgruppeinterview af ansatte der var nyere i organisationen. I forsøget på at rekvirere informanter, var lysten til at deltage dog påfaldende mindre. De adspurgte havde travlt med andre ting, og havde ”måske tid næste uge - hvis det ikke tog for lang tid”. Til sidst lykkedes det os at finde 3 unge ingeniører, informant C1, C2 og C3. Da fokusgruppeinterviewet skulle afholdes var det også svært at få i gang. Stemningen



var lidt trykket, og det virkede som om informanterne var lidt tilbageholdende med deres informationer. Undervejs blev der dog efterhånden åbnet op for synspunkterne, og snakken gik. Efter interviewet var afsluttet kom den ene af informanterne, C1, tilbage et par minutter senere, med et forslag til at forbedre videndeling.

### *Forforståelse og afklaring af egen rolle*

Den ene af projektets forfattere, Frederik, har været ansat i Pihl i 7 år. Han er af den opfattelse, af én af de grundlæggende ting, der er karakteristisk for Pihl er, at der lægges stor vægt på den enkelte medarbejders ansvarstagen – man må selv tage ansvar, tage chancer og prøve sig frem. Projektets anden forfatter, er ansat i medicinalindustrien og har ingen forudgående kendskab til virksomheden.

Det er selvsagt, at det faktum at den ene af projektets forfatter har været ansat i virksomheden i så mange år, hans kendskab til organisationen, kulturen og de ansatte, unægtelig vil komme til at påvirke de resultater og de diskussioner, som processen indebærer. Vi vil dog forsøge at forholde os til dette, i resultaternes tilvirken.

## Kapitel 5: Teoretisk referenceramme

Stacey er professor i management ved University of Hertfordshire i England. Han er tillige management konsulent og gruppeterapeut og forfatter.

Hans grundlæggende projekt er at forstå den måde mennesker vekselvirker med hinanden på. Centralt for Staceys perspektiv er, at der er *ingen* indre verden inde i individet som psykoanalysen hævder, og der er *ingen* sociale systemer udenfor individet som systemtænkningen hævder – der er *kun* interaktion mellem mennesker. Mennesker taler og vekselvirker med hinanden, og derigennem opstår de mønstre, der påvirker deres videre interaktioner. Udfordringen er at forstå dem uden at påberåbe sig instinkter, drifter eller et ”ubevidste”, der styrer indefra, eller systemkræfter, sociale strukturer, kulturer eller andre eksterne kausale agenter (Stacey 2007).

En afgørende inspiration for Stacey er kompleksitetsforskningen, der er en tværfaglig bestræbelse blandt fysikere og biologer på at forstå naturens komplekse systemer. Spørgsmål som, hvad får milliarder af sandkorn i det lave sand på stranden til at lægge sig i nydelige striber og ikke bare som i sandkassens kaos? Hvordan kan tusinder af fisk i en stime vende på en brøkdel af et sekund? I det hele taget – hvordan opstår orden spontant i naturlige processer? (Stacey 2007)

Fænomener som disse kan ikke tackles analytisk, ved hjælp af ligninger, men de kan efterlignes (simuleres) på computere. Man sætter en masse elementer til at vekselvirke tusinder og millioner af gange og iagttager hvad der sker. Ofte opstår der fantastiske mønstre ud af elementernes interaktioner, mønstre der ligner de virkelige (Stacey 2007).

Uden at påstå, at det er præcist sådan at social orden opstår ud af menneskelige interaktioner, er denne type ”emergent” (frembrydende) orden en vigtig analogi for Stacey. Således kan menneskers interaktioner også skabe deres egne mønstre, ved at de gentages på samme måde, falder på plads i stabile rutiner, forventninger, normer, roller osv.

### *5.1 Human communication and the conversation of gestures: the social act*

Den amerikanske pragmatiske sociolog George Herbert Mead er en stærk inspiration for Stacey (Mead skrev fra starten af 1900-tallet til ca. 1940). Iflg. Mead skal vægten lægges på

den menneskelige interaktion, for det er her betydning opstår, ”meaning”. *Meaning* knytter sig ikke til et budskab eller en genstand, som bærer en betydning, hvilket jo er den måde man udtrykker sig på uformelt, som i spørgsmålet: ”Hvad betyder det ord?” Betydning opstår i stedet i menneskers samtale med hinanden.

Det forklarer Mead således: To organismer vekselvirker ved gesture og response. En stor hund snerrer og den lille hund trækker sig frygtsomt tilbage. Enhver gesture (inkl. ord) kommer som response på en tidligere gesture eller hændelse og indgår således i en principielt uendelig kæde.

Mead søgte at forstå hvordan bevidsthed og samfund, dvs. kooperativ interaktion, udviklede sig og opstod sammen. Han pegede på, at mønstre af konkurrerende og samarbejdende interaktion er rudimentære former for social adfærd og struktur. På denne basis definerede han en social handling som en gesture fra den ene deltager i interaktion (organisme eller krop) som fremkalder en response fra en anden, og tilsammen skaber disse mønstre mening for dem begge. Mening ligger med andre ord ikke i en enkelt gesture; den kan alene skabes gennem social interaktion og aktivitet. Mening skabes i den responsive interaktion mellem aktører. Den opstår ikke først hos det ene individ på en sådan måde, at det efterfølgende kan udtrykkes i handling. Mening transmitteres ikke fra den ene til den anden, men den opstår i interaktionen mellem dem. Den er ikke knyttet til et objekt, og den kan ikke findes lagret, men mening skabes bestandigt gennem social aktivitet, og det vil sige i uendelige interaktionsmønstre af gesture – response relationer (Stacey 2007).

En gesture er et symbol i den forstand, at det er en handling, som peger i retning af en mening. Men meningen kan ikke være lokaliseret alene i symbolet. Mening opstår i det levede nu og dets handling, idet den umiddelbare fremtid (response) virker tilbage på fortiden (gesture), hvorved der skabes mening. Mening findes ikke enten i fortiden (gesture) eller i fremtiden (response), men den skabes i cirkulær interaktion mellem de to i det levede nu. Set på denne måde er nuet ikke blot et punkt. Det har en tidsstruktur. Sådanne *gesture-response* mønstre af er tidlige former for social adfærd eller aktivitet, og der er, efter Meads opfattelse, tale om selvorganiserede processer, som skaber de kooperative former, der samtidig må underkaste sig selektionens konkurrence (Mead i Stacey 2007: 272).

På et givet tidspunkt i evolutionshistorien bliver det imidlertid muligt at fremkalde den samme response i sig selv som i de andre, til hvem en gesture er rettet. Dermed er grunden lagt for det, Mead kalder ”mindfull cooperation and competition”. Her spiller en gesture en ”ny” rolle. Mead kalder en sådan gesture et signifikant symbol. Det er et symbol, der fremkalder den samme response i den, der frembringer en gesture, som i den, en given gesture er rettet til. Signifikante symboler gør det derfor muligt for den, der frembringer en gesture, at ”vide”, hvad det er, han/hun gør (Mead i Stacey 2007). Stacey sammenfatter Meads tanker på denne måde:

*“Consciousness, therefore, arises in interaction and the body, with its nervous system, becomes central to understand how we “know” anything.” (Stacey 2007:273)*

Følelser er rytmiske mønstre i en krop, og de er det ”medie”, der gør det muligt for en gesture fra den ene krop at fremkalde i sig selv den samme response, en tilsvarende følelsesrytme som den, der bliver fremkaldt i den anden krop. Der er med andre ord tale om en form for resonans mellem kropsrytmer i individers interaktion. Rudimentære former for tænkning kan derfor opstå i en form, som Mead betegner private rollespil (Mead i Stacey 2007)

De private rollespil opstår gennem de gentagne oplevelser af den udadvendt og gensidige interaktion, der gør det muligt at forestille sig mulige situationer, før de faktisk udføres, eller før en gesture påbegyndes. Disse simultane offentlige og private rollespil kan alle udspille sig både med og uden sprogets hjælp, men de udspiller sig under alle omstændigheder i de signifikante symbolers medier, som er følelser, dvs. kropsrytmer koblet med handlinger. Sammen konstituerer de det, Mead kalder en ”conversation of gestures in significant symbols” (Mead i Stacey 2007).

”Mind” eller bevidsthed er den kropslige aktivitet af avancerede gesture – response mønstre, som er rettet imod kroppen selv i form af private rollespil og tavs samtale (silent conversation), og samfund er sådanne kropslige aktiviteter af gesture – response mønstre, der er rettet imod hinanden. De er set på denne måde den samme slags processer, karakteriseret som de er, ved selvorganiserede interaktionsmønstre. Det vil sige responsive kommunikative handlinger i og mellem individuelle kroppe i biologiske rytmer, der konstituerer følelser, i et

miljø af andre organismer og i den materielle omverden, som mennesker virker i og bestandigt omformer (Stacey 2007).

Efterhånden som de uendeligt mange interaktioner og rollespil, både de private og de offentlige, sammenvæves, udvides repertoiret af roller, og de forfines gennem stadigt mere avancerede former for værktøj, både symbolske og materielle. På den måde udvikles kapaciteten til at sætte sig i mange andres sted eller til at indtage deres attitude. Enhver der deltager i en "conversation af gestures" kan nu indtage den attitude, Mead kalder "den generaliserede anden". Evnen til at indtage den generaliserede andens eller gruppens attitude skaber et "mig", vel at mærke, når denne evne ikke blot udspiller sig i forhold til egne gesture men også i forhold til en selv (Mead i Stacey 2007).

Dette "mig" er konfigurationen af andres gesture/response til det selv, som er et subjekt, et "jeg". Det, der har udviklet sig, er evnen til at gøre sig selv til objekt for sig selv, eller til et "mig". Et selv er set på den måde relationer mellem et "mig" og et "jeg", og med denne relation udvikles bevidstheden om relationen, eller det Mead kalder selv-bevidstheden eller "selvet". I denne interaktion eller relation er "jeg'et" en response på en gesture fra gruppen/samfundet, en gesture der er rettet til en selv, og det vil sige i form af et "mig" (Mead i Stacey 2007).

*"The "me" is one's perception of, one's feelings towards, the configuration of the gestures-responses of the others/society to one as a subject, or an "I" the attitude of others to the "I".*" (Stacey 2007:275)

Mead argumenterer med stor vægt for, at relationen mellem dette "mig" og "jeg" er ganske uforudsigelig. Der eksisterer ikke nogen mulighed for at forudsige "jeg'ets" response på "mig'et". Den måde, hvorpå andre ser på en selv, fremkalder ikke nødvendigvis en bestemt response i en selv. Vi kan med andre ord, hver især, reagere vidt forskelligt i forskellige situationer, når det gælder vores perception af det syn, andre har på os, dvs. i "jeg'ets" response på "mig'et" (Stacey 2007).

*"The social, in human terms is highly sophisticated processes of co-operative and competitive interaction between people in the medium of symbols in order to undertake joint action. Such*

*sophisticated interaction could not take place without self-conscious minds but neither could self-conscious minds take place without that sophisticated form of co-operation. In other words, there could be no private roleplay, including silent conversation, by a body with itself, if there was no public interaction of the same form. Mind/self and society are logically equivalent processes of conversational kind. The result is self-referential, reflexive processes of sophisticated co-operation and competition in the medium of symbols that constitute meaning. These processes, always involving the body and its feelings both enable and constrain human actions.” (Stacey 2007:276)*

Set på denne måde eksisterer bevidstheden, selvet og selvbevidstheden som selvstændige og meget betydningsfulde “aktører”, der har hovedroller i rollespillene, men de er fænomener som opstår og skabes gennem relationer mellem mennesker, snarere end de er noget, der opstår og kan lokaliseres i den enkelte. Det er lige netop her, i de variationer som skabes i og med den ikke-deterministiske og uforudsigelige relation mellem ”jeg’et” og ”mig’et”, at kilden til nydannelse og transformation ligger, og dermed også kilden til ny viden. Det er Staceys konklusion på basis af genlæsningen af Mead (Stacey 2007).

## Kapitel 6: Resultater – Besvarelse af de enkelte problemstillinger/ arbejds spørgsmål

### 6.1 Indledning

I dette afsnit fremføres svar på opgavens 4 arbejds spørgsmål/ problemstillinger.

Besvarelserne er hentet i de transskriberede interviews og præsenteres verbatim i deres kontekst.

### 6.2 Problemstilling 1: Hvad karakteriserer videndeling i Pihl i dag?

For at besvare ovenstående problemstilling blev interviewene genhørt af flere omgange og relevante passager blev identificeret, transskriberet og systematiseret. Med udgangspunkt i transskriptionerne, har vi identificeret følgende temaer, der hver især er indikative for hvad, informanterne synes, der er karakteristisk for den videndeling der emergerer i Pihl på interviewtidspunktet. Informanternes udtalelser suppleres undervejs i præsentationen med udtalelser fra publikationer i landets aviser.

#### 6.2.1 Der eksisterer en stærk virksomhedskultur, der har sin grundpille i "Bridgeklubben"

Projektleder, B1, fremfører i følgende citat, hvordan onsdags Bridgeklubben altid har fungeret som et vigtigt forum for udveksling af informationer<sup>3</sup>

*Informant B1 35,55 "Pihl og søn, lidt groft sagt så er den jo bygget op omkring denne her bridgeklub... hver onsdag...eh, som bare har været, tror jeg, sindssygt godt redskab til at man får snakket sammen i firmaet, på tværs. Fordi alle dem der har haft lidt at skulle have sagt i firmaet, de har mødtes hver onsdag.. og så har de siddet og spillet bridge, men de har selvfølgelig også småsludret om projekter... og udvekslet folk og der er foregået en hel masse andet end bridgespil til de aftener... og det har man haft, men det har man sgu ikke mere, så derfor, så er der behov for at lave noget andet... "*

Netværket, med bridge som det officielle samlingspunkt, præsenteres her som en af byggestenene i firmaet. Informant B1 lægger heller ikke skjul på at han mener, at bridgeklubben er et fremragende værktøj til at sikre videndelingen.

---

<sup>3</sup> Der findes i Pihl flere bridgeklubber. En der er åben for alle, men i praksis primært benyttes af medarbejdere med længere anciennitet. Søren Langvad desuden har sin egen bridgeklub for primært tidligere kolleger og visse kolleger med meget høj anciennitet. Endeligt findes der mindst en bridgeklub hvor en række medarbejdere, hvoraf størstedelen har over 20 års anciennitet, mødes privat. Det er en stående joke i firmaet at man skal kunne spille bridge hvis man vil noget i firmaet.

### 6.2.2 Virksomhedskulturen og videndeling – et tæt bånd

Et af de temaer der går igen igennem interviewene er, at Pihl karakteriseres ved at have en mesterlære-kultur. Der handles således ikke, som udgangspunkt, efter nedskrevne regler og procedurer. Viden er noget den enkelte medarbejder har skaffet sig gennem egne erfaringer, på samme måde som indenfor et håndværksfag. Dette understreges udmærket i følgende citat:

*Informant B2 39,55 "i 100 år har det jo været mesterlære, i 120 år har det jo bare været mesterlære... på alle niveauer, eh, men når så firmaet vokser så eksplosivt som det gør på fem år, så er det jo ikke mesterlære længere, så er det jo ikke egen avl, dem der, dem der bliver fyldt huller ud med er jo, kommer jo alle mulige steder fra... og det, det er jo helt klart årsag til mange frustrationer, både hos dem der er kommet ind og hos dem der sidder under dem.. eller over dem"*

Projektdirektøren, A, og de 2 projektledere, B1 og B2, fremfører alle synspunkter, der indikerer at de betragter videndelingen som tæt koblet til den eksisterende virksomhedskultur. Til forskel fra andre virksomheder lægges der i Pihl stor vægt på det individuelle ansvar og medarbejderen må gøre sig sine egne erfaringer for at få viden om ting:

*Informant A 32,00 "Der er sådan som Pihl er opbygget... nu har jeg været i ni år i NCC og fem år i Skanska, to forskellige virksomheder, men meget hierarkisk opbygget og... ledelsen udstak nogle værdier og nogle ting og sager man skulle gøre og så var det sådan man gjorde. Her er det modsat, her får vi ikke at vide hvordan vi skal gøre det, her får vi at vide: du er højtuddannet, tænk dig om, gør det fornuftigt"*

Den måde medarbejderne videndeler i virksomheden præges således af virksomhedskulturen. Det er virksomhedens dominerende kultur, at man selv skal gøre sig sine egne erfaringer og det forventes således, at man selv tager ansvar og finder en løsning. Projektdirektøren er imidlertid godt klar over, at det ikke nødvendigvis er en kultur der passer alle.

*Informant A 32,35 "Det er ekstremt frustrerende for nye medarbejdere at komme ind i noget, hvor de ikke får udleveret en bog, der siger du skal gå fra a til z, så når du målet – du får udleveret en tom bog... ...du må selv fylde i bogen og der er nogen, der kan leve med det og der er nogen der ikke kan leve med det.. der er også folk, der forlader Pihl, fordi de ikke kan leve med det, fordi de gerne vil have en håndbog for hvordan de skal gøre tingene... men det er ikke den type mennesker man søger her! "*



Den administrerende direktør og enejer af virksomheden, er enig i at virksomhedskulturen i Pihl ikke er præget af at virksomhedens medarbejdere skal følge formaliserede procedurer. Tværtimod fordres frihed under ansvar. Han udtaler i 2007 til Børsen Executive (26.09.2007):

*"Det basale hos en god leder er evnen til at tage beslutninger i afgørende og tilspidsede situationer og være villig til at løbe risici. Vi giver ledere og medarbejdere langt ned i systemet stor frihed til at handle og beslutte"*<sup>4</sup>.

### **6.2.3 De tunge drenge bruger deres netværk, når de skal videndele – men dette billede genfindes ikke hos de unge**

Projektdirektør B2 anvender følgende *"Hvem vil være millionær"*-term i sin beskrivelse af, hvad han mener, der karakteriserer videndeling i Pihl:

Informant B2 1,52 *"ring til en ven – der er masser af venner, du skal bare selv ringe"*

Citatet understreger både vigtigheden i, at man som medarbejder forstår at benytte sig af sine kollegaer/netværk, men også at man skal være klar over, at det kræver noget aktivt af en selv.

Den anden projektleder, B1, er enig med B2 i, at det kan være effektivt *"at ringe til en ven"*, når man vil vide noget:

Informant B1 37,20 *"...der ved man jo... hvem man kan ringe til hvis man har et eller andet konkret, eller man snakker sammen privat... og det sker jo ikke hos Bo Svendsen."*

Projektlederne mener altså begge, at det er helt centralt, at man forstår at anvende sit netværk aktivt, når der skal indhentes ny viden. Historisk set, har det ifølge B2 altid været sådan, men han påpeger, at i takt med virksomhedens ekspansion, er der opstået nogle udfordringer ved den netværks-baserede videndeling kultur der ellers kendetegner Pihl. For det første pga. virksomhedens øgede volumen, men også fordi den nye generation af ingeniører er anderledes:

Interviewer FK 0,05: *For lige at tage en opsummering af det vi snakkede om ude på pladsen<sup>5</sup>, altså, du siger at problemet for os, det er, at der er mange af de nye... curling...eller dem der nærmer sig curling-generationen, der stiller større krav til at få informationerne serveret?"*

<sup>4</sup> Artikel Børsen Executive 29.06.2007: Langvads Svære Valg.

<sup>5</sup> Interviewet startede med en rundtur på byggepladsen, men grundet støjende maskiner var det ikke muligt at optage samtalen.

Informant B2 "det jeg sagde var...at... da vi var et mindre firma, der var, der jo ikke så langt til nogen, der vidste, hvem man skulle snakke med, altså der vidste alle, at man kunne ringe til Wissing eller Haldor... og det er jo i princippet stadig, det man skal gøre. Nu er Wissing eller Haldor bare nødt til at være ti eller tyve, nu snakker jeg så bare indland, det eksakt samme gør sig gældende udland... men I kan ikke alle sammen ringe til Clemme, så bryder han sammen. Han har selvfølgelig også Kurt, der selvfølgelig også er yderst kompetent og der er mange andre, men det er samme problematik... eh... fordi vi er blevet så store, så er der flere, der skal tage over... og... og det er selvfølgelig svært. Folk gør ikke tingene ens, de får ikke... nogen er introverte, nogle er ekstroverte, folk spreder ikke tingene automatisk, opbygger ikke netværkene på samme måde... så det vil være forskelligt, hvordan det sker. Den næste ting er, at der kommer en generation, som ikke selv tager telefonen og ringer, som ikke selv går hen ad gangen og finder en, eller ringer til en anden formand, som de har hørt om, eller ringer til en anden i udlandsafdelingen... de vil være anderledes, dels fordi de måske ikke har været i firmaet så længe, dels er de måske ikke vokset op i firmaet og har fået den der... prægning, der gør, at man ved, at man bare skal ringe og spørge om hjælp... fordi det står ikke nogen steder, hvis der står noget mellem linierne, så er det "ring til en ven – der er masser af venner, du skal bare selv ringe". Der er ikke nogen der kommer og forærer dig noget, der bliver til gengæld heller ikke trykket noget ned over hovedet... klar dig selv... frihed under ansvar og det gælder helt ud i rækkerne, over det hele, og det er jo så også på den måde, man skal opsamle viden.... Og når der så kommer nogle generationer nu... curlingbørnene – jeg ved ikke, om de når os om 8-10 år eller 6 år osv, men de begynder at nå os, vi kan godt mærke de begynder at komme, man kan godt mærke det på de unge ingeniører – de er helt anderledes, end man selv var... og derfor er det svært, hvis det er svært for mig der er i starten af fyrrerne, så er det endnu sværere for en, der måske er 55 eller 60 at forstå den her generation... de synes måske vi var lidt mærkelige, os på fyrrer, som var tyve år ældre[mener nok yngre], altså vi har formegentlig været nogle slapsvanse..."

I de fleste afdelinger kender folk kender hinanden så godt, at mange af dem også mødes privat og derigennem udveksler den viden, de har behov for:

Informant B1 32,00 Det team Wissing har under sig, de kender hinanden godt, og er sådan en gruppe, der har arbejdet sammen ...eller kender hinanden på kryds og tværs gennem en årrække ... eh...og så er der Per Semling, han har også en rimeligt fasttømret... det har Hans Anker i hvert fald også, men Bo Svendsen, som selv kommer fra Skanska, hans gruppe... det er jo alt muligt, der bare er kommet til fra alt muligt, NCC og fra Skanska og... eh... ikke ret mange fra Pihl.

Bo Svendsens afdeling skiller sig ud fra de øvrige ved ikke på samme måde at bestå af fasttømrede grupper, der kender hinanden godt. Projektdirektøren har som konsekvens af

dette etableret netværksgrupper hvor projektlederne roterer med henblik på at styrke deres netværk.

Netop fordi folk er gode til at bruge deres netværk til at skaffe viden, mener B2 ikke at det er blandt projektlederne, at utilfredsheden med videndelingen skal findes. Han mener derimod, at det er blandt de yngre ingeniører. B2 blev, som nævnt i metodeafsnittet, udvalgt til interviewet, netop fordi han på baggrund af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen har interviewet 5 yngre ingeniører.

Den anden projektleder, B1 er enig med B2 om forholdene i Bo Svendsens afdeling:

*Informant B1 36,10 ... jeg kender ikke rigtigt Bo Svendsens afdeling så godt, jeg kender simpelthen ikke så mange af menneskerne... og de kan jo ikke... de har jo ikke været i Pihl alle sammen i mange år, så jeg kan jo ikke sige, om de har et netværk, men, men jeg har indtryk af, at de sådan set har det, har udmærkede netværk og gør meget*

Et internet-baseret videndeling-system står i stærk kontrast med den dominerende netværkskultur der præger den gængse måde at videndele på i Pihl. Adspurgte om hvad han mener om et intranet-baseret videndeling system, lægger B2 ikke skjul på, hvad han mener, er den mest effektive måde at opnå viden på:

*Informant B2 18,40 "jeg tror ikke på det", "jeg tror ikke folk vil læse det". "den viden der er bedst er fandeme den man har været med til at putte ind i hovedet selv"*

B1 tillægger ligesom B2 "frihed under ansvar" stor værdi og er ikke tilhænger af at man skal til at udarbejde og følge procedurer:

*Informant B1 27,20 "Personligt kan jeg jo meget bedre lide at her... her har du en stak tegninger og så har du en eller anden sum penge at bygge for og så få det bedste ud af det og så held og lykke"*

Og mindre end 30 sekunder senere, siger han:

*Informant B1 27,45 " og det er jo også det Pihl har valgt... de har valgt at lægge ansvaret ud til dem der kører byggepladsen, hvorimod nogle andre firmaer prøver at trække ansvaret væk fra byggepladserne og så holde det inde på hovedkontoret"*

Den netværksbaserede videndeling kultur der kendetegnende blandt de ældre medarbejdere, genfindes ikke hos vores unge ingeniør, C1. Han er snarere tilbøjelig til at starte med at søge information i alternative informationskilder, og først hvis ikke det lykkes, så tyer han til sit netværk:

*Informant C1 57,30 "jeg bruger meget tid på ligesom først at kigge alle andre muligheder igennem ikk, om man så finder noget, så er det fint nok, men hvis ikke, så må man jo spørge nogen der ved noget om det, ikk, men det er ikke det første jeg gør.*

Dette er i tråd med den udlægning projektleder B2 har om den unge generation ovenfor – nemlig at den yngre generation ikke er lige så tilbøjelige som de ældre medarbejdere er, til at drage nytte af deres netværk, og at de derfor har behov for alternative informationskilder.

*Informant B2: "der kommer en generation, som ikke selv tager telefonen og ringer, som ikke selv går hen ad gangen og finder en, eller ringer til en anden formand som de har hørt om, eller ringer til en anden i udlandsafdelingen"*

#### **6.2.4 Barrierer for brug af netværk hos de unge**

Det opfattes tilsyneladende ikke naturligt på samme måde blandt de yngre ingeniører, at benytte sig af sit netværk som førstevalg, når man skal indhente information. Desuden beskrives det som til tider problematisk at kontakte folk, idet de enten ikke lige har tid eller er utilgængelige af andre årsager. Informant C1 udtrykker:

*Informant C1 56,30 "det er jo ikke altid de svarer, hvis det skal foregå på mail, og sådan noget... (de andre griner indforstået) man har også problemer – det har jeg i hvert fald, hvis man skal ind og spørge folk om de lige har tid til at bruge en halv time til at forklare noget, altså... det, det synes jeg da også kan være... det skal man måske så også gøre, men det er ikke noget jeg personligt vil være særligt glad for at spørge folk om"*

#### **6.2.5 magt – "gør som chefen vil have det"**

Et interessant tema, der blev identificeret i analysen af interviewene er, at visse af mellemlederne ikke synes at arbejde under samme princip som den dominerende

virksomhedskultur, som den er præsenteret ovenfor, fordrer. Kulturen der netop er karakteriseret ved ”frihed under ansvar”. Denne inkonsistens med ”frihed under ansvar-princippet” er et gennemgående tema blandt de 3 unge ingeniører. Informant C1 siger for eksempel:

Informant C1 40,19 *”jeg tror normalt så forventer cheferne, at man gør som de godt vil have, uden at de ligesom har sagt, det skal være sådan her, altså det, hvis man bygger et regneark op, så vil cheferne have at det skal være bygget op på en speciel måde, men hvis de ikke har fortalt en hvordan det, hvordan de vil have det skal bygges op, jamen, så bliver det jo efter min måde... og så bagefter kommer de og siger”*

Projektchefen ønsker i dette tilfælde en helt bestemt løsning på en opgave. Denne søgen efter hvordan man finder frem til hvad der er denne ene *rigtige* løsning, giver anledning til frustrationer. Som det er beskrevet i denne konversation:

Informant C1: 41,03 *”eller også kommer de og siger; kan du ikke lige smide det her ind, og så lige smide det her ind”*

Informant C2: *”jeg sidder og regner for BBB – I kender BBB, og alt skal være på hans måde... men hvad er hans måde? – det får du først at vide når du har lavet et eller andet, så er det... fuldstændigt forkert”.*

Informant C1: *”ja, sådan er det vel altid”*

Informant C3: *”sådan er det også med ham ZZZ, ikk, det er det samme med ZZZ, er det ikke det?”*

Informant C1: *”Jo det, men jeg kender ikke så meget til det...”*

Informant C3: *”Jeg kender jo ikke så meget til ham, jeg hører ham bare når han snakker med XXX”*

*Der grines indforstået blandt de tre interviewede*

Informant C3: *”hvor han altid bare... ”hold nu kæft””(her citeres chefens udtale)*

*Der grines igen indforstået blandt de tre interviewede*

Informant C1 41,41 *”det er en anden ting: der er nogle af de chefer der er rigtigt grove i munden, som ikke, som ikke bare kan sige: det her vil jeg godt have lavet anderledes, ”DET ER FORKERT” (her citeres chefens svar når han vil have noget lavet om)... det er sådan...”*

Informant C3: *”nedladende”*

Informant C1 *”ja det er sådan, det er virkeligt nedladende...”*

Her beskrives chefen som direkte grov i sin sprogbrug, i kampen for at få den *rigtige* løsning. Dette er tilsyneladende ikke en engangsforestilling – nedenfor skitseres lignende episoder hvor cheferne har handlet urimeligt overfor medarbejdere der ikke har leveret den *rigtige* løsning:

Informant C2 42,08 *"...nu sidder vi så ved siden af XXX, og det går altså, jeg ved ikke hvorfor det går hårdt ud over hende, men det gør det altså"*

FK *"eh ok (lidt overrasket)..."*

Ditte *"er det en der laver det samme som jer?"*

Informant C1 *"ja, og for mig at se så laver hun præcis det samme som vi andre vi gør... så jeg tror det har noget med chefen at gøre... det er så YYY, der skælder ud, nu sætter vi navn på, men generelt altså så skal man sikre sig at der er en ordentlig tone... fordi der er da tidligere en der hed NNN der arbejdede i firmaet på et tidspunkt, og han stod næsten og græd deroppe fordi han fik skældud af chefen... fordi han ikke havde gjort det som chefen ville have det"*

FK *"fordi han ikke vidste bedre?"*

Informant C2 *"det er det med QQQ også, hvis man ikke... jeg tror nogle, mange tager det personligt, den måde han snakker til en på... og det skal man lige huske at..."*

Informant C1 *"det er det ikke"*

Informant C2 *"det skal man ikke, fordi... så går du altså ned, tror jeg"*

Informanter giver altså udtryk for, at der stilles forventninger til, at de skal løse nogle opgaver på en helt konkret måde, uden at de ved præcist, hvad den måde er. De skal ved en "trial and error- tilgang" finde frem til en hel specifik løsning på den respektive opgave. Dette er en grundlæggende forskel på de øvrige informanter, der i modsætning hertil, alle arbejder på at finde, netop det, de selv synes er den *bedste* løsning.

Denne forskel på hvilken type løsning man søger, når man skal løse sine opgaver i dagligdagen medfører, at der hos de yngre ingeniører tilsyneladende opstår et behov for flere nedskrevne retningslinjer. For dem handler det ikke i lige så høj grad om at drage nytte af deres netværk:

43,35 FK: *"nu har I trods alt været her nogle år, når der så kommer helt nye ind i det, er I så gode til at fortælle dem hvordan de skal gøre det?"*

Informant C1: *"nu har jeg sgu altid været den nyeste, synes jeg... (griner)"*

Informant C3: *"det er også svært"*

FK *"hvis du ser listen, jeg troede også at man var forholdsvis ny, men så ser man at der er en nettotilgang på 20 mand om måneden – o.k. så er jeg vist ikke så ny alligevel"*

Informant C3: *"jeg synes det er svært, for når der så kommer nogle nye, så sidder man med sit eget projekt og laver et eller andet, det er jo ikke fordi, så har de noget andet, som de sidder og laver... du kan jo ikke bare gå ind og sige, nu skal du gøre sådan her og sådan her, hvis du ikke har den samme (underforstået, samme chef), det er jo, fra projekt til projekt, så skal det jo også laves på forskellige måder"*

Informant C1 *"ja, det er jo igen, hvis det var ensformigt, altså ensartet alle de ting man lavede"*

Informant C3 *"så kunne man sagtens [sige] sådan, sådan, sådan"*

Informant C1 *"men det er det ikke, og det vil faktisk... hvis man skal hjælpe en anden så skal man sætte sig ind i deres... hvad der er de godt vil have, hvad det er deres chef godt vil have"*

Informant C3 *"eller sætte sig ind i projektet"*

Informant C1 *"så det gør man jo ikke... men nu tænker jeg sådan rent opbygningsmæssigt, hvordan ting bliver bygget op... så er det nemmere at sige [til de nye] "det finder du dernede og det gør du hver gang og altid", i stedet for [at sige] "Nå det er ham der [der er chefen] - så skal du huske det og det".*

Løsningen på en konkret opgave kræver altså, at man kender den der stiller udfordringen, snarere end at man kender til selve udfordringen – derfor kan det være vanskeligt at hjælpe andre.

### **6.2.6 Gid det var mig, der var i netværksgruppe – ligesom de tunge drenge**

Efter fokusgruppeinterviewet med de unge ingeniører vendte informant C1 tilbage med et par tanker, han var kommet på, på vej ud af lokalet. De første ca. 20 sekunder af interviewet blev ikke optaget, da der var pakket sammen, men ipod'en blev hurtigt fundet frem. Samtalen starter med at C1 refererer til at pladslederne i afdelingen mødes med jævne mellemrum.

Informant C1...*Jeg tror nok de mødes et eller andet sted og gennemgår deres sager*

FK: *Ja*

Informant C1...*Det kunne man også godt gøre for os yngre ingeniører, også både for at man får et bedre fællesskab, men også for at sige det her, det er meningen I skal fortælle noget om de problemer der er opstået, så vi andre får en viden om, det er en anden måde at dele det på.*

FK: *Dvs. så er du mere tilbage i det personbaserede?*

Informant C1...*Jo jo det er man så, men det er i hvert fald en måde at få det kommunikeret ud på... og så det ud i hele firmaet i stedet for det kun er én der sidder med det, så er der måske tyve der sidder med den samme viden.*

C1 efterlyser etablering af netværksgrupper for de yngre ingeniører med henblik på at få kontakt til flere kollegaer og opnå et øget fællesskab.

Informanten lægger vægt på fællesskab og tilhørsforhold under anerkendelse af, at man ved samme lejlighed kan diskutere aktuelle problemstillinger.

Informant C1: *"Ja - finder ud af der er andre folk der har eller også har haft de her problemer... det kan også være man står overfor nogle problemer eller opgaver, hvor man også*

*kan få at vide... hvis man nu ikke gider, at skrive store lange kogeboer om et problem, så er det i hvert fald en anden måde at få det kommunikeret ud, så kan man "denne her gang der er emnet... fundering, jamen så siger man ok hvem har man der ved noget om fundering og så tager man én fra projekteringsafdelingen, der har lavet fundering og en pladschef et eller andet sted fra der også har lavet fundering... og så tage dem ind og så laver de et oplæg, og så sige, så er der ellers diskussion og spørgsmål..."*

Ovenstående citat indikerer at informanten kan se rigtig mange fordele ved at blive optaget i en netværksgruppe. Samtidig er der den fordel, at ved et set-up som det C1 foreslår, reduceres den barriere mod at indhente viden fra andre medarbejdere, der tidligere er fremført:

Informant C1 *"...man har også problemer – det har jeg i hvert fald, hvis man skal ind og spørge folk om de lige har tid til at bruge en halv time til at forklare noget..."*

Ved at formalisere netværksgrupper, som det C1 foreslår, undgår man at folk undskylder sig med at de ikke lige har tid, eftersom folk allerede har afsat tiden til at mødes.

### **6.2.7 Der er forskel i hvad informanter betragter som værende viden/ information**

Et interessant tema der tegner sig på tværs af interviewene, er at der er stor forskel på hvad der refereres til, når informanterne udtaler sig om, hvad der er viden og information:

16,41 Frederik (interviewer) *"...hvor går du så hen og finder de informationer... ehm altså, hvis du nu for eksempel står og skal bruge information om, ja lad os sige: sprængning af en betonklods, eller sprænge et eller andet væk?"*

Informant C1 16,491 *"jamen det findes der jo ikke noget af, i Pihl, så vidt jeg ved" (anerkendende grinen blandt deltagerne). "så, eh nu ved jeg Bygbaren er begyndt at, der er de begyndt at lægge ting ind, men det er jo meget begrænset, hvad der ligger der, til deling, det er mere sådan noget, beskrivelser, specifikt altså, det er det her ark I skal bruge til registrering af et eller andet, i stedet for... nu sidder jeg og skal lave tilbud og jeg skal bruge noget om fagtilsyn, hvor vi så... der må eksistere et eller andet sted, en standard for Pihl som ligesom tager udgangspunkt i, "hvad er et fagtilsyn?", hvordan udfører Pihl fagtilsyn?, altså sådan nogle ting synes jeg, der mangler meget af... en anden ting der også mangler, er det jo, der er ikke nogen ensartethed i firmaet, den der projektchef gør det på en måde, den næste gør det på en anden*



Det centrale i ovenstående citat er, at den unge ingeniør ikke opfatter det som om at informationen kan findes i virksomheden, med mindre det er skrevet ned. Han giver også udtryk for at han savner specifikke procedurer og retningslinjer og efterlyser mere ensartethed i virksomheden. Ydermere, ytrer C1, at der er forskel på hvordan cheferne gør tingene, så hvad der er brugbar viden hos den ene chef, er ikke nødvendigvis brugbar hos den næste.

Ovenstående problem kunne ifølge de unge ingeniører løses ved at standardisere visse procedurer:

Informant C1: 17,12 *"hvad er et fagtilsyn", hvordan udfører Pihl fagtilsyn, altså sådan nogle ting synes jeg der mangler meget af"*

Informant C3: *"jeg ved der er paradigmaer<sup>6</sup> for mange af tingene, men de ligger ikke tilgængelige nogen steder"*

Informant C1: *Hvis det er inde under Bygbaren det foregår, ja så er der noget der hedder Nedrivning, og så sprængning, og så står der "ved sprængning så skal man sikre sig det, det, det, det. Færdig – det behøver jo ikke være mere detaljeret end det, synes jeg ikk, men så står der hvad man skal have med"*

I modsætning hertil mener de mere erfarne medarbejdere ikke det er muligt at nedfælde informationer om deres erfaringer pga. opgavernes grad af kompleksitet:

Informant B1 8,45 *"Nu kan man sige, jeg har været med på Storebælt og Øresund... jeg har da været med begge steder, men hvad har jeg af erfaring... hvis jeg skulle skrive ned, noget om af erfaringer fra nogle af de steder... eh... ingen... men jeg har været med."*

I tråd med dette ser Projektdirektøren også udfordringer i at skulle evaluere sine erfaringer:

Informant A 11,20: *... det er det der med, at folk, de kommer til at leve i en eller anden søvnverden hvor de ikke ser, at tingene er ved at køre direkte ud over afgrunden"*

FK *"fordi man får for travlt med det man lige sidder med? ..."*

*- ja man får for travlt med de små ting og glemmer at hæve sig op i helikopteren og se ned over, hvad fanden er det vi er i gang med her.*

---

<sup>6</sup> Paradigmaer: se begrebsafklaring

### 6.2.8 Opsummering og svar på problemstilling 1

Tabellen nedenfor opsummerer informanternes syn på videndeling i Pihl:

| Tabel 3                                                 |                                                                      |                                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Informanter                                             | Syn på videndelingen                                                 | Vores tolkning af deres syn på videndelingen     |
| Projektdirektør & Virksomhedens ejer (A, Søren Langvad) | Trial and error, gør dine egne erfaringer. Fyld selv i den tomme bog | Find selv den <b>bedste</b> løsning              |
| De 2 projektledere (B1, B2)                             | Trial and error, gør dine egne erfaringer, eller ring til en ven     | Find selv den <b>bedste</b> løsning              |
| De unge ingeniører (C1, C2, C3)                         | Trial and error, gør dine egne erfaringer                            | Find selv den <b>ene</b> løsning chefen vil have |

Der er en tydelig differentiering i hvordan de ansatte karakteriserer videndelingen i Pihl. Projektlederne og projektdirektøren mener at den videndeling, der finder sted i Pihl – udelukkende er baseret på menneskelige relationer og netværksudnyttelse. De giver udtryk for at det er en tæt kobling mellem videndelingen og virksomhedens dominerende ”frihed under ansvar” tilgang, der bunder i en virksomhedens Mesterlære-kultur. Enhver må løse sin opgave efter bedste overbevisning, og hvis du har brug for hjælp kan du ”ringe til en ven”. Projektdirektøren og projektlederne har svært ved at se fordelene i et intranet-baseret videndeling-system.

I modsætning hertil beskriver de yngre ingeniører en frustration over de divergerende måder man som ansat skal løse sine opgaver på, afhængigt af hvem der er ansvarlig for det projekt, man arbejder på. De giver udtryk for et behov for flere skriftlige procedurer og retningslinjer, der kontinuerligt skifter afhængig af hvilket projekt man er tilknyttet og hvem der er ens leder. Deres dagligdag er ofte præget af en søgen efter den *rigtige* løsning for lige netop deres chef i dag. Samtidig møder de ofte barrierer, når de forsøger den netværksbaserede tilgang til at tilegne sig viden. Som konsekvens heraf, efterspørger de i høj grad flere nedskrevne procedurer, og de vurderes således at være pro et intranet-baseret videndeling-system.

### ***6.3 Problemstilling 2: Hvad er Staceys teoris særlige bidrag i forhold til arbejdet med videndeling som intranet baseret system?***

Stacey anlægger et perspektiv på menneske, samfund, bevidsthed og læring, der betoner menneskers samtaler og interaktioner med hinanden. Af disse ”komplekse, responsive processer” udspringer menneskets bevidsthed og verden. Traditionelle begreber som det ubevidste, en indre verden, mentale modeller, sociale systemer, strategiske planer, organisatorisk læring, intellektuel kapital, tavs viden og videndeling kasserer han som uheldige og unødvendige tingsliggørelser. Det væsentlige er, hvad der bryder frem i menneskers interaktion med hinanden og af sig selv danner orden, mønster og sammenhæng, ligesom moderne kompleksitetsforskning har konstateret med fysisk og biologisk orden: den er selvorganiserende, spontan og emergent.

Viden er set på denne måde ikke en ting, en repræsentation eller et ”noget”, der findes hævet over tid og sted, godt gemt og lagret i vore hjerner på en form for organisk harddisk. Den kan ikke hentes frem fra hukommelsen som privat og tavs viden, der blot skal beskrives for at blive gjort offentlig, så den kan deles. Den bliver skabt i dynamiske processer, der er det levede nu’s øjeblikkelige og lokale interaktion. Et levet nu som ikke er et punkt på en lineær tidslinje. Der er snarere tale om en cirkulær interaktion mellem fremtiden og fortiden i den forstand, at fremtiden spiller tilbage på fortiden i konstante iterationer, hvorved der skabes et meningsfuldt nu. Et nu som har en tidslig struktur, der skabes i og med samspillet mellem det som er, og det som er under tilblivelse. Det er i tilblivelsens konstante begivenheder, at der skabes det nu, som er nu’et, og det bliver først et nu i og med tilblivelsen af noget nyt.

Denne måde at anskue organisatorisk læring og viden på betyder med andre ord ikke blot et opgør med de mekaniske paralleller mellem computeren som informationsprocessor og så vores hjerne med kognitive processer. Den fordrer også at vore forestillinger om viden som det, der er hævet over tid og sted, som det ”noget” eller den repræsentation, som kan lagres på hylder eller på intranettet, som det der er det samme og har samme gyldighed uanset tid og sted, at vi forandrer hele denne forestilling om os selv og vores viden. Hvis det snarere forholder sig sådan, at viden opstår i og med tiden og stedet, så stiller sagen sig noget anderledes. Så kan vi ikke længere sætte lighedstegn mellem arkivers tykke bøger i dybe kældre eller sharewareprogrammerne på Internettet og viden. De kan være repræsentationer af viden, og som sådanne kan de lagres og metaforisk talt hæve sig over tid og sted. Men de må

ikke forveksles med viden som den "ægte vare", der er dynamiske processer, der bliver til i og med tiden og stedet og i nuet.

Staceys teori om "komplekse, responsive processer" fokuserer med andre ord på vigtigheden af de lokale kommunikative interaktioner der foregår i "the living present", herunder specielt på de tematiske mønstre, deres gesture-response struktur og refleksion i ideologier og magt-relationer. Dette perspektiv repræsenterer en måde at forstå den emergens af viden, i hvilken mennesker anvender værktøjer og teknologier, med hvilke de transformerer deres materialistiske omgivelser. Dette syn på viden som værende et "tool" er et af Staceys særlige bidrag til denne opgave, i det han igennem sit perspektiv tilbyder en måde at anskue hvordan dette "tool" mest hensigtsmæssigt kan anvendes i organisationen.

Stacey hævder, at "tools'ne" anvendes i bredere processer af kommunikativ interaktion, i hvilke særlige måder at udtrykke sig på er "in" eller "out". En udfordring ved viden-genererings processen inkluderer altså en undersøgelse af denne dynamik, som den er manifesteret i de lokale situationer i det levede "nu". Hvilken type eksklusion opererer? Og hvilken indflydelse har dette (hindrer eller opfordrer det) på emergerende ny viden? Den type spørgsmål vil umiddelbart herefter lede til refleksion over måden hvorpå ideologi-baserede magt-relationer opretholdes eller udfordres. Hvilken indflydelse har dette på den kommunikative interaktion og emergensen af viden?

Stacey kaster også lys på en anden udfordring ved viden-genererings processen. Han mener, at den fordrer undersøgelse af de identitets-truende og angst-provokerende aspekter af processen. Altså, at man som leder skal have fokus på disse og andre aspekter af det organisatoriske hverdags relationer og potentialet for transformation.

Ifølge Staceys teori opstår mening, og dermed viden i mikroprocesserne i de lokale kommunikative interaktioner mellem mennesker i organisationen. Viden generering er en evolutionær proces af reproduktion og potentiel transformation på samme tid. Med Staceys terminology:

*"...knowledge is neither stored nor shared, because it is not an "it" at all but a process. Knowledge can not be grasped, owned by anyone or traded in a market and its creation is a*

*process of communicating and power relating that is both stimulating and anxiety-provoking at the same time” (Stacey 2007:413).*

Hvis man vælger at anskue viden som beskrevet ovenfor, stiller det sagen noget besværligt, når man er på udkig efter metoder til at opsamle, uddrage og lagre viden, ganske som gode vine, sådan som tilfældet er i vores undersøgelse. Hvis det ikke er alle repræsentationerne af viden, man skal lede efter, hvad enten de nu optræder som symboler eller artefakter, men derimod er de dynamiske processer, der optræder i det levede nu's uendelige interaktioner, så kan man hurtigt få følelsen af at være på herrens mark. Hvordan kan man så lave videnprojekter i virksomheder? Hvordan kan man overhovedet få øje på dynamiske videnprocesser? Det bliver med andre ord presserende at gå på udkig efter viden, når den bruges og skabes i det levede nu.

#### Delkonklusion og svar på problemstilling 2:

Stacey er i oprør med systemtænkere der hævder at man kan håndtere/lede videndeling ved at forsøge at ”sprede” viden i organisationen. Systemtænkere hævder, at viden skabes i hovedet på individet, og at det er den menneskelige natur, at forsøge at holde sin viden for sig selv – og i forlængelse af dette er det enhver leders opgave at forsøge at designe strukturer, systemer og handleanvisninger for at bekæmpe disse selviske tendenser og dermed få succes med at sprede viden’ en rundt i organisationen. Men, hvis viden derimod ikke er en ting, men en proces af meningsskabelse, hvor mening kontinuerligt reproduceres og potentielt transformeres i den kommunikative akt af relatering imellem mennesker – så giver det ikke mening at dele eller sprede viden. Ethvert forsøg på at forbedre videndeling, vil Stacey hævde, vil fordrer facilitering af de mikroprocesser, der faciliterer gesture-response på en hensigtsmæssig måde.

Hvordan dette i praksis gøres i nærværende situation, vil blive udfoldet yderligere i de senere kapitler.

### **6.4 Problemstilling 3: Hvilke udfordringer ser medarbejderne i arbejdet med det nye intranet-baserede videndeling system?**

#### **6.4.1 Indledning**

I dette afsnit fremføres svar på opgavens tredje arbejdsspørgsmål. Besvarelsenerne er systematiseret i temaer der er identificeret i de transskriberede interviews og præsenteres under kapitlets underoverskrifter.

#### **6.4.2 Folk kan ikke lide at angive deres egne fejl**

Grundlæggende er projektdirektøren, informant A ikke specielt positivt stemt overfor et videndeling-system, der implicerer at folk selv skal angive og udlevere hvilke problemer, der har været i et projektførløb. Adspurgt om i hvor høj grad han mener at folk vil være villige til at tilkendegive egne fejl i et intranetbaseret videndeling-system er hans umiddelbare reaktion:

Informant A 18,30 *"...årh... den tror jeg er svær!"*

og tre minutter senere:

Informant A 21,50 *"Erfaringsmæssigt tror jeg ikke man får folk til at offentliggøre det"*

Og yderligere ni minutter senere:

Informant A 30,20 *"...og så uploade det til Bygbaren og så kan folk sidde og læse om det, det er selvangivelse, og selvangivelse er et modbydeligt ord, at angive sig selv, det gør folk ikke!"*

#### **6.4.3 Historien der fortælles afhænger af setting**

Informant A mener, at det at skulle have den fulde sandhed frem om hvordan ting er forløbet, afhænger af den setting folk befinder i. Dette har tilsyneladende en stor invirkning på folk, hvem det er de skal forklare sig overfor, og i visse situationer har de et større behov for at skyde skylden på andre:

Informant A: 30,50 *"Der er virkelig forskel på når jeg snakker med folk om hvilke fejl de har lavet og når jeg hører dem snakke internt... og derfor skal jeg trække mig fuldstændigt tilbage og sige det er i orden". "... det er altid de andres skyld, der er altid kø ved håndvasken"*

Projektdirektøren mener altså, at folk kan have en tendens til ikke at pege på sig selv som den skyldige i eventuelle fejl – dette kan påvirke kvaliteten af de data der bliver lagt ind i en videndatabase.

Eftersom projektdirektøren har en stærk tiltro til networking, har han taget adskillige tiltag i sin afdeling for at facilitere networking med henblik på at øge videndeling. På opfordring af A, mødes projektlederne med jævne mellemrum i mindre grupper og udveksler erfaringer. Projektdirektøren har på forhånd defineret, hvem der skal mødes i hver 5-6 mands gruppe. Rapporteringen består i, at han beder deltagerne lave et samlet referat, i hvilket de udelukkende skal angive, hvad de har diskuteret i relation til forbedring af kvalitet og samarbejde. A forklarer, at han både ved og forventer, at der bliver diskuteret andre forhold på de møder, som han som leder ikke behøver spørge til. Det vigtige er for ham, at de får noget konstruktivt ud af møderne, og ikke hvad de konkret får ud af det. Der lægges vægt på, at folk har gjort sig deres egne erfaringer og derigennem er i stand til at "sparre" med hinanden. For som A udtrykker det:

Informant A: 26,30 *"Hvis samarbejdet er i orden og kvaliteten er i orden ... så kommer pengene også – så pengene spørger jeg ikke til!"*

Dette syn på medarbejderne som meget individuelle personer, der hver især har gjort deres egne erfaringer, er endnu en hjemmel for, at projektdirektøren mener, det vil være svært at indføre et intranet-baseret videndeling-system. Medarbejderne er vant til selv at gøre sig deres egne erfaringer og det vil derfor ikke fungere at servere det for dem. Her er en kobling til A's tidligere citat om at medarbejderen er højtuddannet og selv må tænke sig om og gøre det fornuftigt, hvor der netop tages afstand fra et system hvor ledelsen udstikker retningslinjer. Direkte adspurg om hvorvidt et formelt system vil virke, set i relation til firmaets medarbejdere, citeres Informant A for følgende:

FK *"-det vil sige, i og med vi har de her medarbejdere, så vil det ikke nytte noget at lave et formaliseret system?"*

Informant A: 33,50 *"Det kan man godt prøve, men folk vil ikke bruge det"*

At der er behov for at lære af fejlene er der imidlertid ikke tvivl om:

Informant A: 12,30 "Jeg tror det er vigtigt at vi lige reflekterer over det der gik galt, hvorfor gik det galt... og så prøve at få gjort det anderledes næste gang... og det har vi så også gjort"

#### **6.4.4 Risiko for at fokus fjernes fra de vigtige relationer**

B1, den ene af projektdirektørene udtrykker følgende bekymring omkring implementeringen af et intranet-baseret videndeling-system:

Informant B1 19,20 "det kan jo meget nemt blive... man kan jo meget hurtigt få den tendens til at så sætter man sig sgu bare ind på sin pind og så sidder man bag skærmen hele dagen... eh... og det er bare noget lort... vi er jo nødt til at komme ud og se på pladsen og gå rundt ude på pladsen og gå rundt og snakke med folkene og gå og klappe dem lidt på ryggen og "går det godt?" og "det ser godt ud"

Afviklingen af en byggesag fordrer altså fysisk tilstedeværelse, kommunikation og relationer til dem der udfører arbejdet. Dette synspunkt redegør han meget tidligt i interviewet for.

Informant B1 1,45 "det næste der er, det er jo... hvad skal man sige.. 90 % af et byggeri det er jo at håndtere mennesker... det er kommunikation og kommunikation det er pissesvært, nogle personer skal du håndtere på en måde og nogle skal du håndtere på en anden måde... og hvis du mestrer kommunikation, så kan du stort set få hvad som helst til at lave sig gøre... men hvis du kommer på kant af nogen, så er det utroligt svært

FK "hvis man kører skævt med bygherren?" –

Informant B1 "hvis man kører skævt med bygherren, hvis du kører skævt med en eller to eller tre underentreprenører, og der lige pludselig kommer en dårlig stemning på pladsen... så er det virkeligt op ad bakke"

Det grundlæggende ifølge B1, er at få alle til at trække i samme retning. Systemer der kan være med til at flytte fokus fra netop dette forhold, kan derfor være farlige i relation til at sikre en god afvikling af et byggeprojekt. I forlængelse heraf, anfører B1 et andet og mere praktisk problem med brugen af nedskrevet viden.

Informant B1 18,40 "vi har jo også Pihls intranet og der er jo sindssygt mange informationer, men jeg er bare nået dertil... (at) der er så mange informationer at det når jeg sgu ikke, altså det har jeg ikke tid til, at gå ind og se på alle de nye ting og nye tiltag og ehh... det andre de sidder og bakser med... som sikkert er fornuftigt nok, men der er sgu bare for meget... så hvis jeg skulle sidde og holde øje med det og alle de ting der kom på intranettet – så kunne jeg ikke lave andet."



#### 6.4.5 Øjebliksbilleder

B1 udtrykker endnu et problem ved nedskrevne erfaringer. Han retter opmærksomheden på at de erfaringer der nedfældes, vil være et øjebliksbillede af den aktuelle situation – og at situationen kan variere meget gennem et projekt – fra kontraktstadiet, til det hele kører på toppen og til man afslutter en opgave.

*Informant B1 ca 42,00 ”...det er jo fandens svært at sige, fordi, man kan jo altså sige... ofte er det jo sådan at når man kører på højdepunktet, produktionsmæssigt med nogle underentreprenører, så er der der er nogle gnidninger, der hvor de kører på højtryk produktionsmæssigt, og så ender det som regel ud positivt alligevel, så... så det er jo et spørgsmål om hvor i nuet man skærer den henne, altså, er det der hvor de peaker produktionsmæssigt, eller er det når byggesagen den er afleveret, for når byggesagen den er afleveret, så skal det virkelig være grelt hvis man skal hive de negative ting frem”*

I slutningen af et projekt vil man ifølge B1 altså, have en tendens til at se igennem fingre med de udfordringer, der var under byggeprocessen. Konsekvensen kan være, at der derfor angives et misvisende billede af hvilke udfordringer andre vil støde på, hvis de senere skal bruge denne information, men det vil på den anden side heller ikke være hensigtsmæssigt, hvis man skal nedskrive sine erfaringer, når man er mest presset.

På samme måde som Pihl er opbygget, med ansvar allokeret til de enkelte byggepladser, er det også tilfældet for underentreprenører, der på mange projekter stiller med nogle håndværkere og maskiner til et byggeprojekt.

#### 6.4.6 Betydningen af personlige relationer

*Informant B1 39.26 ”Det er jo så sindssygt personrelateret, hvordan en entreprise, den bliver udført, fordi et firma kan have en sygt god produktionsleder, som lige er på den her sag og så kan han have en lige så skidt, og det findes jo også i Pihl, vi har nogle gode byggeledere og vi har nogle skidte byggeledere, men, men, så jeg mener jo, det er mere vigtigt, man får et navn på, hvem fra det her firma har egentlig kørt sagen, sådan at... og så, hvad skal man sige, tage det positive ud af sagen. Denne her person har kørt sagen og det er gået godt”.*

Da Pihls kontakt til andre virksomheder ofte drejer sig om kontakt til enkeltpersoner, kan det være svært at komme med mere generelle anbefalinger af andre virksomheder. En erfaring med en underentreprenør kan således være resultatet af hvorvidt deres mand på projektet gik

godt i spænd med Pihls mand, og i så fald vil den pågældende erfaring ikke nødvendigvis kunne bruges af andre i Pihl.

B2 ser det primært som et problem, at der er risiko for, at ansvaret flytter fra byggepladsen ind på kontoret.

*Informant B2 35,30 "jeg tror egentlig ledelsen er... altså jeg tror sådan set alle godt er klar over det, at det nytter ikke noget at gå ind og diktere en masse, fordi så gør eh... så bliver der ikke taget ejerskab for projektet, jeg tror det er meget meget vigtigt at, at dem der er ansvarlige, de tager det ejerskab og tager de tæsk der og de glæder der er... og det gør man nu altså ved at tage ansvaret selv."*

Denne beskrivelse er i tråd med projektlederens tidligere refererede frygt for at man "bare sætter sig bag skærmen". Adspurgt om B2 selv tror på et intranet-baseret videndeling-system, siger han:

*Informant B2 17,20 "jeg tror ikke det kommer" "der er ikke nogen der sætter sig ned og skriver en rapport."*

1½ minut senere gentages denne udtalelse, efterfulgt af en forklaring på hvorfor han ikke er pro systemet:

*Informant B2 18,40 "jeg tror ikke på det", "jeg tror ikke folk vil læse det"... "den viden der er bedst er fandeme den man har været med til at putte ind i hovedet selv"*

#### **6.4.7 God idé, men der lurder en fare for at systemet bliver uoverskueligt**

Ovenpå projektdirektøren og projektledernes mangel på begejstring for et intranet-baseret videndeling-system, er det interessant at se på, hvordan de yngre ingeniører forholder sig til tanken. Grundlæggende skiller gruppen sig ud fra de øvrige informanter, ved ikke blot at mene, at det er fuldt ud muligt at etablere et sådant system, flere gange i løbet af interviewet kommer der meget konkrete forslag til, hvordan et sådant system kunne opbygges.

Selvom de som udgangspunkt er positive overfor et intranet-baseret videndeling-system, påpeger de unge ingeniører visse af de samme problemer som deres ældre kollegaer:

24,45 FK *"det der jo netop er det vigtige i sådant et system, [intranetbaseret] det er jo, det bliver jo os selv, der i givet fald skal skrive de her ting ind... hvor meget vil I skrive ind af jeres oplevelser sådan et sted? ... dem der skal skrive det ind, er jo så dem der har brugt det, vil I så også selv (skrive noget), når nu I har udført en sprængning eller et eller andet?"*

Informant C3 *"jeg synes ikke at alle bare skal have adgang til at skrive ind, det må være defineret hvem, der skal have adgang, for ellers bliver det jo også bare rodet... evt. at man kan skrive kommentarer eller indlæg til det, der ligger derinde, eks. jeg kunne ikke bruge det her, eller det her fungerede bare perfekt"*

Informant C1 *"ja, det er jo det her facebook-system, hvor man kan kommentere"*

Informant C3 *"det er ok at skulle kommentere, men at selv skulle skrive hele indlægget, eller lægge nogle nye ting ind – så bliver det alt for rodet og ustruktureret, det tror jeg"*

Opmærksomheden rettes også her på, at én løsning ikke nødvendigvis kan anvendes alle steder. Der bør derfor være mulighed for at nuancere, de indlæg der kommer. En underentreprenør der har performet godt under visse givne vilkår, har muligvis ikke gjort det under andre. Ydermere pointeres det, at der er en risiko for at emner bliver blandet sammen, hvorved deres anvendelsespotentialer reduceres.

FK *"fordi man risikerer der bliver to forskellige varianter?"*

Informant C3 *"så er der nogle der ikke kan finde betonsprængning, så bytter de rundt på betonsprængning... så bliver det alt for rodet og alt for mange ting derinde, alt for mange informationer og forskellige informationer"*

Informant C2 *"man skal nok, når man er færdig med en sag, få et eller andet man fylder ud og så afleverer det til en eller anden person som så sørger for den der liste, eller hvad det nu er bliver opdateret."*

Informant C1 *"ja, enten skal det være en enkeltperson eller også skal det være et lille udvalg der ligesom siger... halvårligt så mødes de, og så har de alle de her lister fra de 30 sidste byggesager som er kommet ind det sidste halve år, færdiggjort og så siger [de], jamen det her det lader til at være noget der går igen, så fører vi det ind som en permanent del, eller også har man det bare liggende som, enten som en kommentar eller også som noget andet"*

Informant C3 *"det kunne jo passende være at der var nogen der vendte tilbage og sagde jamen du havde med det og det her at gøre, på det projekt, kunne du ikke skrive et indlæg til det her"*

På grund af risikoen for, at der vil komme modstridende oplysninger, foreslår de 3 informanter, at der etableres en form for udvalg, der skal vurdere relevansen af de nedskrevne erfaringer og derefter beslutte, hvad der bør uddybes.

FK *"hvor man så vender tilbage til den der oprindeligt har lavet indlægget, men at du ikke i første omgang beder manden om at skrive 8 sider om det?"*

Informant C1 *"ja"*

Informant C3 *"ja"*

FK *"og så har man haft tiden i mellemtiden til at se "jamen er det her et problem" eller er han den eneste der har haft det her problem"*

Informant C1 *"ja, de er så lige nogen der skal sidde og overveje det... hvis det så bare er en enkelt person, så kan man bare skrive på, at der kan være problemer med det... og hvis det så om to år viser sig at nu begynder det at være normalt, jamen så kan man så ophøje den kommentar med noget tekst... men hvis det så netop er et stykke papir, man får sendt ud til pladschefen, der siger, nu er du færdig, ok, du har lige 10 spørgsmål som vedrører din arbejdsopgave, som du lige skal skrive noget om, jamen så tager det ham også kun en halv time eller en time og lave og så er det det!... så er det heller ikke så stor en byrde... så kan man så sige, hvis det skal opdateres, det her skal der skrives noget om, så er man villig til at sætte nogle timer af til en person, der kan skrive noget mere om, hvad der er sket"*

Der vil således være behov for at lave erfaringsopsamlingen over flere omgange.

Informant C3 1,00,10 *"Folk skal jo nok gøre noget, når de får at vide af en chef, at, nu skal de lige skrive noget om det her, men ja, det her med at bruge en time eller to på det, det bliver sikkert din fritid"*

Direkte adspurgt om, hvad der skal til for at folk husker at indrapportere deres erfaringer, er svaret:

Informant C1 1,02,28 *"Det kommer an på hvem der sender den ud, for hvis det er chefen der sender den ud og siger MMM du skal lige udfylde og sende tilbage, så udfylder jeg og sender tilbage"*

FK *"men hvis den kommer fra HR"*

Informant C1 1,02,36 *"- Så ville der nok i hvert fald gå længere før den kom tilbage".*

De unge ingeniører mener altså, at folk vil være villige til at anerkende projektet og nedskrive deres erfaringer, hvis blot chefen beder dem om at gøre det. Her er det bemærkelsesværdigt, at de informanter, der selv er chefer, derimod ikke mener, at deres medarbejdere er villige til at gøre det.

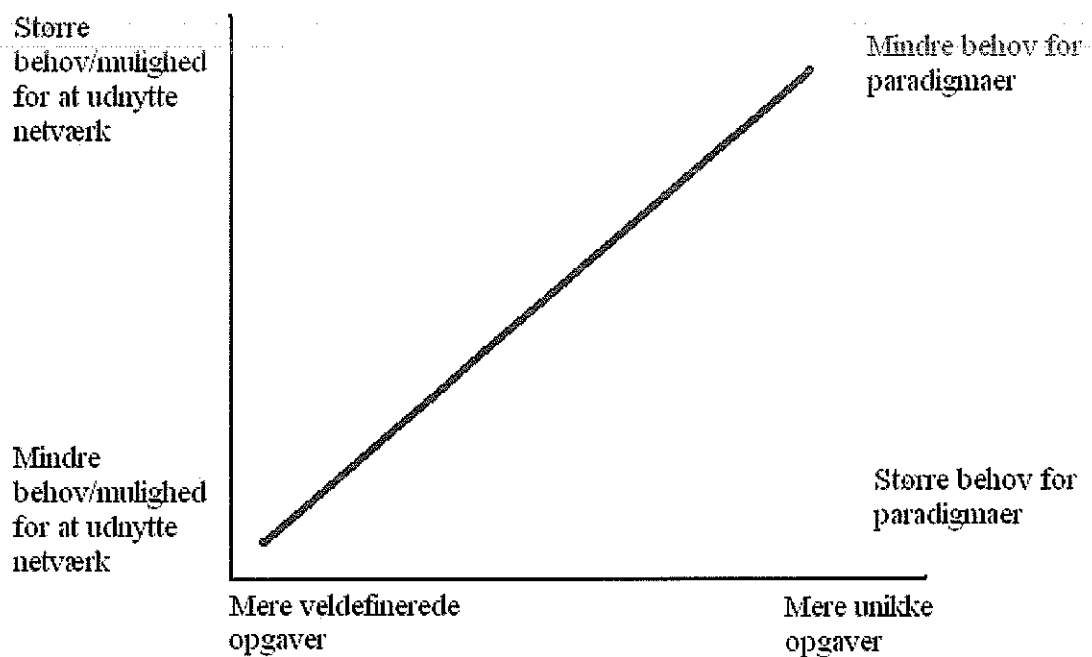
#### 6.4.8 Delkonklusion og svar på problemstilling 3

Tabellen nedenfor opridser en oversigt over de udfordringer informanterne ser i implementeringen og vedligeholdelse af et intranet-baseret videndeling system:

| Informanter        | Ser som største udfordring at:                                                                                                                                                                                                                                                 | Pro eller con                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Projektdirektør    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Folk kan ikke lide at angive egne fejl</li> <li>❖ Den historie der fortælles afhænger af setting</li> </ul>                                                                                                                           | Folk vil være forsigtige med at udlevere de vigtigste erfaringer      |
| Projektledere      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Erfaring med andre virksomheder er ofte meget personrelateret</li> <li>❖ Nedskrevne ting giver øjebliksbilleder</li> <li>❖ Kan fjerne fokus fra de vigtige relationer mellem mennesker samt flytte ansvar fra byggepladsen</li> </ul> | Tvivler på, at et intranet-baseret videndeling-system vil blive brugt |
| De unge ingeniører | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Risiko for at det bliver uoverskueligt</li> <li>❖ Tidskrævende</li> </ul>                                                                                                                                                             | Vil selv bruge et intranet-baseret videndeling-system                 |

Nedenstående model er et forsøg på at illustrere de synspunkter der fremføres i interviewene. Figuren viser relationen mellem typen af opgave /dennes kompleksitet, overfor graden af behov for netværk/nedskreven procedure, der efterlyses blandt informanterne. Informanternes beretninger tyder på, at afhængig af hvor veldefineret en opgave medarbejderen sidder med, er der behov for henholdsvis mere eller mindre konkret information kontra et netværk man kan trække på.

Modellen kan bruges til at indikere hvilke behov de forskellige medarbejdergrupper har, samt til at vise, hvad det er for en type informationer, der er behov for på et intranet.



Figur 3 – egen fremstilling på baggrund af resultaterne

Modellen illustrerer den kausalitet der skitseres i interviewene, imellem den relation der synes at være mellem medarbejdernes arbejdssituation og behov/mulighed for at bruge henholdsvis nedskreven viden og netværk i deres givne situation.

## 6.5 Problemstilling 4: Hvordan kan de temaer der identificeres ovenfor, anskues i lyset af Staceys teori om komplekse, responsive processer?

### 6.5.1 Indledning

Nedenfor præsenteres en kort opsummering af de dominerende temaer, der blev identificeret under analysen af interviewudskrifterne:

Tabel 5

| Hvad karakteriserer videndeling i Pihl?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Der eksisterer en stærk virksomhedskultur, der har sin grundpille i "Bridgeklubben"</li> <li>❖ Der er en tæt kobling imellem virksomhedskulturen og videndeling</li> <li>❖ De tunge drenge bruger deres netværk, når de skal videndele – men dette billede genfindes ikke hos de unge</li> <li>❖ Der er barrierer for brug af network hos de unge</li> <li>❖ Magt – gør som chefen vil have det</li> <li>❖ Gid det var mig der var i en netværksgruppe – ligesom de tunge drenge</li> <li>❖ Der er forskel i hvad informanterne betragter som værende viden/information</li> </ul> |
| Hvilke udfordringer ser medarbejderne i arbejdet med det nye intranet-baserede videndeling-system?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Folk kan ikke lide at angive deres egne fejl</li> <li>❖ Historien der fortælles afhænger af setting</li> <li>❖ Risiko for at fokus fjernes fra de vigtige relationer</li> <li>❖ Øjebliksbilleder</li> <li>❖ Betydningen af personlige relationer</li> <li>❖ God idé, men der lurder en fare for at systemet bliver uoverskueligt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |

Temaerne er kondenseret til følgende overordnede temaer, der vil blive belyst ved hjælp af Staceys teori. Virksomhedskulturen, netværk og magt.

### 6.5.2 Virksomhedskulturen

Projektdirektøren og de to projektledere giver udtryk for, at der i Pihl eksisterer en kultur – eller med Staceys terminologi et mønster af mikroprocesser, der er karakteriseret ved at den

fordrer vigtigheden i de lokale kommunikative interaktioner, der forgår i det levede nu. En af Pihls kæpheste er, at man netop handler ved at prøve nogle ting og tage nogle chancer, vurdere resultatet og derefter vælge den rette løsning. Med andre ord, skal man konstant sanse den kontinuerlige *gesture-response*, der foregår.

Relationen mellem videndeling og kulturen understreges i beskrivelsen om, at det i 120 år har været mesterlære. Mesterlære er netop kendetegnet ved noget, der tager tid at lære gennem øvelse og som ikke kan skrives ned. Det er noget der skal læres lige så stille. Man må suge indtryk og erfaringer til sig over tid. Det er ikke noget, der findes hurtige genveje til. En informant nævner, at den bedste viden, er den man selv har været med til at putte ind i hovedet – han bruger ikke Staceys udtryk, men der er ikke langt til at sige at viden skabes i refleksionen over andres respons. Ligeledes kan metaforen om den tomme bog, anskues ud fra en *gesture-response* tilgang:

Informant A: "*...du får udleveret en tom bog..., ...du må selv fylde i bogen...*"

Det, der skal fyldes i bogen er ens egne erfaringer eller refleksioner over den respons, man har fået på den løsning man valgte. I tråd hermed har en anden informant udtalt:

Informant B2 20,10 "*du skal selv rode med tingene, du får det ikke serveret mere...*"

Når man som medarbejder får at vide, at man skal tænke sig om, refereres der til, at man må reflektere over den viden og de erfaringer man har gjort sig, og på den baggrund og ud fra sin egen overbevisning, beslutte, hvad der skal gøres lige netop i den pågældende. Det vigtige er her, at der må handles og først derefter kan resultatet vurderes. Dette er lige i Staceys ånd. Han er fortaler for, at man handler – med henblik på at få muligheden for at se, hvad der sker. Ifølge Stacey (2007) kan al organisatorisk aktivitet forstås som konversationel interaktion i mikroprocesserne og man er derfor nødt til at handle, hvis man vil skabe en forandring i organisationen. Den administrerende direktør er tilsyneladende rørende enig med Stacey:

Søren Langvad, Børsen Magasin 26-09-2007: "*Hvis du ikke prøver noget, risikerer du ikke noget. Undtaget at dø i glemsel – og det må da være rædselsfuldt.*"



Ovenstående citat leder elegant hen til Staceys *enabling-constraining* aspekt. Stacey (2007) ville blive henrykt, hvis han læste den administrerende direktørs citat ovenfor. Stacey mener nemlig, at enhver relatering har 2 sider: *enabling*, der indebærer, at der er noget vi qua vores relation kan gøre sammen, og *constraining* – der er noget vi qua vores relation til hinanden nu *ikke* kan gøre sammen, eller: der er nogle begrænsninger.

En leders fornemste opgave er i forlængelse af ovenstående, at forsøge at påvirke balancen mellem den dichotomiske *enabling/constraining*, der kontinuerligt emergerer i enhver relation. Søren Langvads citat indikerer, at ledelsen i høj grad ønsker at skabe rum for den enkelte medarbejder igennem en reduktion af *constraining*.

Reduktionen af disse *constraints* sker blandt andet ved, at der ikke udstikkes direktiver oppefra. Der er således ikke nogen, der går ind og bestemmer hvordan medarbejderen skal agere i en given situation. I stedet henvises der til, at medarbejderen, i lyset af hans uddannelse og erfaringer fra tidligere, er i stand til via sin egen meningsdannelse i den pågældende situation, på kvalificeret vis at træffe hensigtsmæssige valg for at finde *den bedste* løsning.

Informant A udtrykker det således: "*Her er det modsat, her får vi ikke at vide hvordan vi skal gøre det, her får vi at vide: du er højtuddannet, tænk dig om, gør det fornuftigt*"

### Anxiety

Stacey (2007) taler for, at der skal være en vis portion anxiety til stede, før der kan skabes en ny forståelse. Denne teori stemmer fint overens med den grundlæggende kultur i Pihl, der netop er karakteriseret ved, at man som medarbejder skal være villig til at tage nogle risici. Det er det, man lærer noget af. Spændingen kommer af *ikke* at vide hvad det er for en opgave, man står overfor næste gang.

På Pihls hjemmeside under "Forord – udtalelse fra den administrerende direktør<sup>7</sup>", der er udtryk for firmaets billede udadtil, står følgende:

Pihls hjemmeside 20-04-2009: "*Forhindringer blokerer ikke initiativ, men inspirerer og gennem interaktion, fremkalder det de menneskelige ressourcer, som er en forudsætning for en ydelsesstærk ledelse.*"

<sup>7</sup> <http://www.pihl-as.dk/da/prasentation/forord.aspx>

Udtrykket understreger hvordan forhindringer netop kan være med til at få folk til at se anderledes, og gennem interaktion kan fremkalde det i medarbejderne, der gør dem i stand til at handle.

Den spænding der ligger i ikke på forhånd at kende det rigtige svar, er enten noget man kan forholde sig til – og synes om, eller tager afstand fra og ikke trives ved. En af informanterne beskriver, hvordan det er direkte frustrerende for visse medarbejdere at komme ind i et firma, hvor de ikke har en håndbog for, hvordan tingene skal gøres. Denne frustration ses imidlertid af ledelsen som en grundlæggende del af kulturen, der således også er med til at frasortere medarbejderne, for som informant A udtrykker det:

Informant A 33,10 ”...men det er ikke den type mennesker man søger her! ”

Fokusgruppeinterviewet tyder på, at *anxiety*-begrebet også bringes i spil blandt de unge ingeniører. Dette gælder især i deres søgen efter at levere den *rigtige* løsning til deres chefer. Spørgsmålet er, om den *anxiety* skabes på en hensigtsmæssig måde, således at dens potentiale kan udnyttes til at skabe en ny forståelse.

I dette tilfælde indebærer det ifølge informanterne, chefer der taler grimt og er urimelige i deres krav. Denne fremgangsmåde vil Stacey sandsynligvis ikke anerkende, eftersom han hævder, at tillidsforholdet er centralt i den pågældende konversation. Samtidig påpeger han, at hvis folk sættes under stress, i troen på at de så vil performe bedre, så reduceres mulighederne for et gunstigt konversationelt miljø, og herved reduceres kreativiteten. At der er et problem med den måde der lægges pres på medarbejderne, understreges i nedenstående:

41,41; Informant C1: ”det er en anden ting: der er nogle af de chefer der er rigtigt grove i munden, som ikke, som ikke bare kan sige: det her vil jeg godt have lavet anderledes, ”DET ER FORKERT” (her citeres chefens svar når han vil have noget lavet om)... det er sådan...”

Informant C3: ”nedladende”

Informant C1 ”ja det er sådan, det er virkeligt nedladende...”

Den anxiety der bringes i spil kommer således til at virke direkte negativ blandt denne gruppe medarbejdere.

### 6.5.2 *Netværk*

Der er flere indikationer i interviewene for, at det at deltage i en netværksgruppe er velanset blandt medarbejderne. Samtlige informanter nævner disse netværksgrupper og én af informanterne, projektdirektøren, er sågar facilitator for dannelsen af nye netværksgrupper. Det er der vel egentlig ikke noget at sige til: Hele Pihl er opbygget omkring Bridgeklubben, der har ry for at være klubbén, hvor de store beslutninger bliver taget, og i hvilken, kun folk med en særlig status får lov at deltage. Stacey (2007) vil påstå, at enrollering i Pihl-netværket anskues som værende en *kultværdi* for medarbejderne.

Bridgeklubben har inspireret til "wannabe bridgeklubber" i form af mere eller mindre veldefinerede netværksgrupper ned i organisationen, og i Staceyistisk terminologi kan disse netværks-"klubber" betragtes som en *kultværdi* for deltagerne. Ved at deltage i disse netværk opnår deltagerne en følelse af *enlarged personality*, og der etableres en kollektiv "we-identity".

Kultværdier kan ifølge Stacey, både være gode, dårlige eller begge, afhængig af hvilken fælles ideologi kultværdien repræsenterer. Her, påpeger Stacey, skal lederen være opmærksom på, at han ikke må rationelt kan designe og udstikke hvilke værdier gruppen skal committe sig til. Som leder er han eller hun tværtimod selv er en aktiv deltager i den intense oplevelse, hvorunder gruppens fælles værdier opstår og deltagerne vil have en fælles tro på at man får succes med disse værdier. (Stacey 2007:350)

En del af de ældre kolleger i Pihl kender hinanden rigtigt godt, fordi de har arbejdet sammen gennem en længere årrække. De beskriver deres netværk som, noget der har udviklet sig til personlige venskaber, hvor folk foruden at mødes i arbejdsregi også mødes privat under nogle andre rammer og med en anden nuance af fælles ideologi:

Informant B2 37,20: "...der ved man jo... hvem man kan ringe til hvis man har et eller andet konkret, eller man snakker sammen privat..."

Kollegaerne i Pihl kan og bør betragtes som værende ens venner. Implicit ligger der i denne parallel, en vis forpligtelse. Når en ven beder én om noget, ligger det i den forståelse man har af *the generalised other*, at man gør hvad man kan for at hjælpe og supportere vedkommende.

I nedenstående citat, indikeres der ydermere, at kollegaerne ikke bare er venner – de er venner under de specielle omstændigheder, at man selv skal gøre noget aktivt for at få noget igen:

Informant B2 *"Ring til en ven – der er masser af venner, du skal bare selv ringe"*

I tråd med ovenstående lægges der i dette citat ligeledes op til, at det betragtes som en *kultværdi* at have et stort netværk, at have mange venner. *Kultværdien* i at være med i en netværksgruppe, understreges deslige i det ønske én af de yngre ingeniører udtrykker om at være med i et netværk:

Informant C1 *"Det kunne man også godt gøre for os yngre ingeniører, også både for at man får et bedre fællesskab..."*

I ovenstående fremstilles netværksgrupper som noget, som kun de ældre ingeniører deltager i og det er på en måde med til at understrege forskellen mellem de "nye" og "de gamle" i Pihl. På den måde giver netværket et tilhørsforhold og er samtidig med til at reducere en del af den *anxiety*, der kan være forbundet med at skulle løse nye og ukendte opgaver – for man ved man har en ven at ringe til. Således er man, til trods for at man ikke har en håndbog at referere til, ikke alene.

Søren Langvad, Børsen Executive 29.06.2007 *"Det basale hos en god leder er evnen til at tage beslutninger i afgørende og tilspidsede situationer og være villig til at løbe risici. Vi giver ledere og medarbejdere langt ned i systemet stor frihed til at handle og beslutte"*

Den administrerende direktør udtaler i citatet ovenfor, at han mener, at medarbejderens evne til at handle og tage beslutninger er essentiel. Brugen af netværk *enabler* medarbejderne og giver dem muligheder for at få adgang til andre personers viden. Størrelsen af dette netværk, er så det der giver rammen for adgangen. Et ledelsesmæssigt ønske om ikke at lægge for mange *constraints* for medarbejderne, samtidig med netværkets *enablende* virkning på medarbejderne giver således en synergistisk effekt hvorved kreativitet og forandringspotentiale ifølge Stacey (2007) fordres.

### Inclusion-Exclusion

Flere af de scenarier der skitseres af informanterne kan anskues ud fra Staceys *inclusion-exclusion* begreb. Centralt for inclusion-exclusions begreberne i Staceys teori, er inclusionen

eller eksklusionen af en gruppe eller et team. I opgavens undersøgelse refererer informanterne til flere eksempler på at de betragter sig selv som værende inkluderet i en gruppe eller et team. Herunder kan nævnes, den måde informanterne beskriver deres tilhørsforhold til Danmarksafdeling versus Udlandsafdelingen, netværksgrupper eller ikke, tilhørsforholdet til en bestemt leder versus en anden leder, tilhørsforholdet til organisationen set ud fra anciennitet (nogle har været i Pihl længe versus de medarbejdere i Projektdirektørens afdeling, der er helt nye), tilhørsforholdet til en særlig generation – curling generationen versus ”de gamle rotter”. Ud fra et Staceyistisk perspektiv, vil man sige, at informanternes tilhørsforhold til en eller flere grupper kan have væsentlige implikationer for deres ageren i organisationen (Stacey 2007).

Gruppeformationer og menneskers tilhørsforhold til grupper vil til enhver tid medføre, at man inkluderer nogle samtidig med at man ekskluderer andre. I de fleste tilfælde medfører gruppeformationer sladder og differentiering i ”os” og ”dem”. Disse differentieringsaktiviteter kan ses som et udtryk for ideologier, der organiserer den måde mennesker er sammen på, og er dermed udtryk for det ”we” der emergerer i gruppen. Aktiviteterne er for så vidt *enabling* i den forstand, at de genererer følelser af at høre til, hvilket har den fordel, at det letter samarbejde internt i gruppen. Samtidig er disse aktiviteter *constraining* i og med, at man kontinuerligt må indordne og tilpasse sig gruppens ideologi.

Stacey retter opmærksomheden på hvordan *inclusion/exclusion* aktiverer konkurrencen mellem grupperne på den ene side, samtidig med at det begrænser samarbejde på tværs på den anden side. Mennesker der føler et tilhørsforhold til en gruppe er meget sensitive om gruppens ry og vil i mange tilfælde reagere kraftigt hvis gruppen anfægtes. Samtidig lurder en evig angst for *exclusion*, for den inkluderede medarbejder. En eventuel *exclusion* vil bevirke at ens identitetsopfattelse trues.

Informanterne i denne undersøgelse kommer ikke med konkrete eksempler på at det eksisterer sladder på tværs af grupperne, selvom der er flere eksempler på *inclusion/exclusion*.

I kraft af, at en stor del af firmaet er bygget op omkring disse mange netværk, er netværkene også mange gange vejen til at få noget gennemført. Stacey differentierer mellem *social objects* og *physical objects*, hvor et netværk, fordi man ikke kan tage og føle på det, vil indgå i kategorien et *social object*.

Anvendelsespotentialer af et sådant social object divergerer i organisationen. De yngre ingeniører i Pihl, påpeger eksempelvis de problemer der er ved at sende en mail til en person, man ikke kender.

Informant C1: "det er jo ikke altid de svarer, hvis det skal foregå på mail..."

Personen svarer ikke, eller har ikke tid. På den måde bliver et personligt netværk ikke bare en fordel, men også en nødvendighed for den enkelte medarbejder. For at være med i firmaet og for at kunne udføre sine opgaver, er man nødt til at have et netværk. Hvis ikke man har det, ekskluderer man sig selv og ender muligvis med at forlade firmaet, fordi man ikke kan identificere sig med den dominerende kultur. For at kunne deltage i et netværk kræver det imidlertid en form for fællesskab om noget. De yngre ingeniører beskriver netop den barriere for brug af netværk, som de møder ved ikke at have samme type opgaver som sidemanden. På den måde har de svært ved at få startet og blive inkluderet. Den leder der definerer arbejdsopgaverne for medarbejderen har således magt til at begrænse eller *constrain* medarbejderens netværk.

### 6.5.3 Magt

Stacey hævder, at magt er impliceret i alle interaktioner og relationer. Der sker en kontinuerlig balancerende af *enabling/constraining* i enhver konversation og Stacey opfordrer derfor til, at man er opmærksom på magt, når man studerer de mikroprocesser, der emergerer i organisationen. Magt skal ikke forstås som noget nogen har, men som noget der udtrykkes i den måde mennesker har med hinanden at gøre på (Stacey 2007).

I forlængelse heraf introduceres magt og ideologi, som de fænomener, der muliggør og begrænser konversationernes udfoldelse og retning:

*"If one takes the perspective that an organisation is a pattern of conversation (relational constraints), then an organisation changes only insofar as its conversational life (power relations/ideology) evolves"* (Stacey 2007:378)

*"Given the power relation to the leader to others, he or she is in a particularly well-placed position to create opportunities for conversation that may foster greater spontaneity"* (Stacey 2007:286)

De unge ingeniører refererer ofte under fokusgruppeinterviewet, til hvad chefen vil have, fordi det i sidste ende ender med at være den specifikke løsning, de forsøger at finde. I flere af de citater der fremføres under interviewet, refereres der til "chefen" og dennes "respons". I den respons cheferne kommer med i en given situation, synes de måske selv at de efterlever virksomhedens ånd – i hvert fald i henhold til deres opfattelse af *the generalised other* – i og med at de giver de unge mulighed for selv at tilegne sig viden om, hvordan tingene skal gøres. Deres gesture er baseret på den forestilling de har om hvordan de tror andre vil opfatte det. Men der opstår en konflikt, idet der (i chefernes hoved) kun findes én rigtig løsning og det er den måde, de vil have det på. Når chefen beslutter, at der kun findes én rigtig løsning og bruger sin magt til at bede medarbejderen om at lave arbejdet om, indtil den ene rigtige løsning er fundet, kommer han derved samtidig til at begrænse medarbejderens mulighed for at udnytte et evt. netværk. Der sker en uhensigtsmæssig *constraining* og den magtforskydning der sker i interaktionen influerer på det "me" og "I" medarbejderen i henhold til Meads teori, bringer i spil (Mead i Stacey 2007). Ved ikke at kunne bruge sit netværk begrænses medarbejderen tillige i at udbygge det. På den måde kommer medarbejderen til at føle sig udenfor, hvilket måske kan være endnu en forklaring på den unge ingeniørs ønske om at være med i en netværksgruppe.

Det er i forlængelse af ovenstående bemærkelsesværdigt at hverken projektdirektøren eller de to projektledere, ikke på noget tidspunkt refererer til krav eller ønsker som deres overordnede stiller.

### Repetitive mønstre

Når de yngre ingeniører klager over, at de gentagne gange får beskeden "det er forkert!" ville Stacey påpege at kommunikationen antager formen: *et repetitivt mønster*. Repetitive samtaler blokerer ifølge Stacey (2007) for innovation og gør det derved vanskeligere for medarbejderen, at komme ud af den fastlåste situation og finde den rette løsning. På den måde bliver frustrationen hos medarbejderen også større, idet det ikke er til at forstå (medarbejderens meningsdannelse påvirkes), hvorfor den løsning han er kommet med, ikke er god nok. I Staceys terminologi sker der en kognitiv dissonans. Mere frit flydende

kommunikation garanterer på den anden side heller ikke innovation, men den skaber bedre rammer for den.

Lederens rolle skal ifølge Stacey ændres fra at blive betragtet som den der dirigerer og beslutter, til i stedet at være mere ydmyg, uden dog at være mindre vigtig. Idet lederen, qua sin position, har magt over andre, er personen i en god position til at skabe rammerne omkring frit flydende konversation.

Lederen skal desuden trække sig tilbage. Netop dette må det siges at de adspurgte ledere allerede gør. A fremfører i hvert fald selv, at han er bevidst om at der foregår meget i netværksgrupperne, som han ikke beder om at blive informeret om – han forsøger således at skabe optimale rammer for mere frit flydende konversation.

### Skyggetemaer

Et andet centralt Staceyistisk bidrag til det scenarie de unge ingeniører skitserer, i deres beskrivelse af hvordan man videndeler, er at kaste lys på det skyggetema, der kan identificeres i fokusgruppeinterviewet. Til at begynde med, var der sandsynligvis tale om et illegitimt tema – altså et tema, som man ikke taler om i organisationen, men som fokusgruppeinterviewet skred frem, blev det mere og mere legitimt at bringe temaet om chefernes urimelige krav op. Dette skyldes primært at informanterne var enige heri:

Informant C1 40,19 *"jeg tror normalt så forventer cheferne, at man gør som de godt vil have, uden at de ligesom har sagt, det skal være sådan her"*

og mindre end et minut senere

Informant C3 41,10 *"og alt skal være på hans måde... men hvad er hans måde? – det får du først at vide når du har lavet et eller andet, så er det... fuldstændigt forkert"*.

Stacey påpeger vigtigheden i eksistensen af skyggetemaer i organisationer. Skyggetemaer lever i organisationen og kan være kilde til korrektion af handlinger på længere sigt, hvorved de ophæves som skyggetema. I visse tilfælde kan medarbejderes indbyrdes interaktion være med til at skabe skyggetemaer, der er i modstrid med virksomhedens overordnede værdier. Ifølge de unge ingeniørers beretning har deres ledere skabt sådan et skyggetema, qua den måde, de stiller krav om en hel specifik måde at løse en opgave på. Ud fra et ledelsesmæssigt



synspunkt er der 2 måder at håndtere skyggetemaer: 1) man kan facilitere de mikroprocesser der adresserer skyggetemaerne, hvorved disse gøres legitime, eller 2) man kan gøre hvad man kan for at gøre dem illegitime. Forslag til en konkret eksplicitering af denne ledelsesanbefaling vil blive udfoldet nærmere i kapitel 9.

## **Kapitel 7: Diskussion**

### ***7.1 Indledning***

De følgende afsnit indeholder en diskussion af undersøgelsens resultater, teoretiske referenceramme, metode og kvalitet.

### ***7.2 Diskussion af resultater***

Datamaterialet af undersøgelsen er langt fra udtømt, og der findes masser af urørt analyserbar rådata i de kvalitative interviews, men de passager hvor informanterne har udtalt sig om opgavens problemstillinger er udtrukket og anvendt i den videre analyse. Allerede ved den fremgangsmåde vil en ægte socialkonstruktivist opponere (og Stacey!), idet informationerne derved tages ud af deres kontekst og vi som forskere arbejder videre med denne isolerede ”fakta” uden hensyntagen til, at det er et narrativt øjebliksbillede, der potentielt set kan ændre sig radikalt hvert eneste sekund, samtidig med at den meningsdannelse der sker hos modtageren er helt individuel. På trods af dette, har vi arbejdet videre med de ”resultater”, vi har kunnet uddrage fra henholdsvis interviewene og litteraturen og forsøgt at besvare opgavens problemformulering.

Fokus for opgavens problemformulering er, hvordan Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer kan bidrage til at nuancere forståelsen af i hvor høj grad et intranet-baseret videndeling-system vil resultere i en øget videndeling i Pihl & Søn.

For at kunne besvare denne problemformulering kræver det for det første en tilbundsgående viden om, hvordan medarbejderne vil vurdere anvendeligheden af et sådant videndeling-system, men også en grundlæggende forståelse for Staceys teori om organisationer som komplekse responsive processer. Slutteligt kræver det, at vi som forskere mestrer den aktivitet at skulle påføre Staceys begreber og tanker på de synspunkter og temaer, der emergerer i transskriptionerne. Kvaliteten af resultaterne afhænger altså af den bearbejdning vi har lavet både af det empiriske, men også af det teoretiske materiale – hvad er det for nogle centrale iagttagelser og sammenhænge vi har valgt at præsentere, hvad er det for nogle konkrete forudsætninger vi har taget og hvordan påvirker disse valg hinanden. Man kan også sige, at kvaliteten af det endelige resultat afhænger af kvaliteten af de enkelte del-trin, samt i vores måde at formidle vores budskaber.

Grundlæggende har vi fundet, at visse ældre medarbejdere i Pihl helt afviser, at et intranet-baseret videndeling-system vil resultere i en øget videndeling i virksomheden. Dette gør sig primært gældende fordi brugen af et sådant system til at tilegne sig viden, er så skelsættende anderledes end den dominerende netværks-tilgang, der bunder i virksomhedens indgroede traditioner og kultur. Omvendt, er der flere tegn på, at afhængig af hvilken type af informationer et system som dette indeholder, hvor mange ressourcer man afsætter til at vedligeholde det, hvor stor ledelsesmæssig opbakning systemet får, etc., så er der en anden informantgruppe, der mener at et internet-baseret videndeling system kan have flere fordele. De fordele der nævnes, er blandt andet en ensretning af måden at gøre tingene på, samt en lettere tilgang til konkret viden. I forlængelse heraf, har vi fundet, at hvis medarbejderskaren i Pihl skal kunne anses som en homogen masse, der handler i overensstemmelse med en ældgammel Pihl kultur, så skal der nok nogle ledelsesmæssige tiltag med, for at få den gruppe af ”unge” med, som ikke helt endnu kan identificere sig med den Pihl kultur, de ældre mener, er så dominerende i organisationen.

Som nævnt i afsnit 6.5.2 om netværk og inclusion/exclusion vil der i grupper være en tendens til at gøre som gruppen, af frygt for at blive ekskluderet. Idet netværkene har betydning for medarbejdernes tilhørsforhold, vil der være en risiko for at det informanterne nævner, er det som de forventer at gruppen synes – deres perception af hvad *the generalised other* gerne vil høre. Med andre ord, er der en risiko for at betydningen af selv at tage ansvar overgøres i forhold til informantens faktiske opfattelse.

Disse resultater har vi efter vores analyse var afsluttet diskuteret med Pihls uddannelsesansvarlige, der som tidligere refereret har samlet data fra 30 kvalitative interviews af unge ingeniører. Hans resultater matcher grundlæggende, det billede vi har opridset af denne undersøgelse<sup>8</sup>.

I forsøget på at løfte disse resultater op på et andet abstraktionsniveau, nemlig ved at indføre dem i Staceys teoretiske referenceramme, så tilbydes man en lidt mere nuanceret måde at anskue problemet på. Nemlig det, at der er store og helt andre vanskeligheder forbundet med at opsamle eller lagre de fine nuancer, der er i de levende processer hvor viden bruges, genskabes og skabes ”in situ”. Dette er tilfældet, vil Stacey mene, uanset hvor avancerede

---

<sup>8</sup> Samtale med Steen Olesen Pihl 24-04-2009

medier, man tager i anvendelse for at opsamle, beskrive, strukturere og lagre en virksomheds viden, som intentionen er her. Et forsøg herpå, vil nemlig kræve, at man hele tiden skaber de koblinger, der skal til for at holde disse lagrede informationer i live i samtalen. De skal altså kobles til mennesker og dermed til de situationer, hvor denne viden blev til og konstant holdes i live gennem brugen i praksis.

Vi opfatter dog ikke ovenstående som, at Stacey blankt afviser et system som det foreslåede, men snarere at man skal bruge systemet som en trigger til at sætte gang i mikroprocesserne. Viden er noget der emergerer i processen – ethvert forsøg på at facilitere mikroprocesserne gælder, og til dette kan positivistiske metoder som et videndeling-system sagtens anvendes, så længe man bare ser dets rette anvendelsespotentialer, nemlig som en trigger for at den lagrede viden genskabes, ved at man taler om den – og hermed opstår variation og nyskabelse. Viden kan ikke lagres – man kan gemme informationer eller ord, der måske ved senere ibrugtagen i samtaler kan blive til viden, men IT-systemer er slet ikke primære i denne optik.

### ***7.3 Diskussion af teoretisk referenceramme***

Baggrunden for, at undersøgelsen tager udgangspunkt i Staceys teori om organisationer som komplekse, responsive processer er, blandt andet at vi selv er meget inspirerede af Stacey til at tænke læring, videndeling og kommunikation på som en anden måde end den vanlige. Mange steder ude i erhvervslivet, er der tradition for massiv envejskommunikation, hvor virksomhedsledere tror, de kan overføre mentalt indhold eller symboler og betydning og viden fra sig selv til sin modtager, og som Sloth (2008) pointerer, den måde man tænker organisation afspejler den måde man leder på.

Forestillingerne om, hvad ledelse – ikke mindst god ledelse - er, har ændret sig i tidens løb. Tilsvarende har ledelsesteoriene haft et skiftende fokus, og som konsekvens af dette har også kommunikation og kommunikationsteorier ændret fokus. Ifølge Sloth (2008) har de to teoriområder udviklet fælles træk og udviser tendenser til konvergens, der er langt mere dybtgående end blot konstateringen af, at begreberne har et vist overlap. Staceys teori om komplekse responsive processer er et af flere bidrag der belyser ledelse som kommunikation, og på den baggrund mener vi at han i tråd med Pearce (2007) og Weick (2001) har en særlig forklaringskraft i en undersøgelse som denne.

Vi er tilhængere af at, enhver tilhører altid allerede på forhånd har bevidstheden fuld af forforståelser og alverdens erfaringer, der filtrerer og modificerer det, den ene siger eller skriver, før det kommer ind i hovedet på den anden. Vi tror ikke på, at en samtale går ud på, at en person overfører viden, men derimod, at hans ord trigger nogle strenge i modtageren, de vækker måske genklang, eller med Meads udtryk, "they call forth a response" (Mead i Stacey:272) i den anden. Det response er et gensvar, som ikke på nogen skabelonagtig måde svarer præcist til det den ene sagde, men som udtrykker den andens egen forståelse og evt. den ændrede mentaltilstand, efter den ene har sagt sine ord.

Betydningen i den enes hoved af den andens ord bestemmes ikke af det den anden sagde, men af mødet mellem ordene og alt det, der kørte rundt inde i hovedet i forvejen, mens ordene blev sagt. Betydningen emergerer eller bryder frem i mødet mellem mennesker; den skabes hele tiden på ny, i hver ny interaktion. "We do not *share knowledge*" (Stacey 2007:413), ligesom vi kan dele en appelsin; vi skaber viden igen og igen gennem vores udvekslinger, på stadigt nye og anderledes måder. Det har indlysende konsekvenser, hvis man vil se på videndeling i organisationer.

Det er altså total proces, Stacey står for. Intet system, intet samfund, intet ubevidste, ingen organisationer, ingen viden, ingen intellektuel kapital. Kun interaktioner, samtaler og kropslige vekselvirkninger mellem mennesker. Her skal man lytte og se og være opmærksom.

Vi mener dog på den anden side, at Stacey lidt for opgivende med hensyn til, hvad man kan gøre, hvis man ikke kan håndtere eller overføre viden. Samtidig mener vi, at en af Staceys store svagheder er, at de rammesætninger som mikroprocesserne udspiller sig i, er så komplekse at forklare, at det kan være umuligt at komme med et konkret velargumenteret ledelsesanbefaling på de opridsede situationer. På den anden side, er vi enige om, at hans tanker kan udgøre et fint fundament for en forståelse af facilitering som redskab til social organisering og læring. Dermed behøver man jo ikke at være passiv eller acceptere hvad som helst.

I lyset af ovenstående argumenter for og imod, mener vi at Staceys teori om organisationer som komplekse, responsive processer kan siges at have været en anvendelig teoretisk forklaringsramme at indplacere undersøgelsen i.

#### **7.4 Diskussion af metode**

Al empiri er indsamlet i Danmarksafdelingen. Ud fra et socialkonstruktivistisk synspunkt vil et interview til enhver tid kun være indikativt for hvordan selve den interviewede opfatter en given situation på lige netop det tidspunkt i lige nøjagtig den setting. Det vil derfor ikke være muligt at generalisere eller for den sags skyld tale om at vurdere validiteten af vores data. Fire interviews med personer fra samme afdeling siger altså ikke noget endeligt hverken om hele afdelingen eller resten af Pihl. Vi er således kun i stand til at belyse problemstillingen set fra de interviewede personers synspunkter i deres levede nu.

Ved at vælge en helt anden afdeling i Pihl end den hvor den ene projektforfatter arbejder var det håbet at kunne reducere risikoen for *satisfier* bias (Andersen 1998) - at man får det at vide, informanten tror man gerne vil høre. Projektdirektøren kan, qua sin (indirekte) positionsmagt overfor intervieweren, ikke forventes at være voldsomt påvirket af denne. Det samme gør sig gældende for de to projektledere, der begge har op imod tre gange så lang anciennitet som intervieweren. Det var derimod i forbindelse med interviewet af de yngre ingeniører, vi havde forventet størst risiko for, at informanterne var tilbageholdende og selektive i hvilke ting de ville dele under interviewet. Af samme årsag blev det valgt at afholde dette som et fokusgruppeinterview. Som det blev nævnt under resumeet af interviewet (på side 19) virkede det også i starten som om, der var lidt tvivl om, hvor meget de følte, de kunne tillade sig at sige. Der blev imidlertid åbnet op for synspunkterne, der absolut var de mest kritiske blandt informanterne. Der er derfor ikke vores indtryk, at de holdt sig tilbage. Tværtimod underbyggede de hinandens historier, og bragte emner frem, der givetvis ikke var kommet frem under et interview med dem som enkeltpersoner. På baggrund af ovenstående vurderer vi retrospektivt, at fokusgruppeinterviewet var en succes.

#### **Informanter**

Det var oprindeligt Pihls uddannelsesansvarlige der udpegede undersøgelsens første informant, som han mente var egnet at inkludere i undersøgelsen.

Spørgsmålet om hvorvidt den uddannelsesansvarlige, har forsøgt at anspore os til at komme med en underbygning af hans egne argumenter, melder sig derfor. Vores første informant, A blev anbefalet netop af ham. Det viste sig desuden at informant B2 havde foretaget interviews af de yngre ingeniører, som en del af de 30 interviews, Pihl uddannelsesansvarlige havde

foranlediget. C1 kendte B2, netop på baggrund af disse interviews, så alt i alt var der flere sammentræf informanterne imellem. På baggrund af den efterfølgende argumentation, mener vi imidlertid ikke, at dette har været med til at give et ensartet billede af problematikken:

Det er interessant at se hvor enige informanterne B1 og B2 er. Til trods for at de sidder forskellige steder under hver deres projektdirektør. Tilsvarende var C1, C2 og C3 meget enige og kom alle med selvstændige argumenter. De havde desuden forskellige overordnede. Om der så på den anden side opstod en grupperelation imellem dem og de derfor understøttede hinandens argumenter og indirekte kom til at *constraine* hinanden i at fremføre andre argumenter, ligger uden for denne opgave at vurdere. Endeligt må det siges, at undersøgelsens resultater er i rimelig overensstemmelse med det billede, som medarbejdertilfredshedsundersøgelsen pegede på.

#### *Probing (Andersen 1998)*

Under genlytningen af interviewene og den efterfølgende transskribering, blev det klart, at FK et par gange er kommet til at opsummere, hvad der er blevet snakket om, hvilket kan have påvirket informanten. Vi har dog forsøgt at tage hensyn til dette i analysearbejdet, og dermed ikke givet disse udtalelser lige så stor tyngde i det videre arbejde. Dette forhold vurderes primært at kunne have betydning for de yngre ingeniører, da de øvrige må forventes at være mere forhandlingsvante og derfor sandsynligvis også sværere at påvirke.

## Kapitel 8: Konklusion

### 8.1 Opgavens konklusion og svar på problemformulering

Konklusionen på denne opgave er, at et idéen om et internet-baseret videndeling system afvises af de ældre informanter vi har spurgt, mens de yngre informanter ser et større potentiale i et sådant system. Samtidig er det også de yngre ingeniører, der efterlyser en bedre videndeling i virksomheden.

Samtidig kan vi konkludere, at der er stor forskel på i hvor høj grad man anvender sit netværk i forsøget på at tilegne sig viden. En indgroet Pihl-kultur, er toneangivende for den måde de ældre medarbejdere vi har spurgt, tilegner sig ny viden igennem interaktion med deres kollegaer. Dette billede genses ikke blandt de unge, der snarere har tendens til at søge alternative informationskilder. På den anden side, ytrer de unge et ønske om at blive optaget i disse netværksgrupper, måske med henblik på at blive inkluderet i Pihls dominerende kultur.

En tredje vigtig konklusion vi har fremført i opgaven, er, at viden ikke nødvendigvis kan betragtes som et ”noget”, som findes ”lagret i hukommelsen” eller i hovedet på det enkelte menneske. Viden er ikke et ”noget”, som blot skal hentes frem eller gøres eksplicit, så det kan deles og lagres i organisationen som en fælles hukommelse – her forstået som et intranet. Viden kan derimod først iagttages som sådan i og med de dynamiske processer af social interaktion, der gør, at viden bliver anskuet som sådan. Konklusionen understreger med andre ord, at fænomenet viden ikke er en ting, en repræsentation eller et ”noget”, der findes i sig selv og hævet over tid og sted, men at der snarere er tale om dynamiske processer, der udfolder sig i tid og sted.

Den tese der udkrystalliseres af analysen, er således, at et internet-baseret videndeling system, har et helt andet anvendelsespotentiale, end man måske som udgangspunkt skulle tro. Med Staceys briller er det nemlig udelukkende et modernistisk værktøj som dog udmærket kan anvendes som trigger til at facilitere samtale – Dette vil dog kun blive en succes, hvis man mestrer, at holde den viden der er lagret i systemet i live, hvilket for eksempel kan gøres i kombinationer af dialog og samarbejde.

Denne konklusion er et resultat af den teoretiske analyse der er udfoldet i kapitel 6 og diskuteret i kapitel 7. Den henter sit grundlag i kompleksitetsteori og i hypoteser om



komplekse adaptive systemers egenskaber, sådan som formuleret af ledelsesteoretikeren Ralph D. Stacey i teorien om "complex responsive processes" (Stacey 2007).

---

## **Kapitel 9: Ledelses anbefalinger**

### **9.1 Indledning**

I det følgende afsnit vil vi reformulere vores konklusion med henblik på at præsentere nogle lidt mere håndgribelige ledelses anbefalinger end blot at anbefale lederen at: ”facilitere mikroprocesserne således at de intervenserer med gesture-response på en hensigtsmæssig måde”, som jo ellers er en klassisk Staceyistisk ledelses anbefaling. Dette lidt modernistiske bidrag strider muligvis imod Staceys ånd, men vi mener, der er behov for nogle konkretiserede anbefalinger som et tilbud til Pihl, og vover derfor pelsen:

### **9.2 Ledelses anbefalinger**

Lederen skal ifølge Stacey grundlæggende trække sig tilbage og undlade, at diktere hvad der er rigtigt og forkert, da dette blokerer for idéskabelsen. Netop dette må det siges, at de adspurgte ledere allerede gør. De trækker sig tilbage og lader kommunikationen og interaktionen flyde i netværkene. Noget tyder imidlertid på, at nogle af de yngre medarbejdere føler at deres overordnede (mellemledere) derimod ikke trækker sig tilbage, men i stedet dikterer, hvad de vil have. På den måde skiller de sig ud fra den ledelsesform som såvel informant A og Søren Langvad taler for.

Et vigtigt og grundlæggende element for Stacey kommer ved at, han ser på den traditionelle sender-receiver model. Modellen lokker ifølge Stacey en til at tro, at det med god kommunikation er muligt at få det rette signal frem til modtageren. Hvis blot tanken oversættes direkte til sprog og transmitteres uden støj på linien til modtageren vil der være tale om god kommunikation. Denne tankegang resulterer ofte i at ledere sendes på kursus i god kommunikation og præsentationsteknik. Tilsvarende gives dårlig kommunikation ofte skylden hvis eks. implementering af noget givent ikke lykkes. Stacey understreger derimod, at man aldrig kan være sikker på den reaktion, der kommer hos modtageren. Meningen med det der blev kommunikeret ligger i ordene såvel som den reaktion ordene affødte. På den baggrund, giver det ikke nogen mening at pege på nogen, når det kommer til at placere ansvar for dårlig kommunikation. Uanset hvor god afsenderen bliver til at kommunikere, vil det ikke kunne garantere den rette modtagelse hos modparten. Denne pointe har betydning for de mulige handleanvisninger vi kan komme med på baggrund af denne opgave.

Lederen må ifølge Stacey desuden være opmærksom på repetitive mønstre, hvilket vil sige, hvornår er det man som leder føler man går tilbage til medarbejderen og brokker sig over noget, man allerede har brokket sig over tidligere.

Stacey siger, at mening skabes i interaktionen mellem mennesker. Kommunikation ses derfor som en social relationel proces. Hvis der er dårlig kommunikation, er der således tale om utilstrækkelig interaktion. Men hvor skal der sættes ind for at kommunikationen kan forbedres mellem mellemlederne og deres underordnede?

Det vil være nærliggende at anbefale at mellemlederne tilbydes et kursus og blive mere opmærksom på deres kommunikationsevner. Men, eftersom afsenderen ifølge Stacey aldrig kan være sikker på hvilken reaktion, der vil komme fra modtageren, uanset hvor god han er til at kommunikere, vil det aldrig være tilstrækkeligt at sende en mellemleder på kursus. Modtageren skal også være klar over, at denne selv har et ansvar for den ene del af kommunikationen. Begge parter må således inddrages.

Undersøgelsen her har identificeret et skyggetema i organisationen. Et tema, der legitimt italesættes blandt visse medarbejdere i organisationen, men som ikke umiddelbart er konsistent med virksomhedens overordnede ideologier. Dette fordrer ledelsesmæssig stillingtagen. Der er ud fra et ledelsesmæssigt synspunkt, to måder at håndtere skyggetemaer på, ifølge Stacey (2007). Enten må de mikroprocesser der adresserer skyggetemaet faciliteres, ellers må skyggetemaerne forsøges gjort illegitime. Dette vil i praksis sige, at studere den proces hvori en opgave gives til en medarbejder. Alternativt kan man påpege overfor mellemlederen, at det ikke er i Pihls ånd at stille opgaver, der ikke giver medarbejderen mulighed for at reflektere og på den baggrund finde den bedste løsning. Det er dog langt fra sikkert at mellemlederen er bevidst om denne forskel.

Staceys holdning til databaser til lagring af viden er klar. Viden skabes i interaktion mellem mennesker - gennem kommunikation. Den kan ikke ejes, flyttes eller gemmes i en database.

Vi mener imidlertid ikke at man på den baggrund skal forkaste ideen om at lagre informationer. Der findes, som de yngre ingeniører påpeger, også situationer hvor der er behov for standardløsninger. Desuden kan et intranet-baseret system bruges som facilitator for kommunikation, ved netop at pege på hvem der kan være relevante at snakke med, hvis behovet ligger udenfor ens umiddelbare netværk.

Der findes ifølge respondenterne allerede en del gode og nedskrevne ting i Pihl om netop standardløsninger etc. Dette bør udbygges, da det netop er information om de problemstillinger, hvor det ikke er en fordel at medarbejderen finder sin egen løsning, der skal være til at finde på intranettet.

Når det kommer til de problemer hvor løsningen ikke er den samme hver gang, kræver det kommunikation og interaktion mellem medarbejdere for at vejen til at finde den rette løsning kan emergere. Her er det i stedet den allerede udbredte netværksbaserede videndeling der skal arbejdes mere med, idet ikke alle medarbejdere føler, de har adgang til et netværk.

Ledelsesanbefalingen er her, at gå videre med udbredelsen af eks. de netværksgrupper som bl.a. informant A allerede har indført for en række medarbejdere og udbrede dem til de medarbejdere, der ikke selv har netværket. Blot at samle de unge i en netværksgruppe er imidlertid heller ikke uden faremomenter, da Stacey påpeger at en gruppe også kan være *constraining* i og med, at man kontinuerligt må indordne og tilpasse sig gruppens ideologi. Hvis der i en gruppe samles yngre ingeniører der alle er utilfredse med videndelingen, er der derfor risiko for at utilfredsheden vil komme i fokus i stedet for glæden ved at være med i et netværk. Det må derfor overvejes hvordan grupperne sammensættes.

Ved at tage de yngre ingeniører med i netværksgrupper, ville det kunne bruges til på den ene side at vise hvordan Pihl fungerer og foruden at give dem et tilhørsforhold, samtidig være med til at vise dem, at deres egen deltagelse er nødvendig for at finde løsninger. Ved at gøre denne inddragelse eller ”opdragelse” til mellemlidernes ansvar, ville de desuden blive nødt til at reflektere over den måde, de stiller opgaverne på. På den måde kunne de yngre ingeniører lære noget af de udfordringer, de står overfor. For som den adm. direktør udtrykker det på virksomhedens hjemmeside:

*Forhindringer blokerer ikke initiativ, men inspirerer og gennem interaktion, fremkalder det de menneskelige ressourcer, som er en forudsætning for en ydelsesstærk ledelse.*

### ***9.3 Fremtidige undersøgelser***

På baggrund af de yngre ingeniørers beretning om det skyggetema som nogle mellemledere er med til at skabe, kunne et næste skridt naturligt være at interviewe mellemlederne for at belyse hvilken kultur, de i virkeligheden er med til at lære deres medarbejdere. Om de opdrages til at tage selvstændige valg, i tråd med den retning deres administrerende direktør, Søren Langvad angiver. Om de selv må finde de bedste løsninger eller om de i virkeligheden opdrages til at finde den ene rigtige løsning: Som chefen vil have. Hvis mellemlederne mener de følger "Søren Langvads ånd" er det et problem, at deres medarbejdere ifølge denne opgaves resultater, ikke har den samme opfattelse. Hvis mellemlederne derimod mener, de ikke følger Pihl-ånden, er det jo selvsagt et helt andet indlysende problem, der melder sig.

## Litteraturliste

Andersen, Ib (2001) Den Skinbarlige virkelighed, 1. udgave 2. oplag, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Baskin, Ken (2008) Storied Spaces: The human Equivalent of Complex Adaptive Systems, Emergence: Complexity & Organization, Vol.10, No.2

Berger, Peter L & Luckmann, Thomas (2002), Den samfundsskabte virkelighed, del 1 (s. 33-62), Lindhardt og Ringhof

Boje, David (1991) Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-land", Academy of Management Journal 1995, volume 38, No. 4

Boje, David (1995) The Storytelling Organization, a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, Administrative Science Quarterly, volume 36 (106-126)

Borum, Finn, Pedersen, Anne Reff (2008) Et narrativt perspektiv på fusioner, Handelshøjskolens Forlag

Browning, Humphreys (1991) Organizational narratives and organizational structure, Journal of Organizational Change Management, Vol. 4, No. 3 (59-67)

Bruner, Jerome (1991), The Narrative Construction of Reality, Critical Inquiry, autumn 91, vol.18 Issue 1

Fairclough, Norman (2005) Peripheral Vision: Discourse analysis in organizational studies: the case for critical realism, Organization Studies, Vol. 26, No. 6 (915-939)

Fairclough, Norman (2003) "Political Correctness": the Politics of Culture and Language, Discourse & Society, Vol. 14:1 (17-28)

- Ford, (1999) Organizational Change as Shifting Conversations, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 6 (480-500)
- Gudykunst, William B. (1998) Individualistic and Collectivistic Perspectives on Communication: An introduction *Int. J. of Intercultural relations*, vol. 22, No.2 (107-134)
- Gergen, Kenneth (2000), *Selvberetninger i det virkelige liv*. Dansk Psykologisk Forlag
- Hatch, Mary Jo, Schultz, Majken & Larsen, Henrik Holt (2002), *The Expressive Organisation*, Oxford, UK
- Humphreys, M. & Brown, A.D. (2002) Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23:3 (421-447)
- Jensen, Leif Becker (1997) *Indføring i tekstanalyse*, Roskilde: Roskilde Universitetsforlag
- Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise (1999) *Diskursanalyse – som teori og metode*, 2. udgave, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Pearce, Barnett (2007) *Kommunikation - skabelse af sociale verdner*, Dansk Psykologforenings Forlag
- Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo (2001) Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard Business Review*, Volume 71, issue 2, February 2001
- Sloth, Morten (2001), *Orions bælte*, afsnit fra upubliceret Masterafhandling
- Sloth, Morten (2008), *Ledelse som kommunikation*, upubliceret antologibidrag
- Stacey, Ralph D (2007): *Strategic Management and Organizational Dynamics*, 5. ed., Harlow England, Financial Times/Prentice Hall

Stacey, Ralph D. (2005): Complex Responsive Processes as a Theory of Organizational Improvisation (kpt 6 i Shaw & Stacey (eds.): Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change) Routledge

Weick, Karl E. (2001): Making Sense of the Organization, England: Blackwell Business

Weick, Karl (2001): Seven properties of Sensemaking, Thousand Oaks California: Sage Publications

Wenneberg, Søren B. (2002) Socialkonstruktivisme, Frederiksberg: Samfundslitteratur

Voxsted, Søren (2006): Valg der skaber viden, København: Academica

**Avisartikler (findes under bilag):**

Erik Wilhelmsen, Entreprenørernes Grand Old Man, i Berlingske Business 12.04.2007:

Pia Lykke, To generationer spiller ud om lederskab, i Børsen Magasin DK1000 26.09.2007

Karina B Larsen, Langvads svære valg i Børsen Executive (29.06.2007):

Steen Trolle, Her er frihed under ansvar ikke blot en floskel, i Erhverv Øst 01.06.2007

Morten Outzen Jensen, Jeg har nydt arbejdet fra første dag, i Søndagsavisen 09.03.08

**Internetsider:**

[www.pihl-as.dk](http://www.pihl-as.dk) dato: 12-04-2009

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) dato: 11-03-2009

**Andet:**

E. Pihl & Søn A.S. Medarbejderundersøgelse 2008, Koncernrapport udfærdiget af Rambøll Management





## **BILAG**

**BILAG 1:** Pihls Organisationsdiagram

**BILAG 2:** Entreprenørernes Grand Old Man

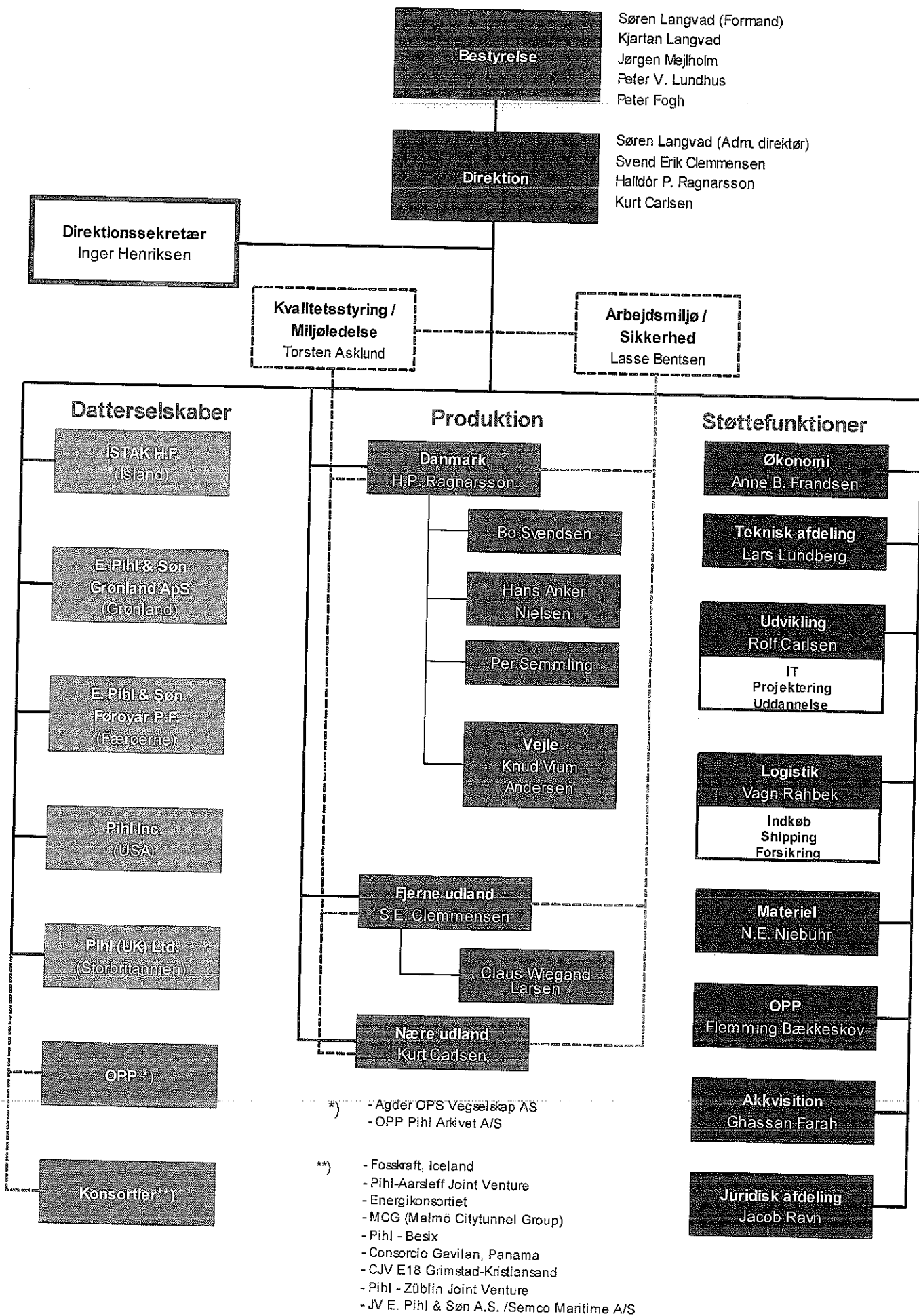
**BILAG 3:** To generationer spiller ud om lederskab

**BILAG 4:** Langvads svære valg

**BILAG 5:** Her er frihed under ansvar ikke bare en floskel

**BILAG 6:** Jeg har nydt arbejdet fra første dag

# Bilag 1



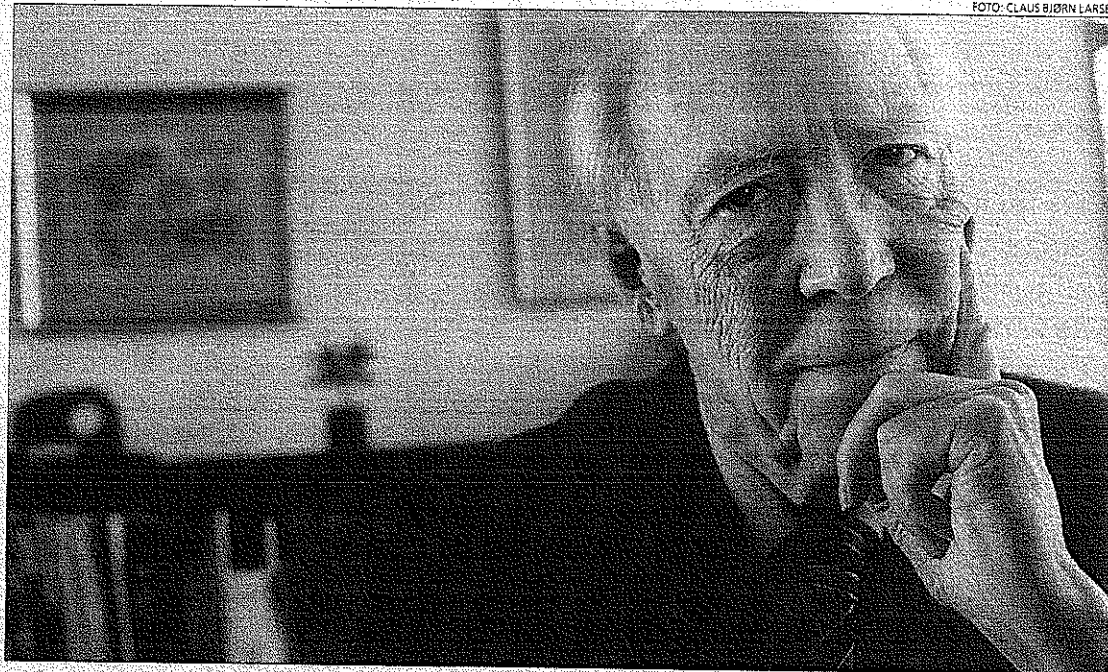
# Bilag 2

## PROFILER

## Søren Langvad - bestyrelsesformand og adm. direktør for Pihl &amp; Søn

Søren Langvad, 82 år, er uddannet civilingeniør i 1948. Siden 1950 ansat i familiens entreprenørvirksomhed Pihl & Søn, hvor han fra 1971 har været adm. direktør og bestyrelsesformand. Har siddet i bestyrelserne for en lang række danske og internationale organisationer. Æresmedlem af Islands Ingeniørforening, Dansk Islandsk Samfund og Dansk-Islandsk Handelskammer.

FOTO: CLAUDIUS LARSEN



Pihl & Søn's ejer og adm. direktør Søren Langvad er den mest erfarne danske entreprenør. Igen i 2006 kunne familiefirmaet under hans ledelse fremvise et rekordresultat.

# Entreprenørernes Grand Old Man

Af Sonny Wichmann

Mens de fleste af de gamle hæderkronede danske entreprenørvirksomheder er blevet købt op, slået sammen eller splittet op, er der én tilbage, som har holdt sig uden for konsolideringsbølgen: Det er det 120 år gamle, privatejede Pihl & Søn, som siden 1971 er blevet ledet gennem op- og nedture i bygge- og anlægsbranchen af adm. direktør og enejer, den 82-årige Søren Langvad.

Entreprenørbranchens sidestykke til Mærsk Mc-Kinney Møller, selv om Søren Langvad selv ville sige, at hr. Møller er i en klasse for sig.

Respekten for Mærsk Mc-Kinney Møller kom til udtryk i et 80 års fødselsdagsinterview med Langvad. Da talen faldt på Pihl & Søn's byggeri af Operaen sagde han: »Når man skal lave noget for hr. Møller, er det ekstraordinært vigtigt, så denne opgave fik første prioritet».

Men Pihl & Søn har under alle omstændigheder formået at sætte fingeraftryk på en lang række andre markante byggerier. I Danmark: De store broer, Metroen, shoppingcenteret Fields, kunstmuseerne Arken og Ordrupgaard og nu også Det Kgl. Teaters nye skuespilhus.

Søren Langvad har været med i Pihl & Søn næsten lige siden, virksomheden blev familien Langvads eje.

I 1947 købte Søren Langvads far, civilingeniør Kay Langvad, halvdel af murermester Pihls 60 år gamle byggefirma og siden resten. Som civilingeniør blev Søren Langvad i 1950 ansat i firmaet, hvor han arbejdede i Danmark, Grønland og Island, indtil han i 1971 overtog ledelsen.

## Ekspansion

I 1947 var der 15 ansatte i Pihl & Søn. I dag er der cirka 2.800 ansatte. Omsætningen nærmer sig de seks milliarder kr., og Pihl & Søn slår indtjeningsrekord år efter år, mens de største kolleger i branchen vander sig under problematiske enkelt projekter.

Kun i 1987 har Pihl & Søn haft røde tal på bundlinjen.

Men hvad er hemmeligheden bag Pihl & Søn's succes, når andre store entreprenører skranter, hvad enten det er gode eller dårlige tider?

Søren Langvad, som kan huske alle de nu afdøde personligheder bag de gamle danske entreprenørvirksomheder, hæfter sig ved, at stifterfamilierne nu er ude af selskaberne, og at de er ledet af økonomer eller jurister, som ikke selv har byggeriet inde under huden.

De fokuserer på strategi og økonomiske mål, som - viser det sig gang på gang - er særdeles vanskelige at leve op til.

I Pihl & Søn er der ingen vækstmaal. Virk-

somheden er bare vokset støt og roligt, og den har formået at slå til - ofte når ansatte et eller andet sted i Verden har spottet en god mulighed.

## Decentral styring

»Vi er ikke en centralt styret virksomhed. Vi lægger ansvar så langt ud som muligt. For hvis man har tillid til mennesker, skal de have lov til at udfolde sig, for så får man det bedste frem i dem. Bare de husker at bede om hjælp, når de har brug for det og ikke skubber noget ind under gulvtæppet,« siger Søren Langvad.

En anden årsag til Pihl & Søn's succes er, at virksomheden traditionelt har mange opgaver i udlandet, og at virksomheden derfor er mindre følsom over for konjunkturerne på hjemmemarkedet. Pihl & Søn har således udført bygge- og anlægsarbejder i 35 lande kloben rundt - fra Caribien til Sri Lanka og fra Thule til Sydafrika.

Mens andre danske entreprenører har trukket følehornene til sig, når de har brændt sig i udlandet, mener Søren Langvad, at man skal lære af sine fejl og så gøre det bedre næste gang. Og Pihl & Søn er ikke bleg for at forsøge sig på nye markeder.

»Hvis man har en faglig basisviden og er hæderlig, kan man gøre sig gældende over alt,« mener den erfarne herre.

Et sted har Pihl & Søn gjort sig særligt

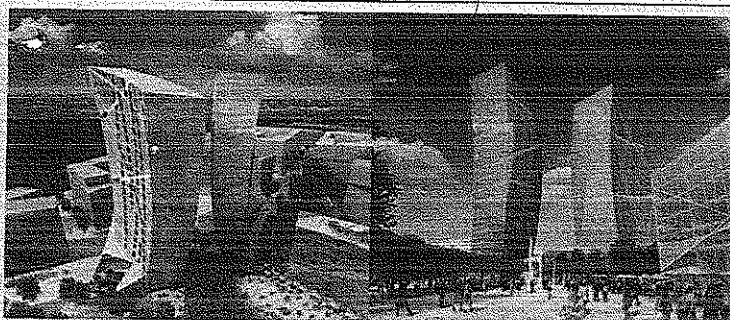
gældende. Island er virksomhedens andet hjemland, og datterselskabet Ístak er Islands største entreprenørselskab og den 35. største virksomhed på atlantehavsoen.

Den tætte tilknytning til Island går tilbage til Den Anden Verdenskrig. Søren Langvads far var under krigen chef for den navnkundige Knud Højgaards entreprenørforretning på Island. Det var meningen, at Kay Langvad skulle være sejlet til Island den 8. april 1940 - dagen inden tyskerne besatte Danmark. Men skibet kom ikke afsted, og dagen efter gik der ingen skibe fra Danmark til det engelsk-besatte Island.

Hele familien måtte derfor på en længere rejse, der gik over Italien videre til USA og så til Island, hvor familien måtte blive gennem hele krigen.

De tætte relationer til Island blev beseglet af ægteskabet mellem Kay Langvad og islandsk Selma Gudjohnsen. Søren Langvad blev selv gift med sin kusine Gunvor, med hvem han har fire børn. Sønnerne Kjartan og Stefan har ledende stillinger i Pihl & Søn, mens døtrene Birgitte og Kathrine begge blev dyrlæger.

sow@berlingske.dk



NCC PROPERTY DEVELOPMENT A/S

## ØRESTAD CITY

En helt ny bydel ser dagens lys  
Vær med fra starten

www.ncc.dk/orestad

NCC

# Bilag 3

# To generationer spiller ud om lederskab

Søren Langvad er ældste administrerende direktør og Christian Banzhaf den yngste blandt Danmarks 1000 største virksomheder. Børsen satte dem stævne til en snak om godt lederskab

AF PIA LYKKE  
FOTO: MAGNUS MØLLER

Den ene læner sig op ad Shakespearer, når han skal forklare sin livsfilosofi og fremhæver Winston Churchill som alle tiders største leder. Den anden taler engageret om sin helikopter og om Steve Balmer fra Microsoft og hans evne til at begjære.

Søren Langvad, adm. direktør i entreprenørkoncernen E. Pihl & Søn, er med sine 83 år den ældste administrerende direktør blandt lederne af de 1000 største danske virksomheder. 35-årige Christian Banzhaf, fra B. D. Holding, der står bag Boston Distribution, er den yngste. Børsen har sat de to stævne på Søren Langvads kontor hos E. Pihl & Søn i Lyngby. Her er hjemlig hygge med ægte tæppe på gulvet og friske blomster på bordet. Men ingen pc.

»Nej, det kan jeg ikke finde ud af. Jeg har vedtaget, at det er noget, der er kommet efter min tid. Jeg fik en installeret og blev undervist i det, men når man har fire sekretærer, så skal man ikke sidde og

spille sin energi på det,« konstaterer Søren Langvad.

Teknologi eller ej. Faktat er, at han driver en milliardvirksomhed, der ligger nummer 76 på listen over de 1000 største danske virksomheder målt på omsætningen, og hvis resultat på bundlinjen vokser år for år. Nok har han ingen computer, men regnestokkens fortræffigheder demonstrerer han gerne.

## Teknologi med et formål

Anderledes ser det ud for Christian Banzhaf, der lever af at distribuere teknologi, nærmere betegnet forbrugerelektronik, som digitale kameraer og LCD-tv, men også mus, tastaturer og dvd-afspillere. Han er glad for teknologi, men det skal tjene et formål.

Boston Distributions hovedkontor ligger i Allerød, men virksomheden har også etableret kontor i Norge og Sverige. Og det er her, helikopteren kommer ind i billedet. »Det er vældig praktisk for os, jeg har jo kun en time til Göteborg og Kristian-

»Vi bruger nøgletal til næsten alt, og hen ad vejen kan folk lære at lede sig selv via de nøgletal, man er blevet enige om«

Christian Banzhaf, Boston Distribution

sand, hvor jeg lander på græsplanen lige foran kontoret. Det gør, at man ikke skal stå i kø i lufthavnen, og så er det jo også meget sjovt,« siger Christian Banzhaf.

Han har stiftet sin virksomhed for 12 år siden og har ingen aktuelle planer om at skifte sit ejerskab ud med en børsnøttering.

»Der er ingen tvivl om, at en børsnøttering kan være med til at finansiere en ekspansion og gøre en god ide til virkelighed. På den anden side er det positive ved den ejerform, vi har, at man kan tage nogle beslutninger, som ikke giver afkast på den korte bane, men som på lang sigt viser sig at være fornuftige,« siger han. Søren Langvad er chef for et familiefjet

48 år er der mellem DK 1000's yngste og ældste adm. direktør. Christian Banzhaf og Søren Langvad





**»I større virksomheder er du nødt til at sætte nogle eksempler, overlevere ansvaret til næste led og give dem frie hænder til at udvikle deres talenter. Det er noget af det vigtigste. Man kan ikke fjernstyre talenter«**

Søren Langvad, adm. direktør E. Pihi & Søn.

aktieselskab. Og han skal ikke børsnoteres. Hans far, civilingeniør Kay Langvad, købte sig ind i virksomheden i 1947, og siden byggede de to forretningen op i fællesskab.

Allerede som barn besluttede Søren Langvad sig for, at han ville være ingeniør. I dag arbejder begge hans sønner også i virksomheden.

»Vi havde et glimrende samarbejde i de 25-30 år, han var aktiv,« fortæller Søren Langvad om sin far, hvis portræt stadig pryder væggen på kontoret.

Adspurg om, hvad der kendetegner en god leder, svarer Søren Langvad med et citat fra Hamlet:

»This above all: To thine own self be true. And it must follow, as the night the day, Thou canst not then be false to any man,« (Først og fremmest: Vær tro mod dig selv. Deraf følger, som nat følger dag, at du ikke kan optræde falsk over for noget menneske, red.) og tilføjer, at han bestemt ikke bryder sig om ledere, der forstiller sig.

»Godt lederskab handler om uendeligt mange ting. Første forudsætning er, at du kan få dine folk med dig. I større virksomheder er du nødt til at sætte nogle eksempler, overlevere ansvaret til næste led og give dem frie hænder til at udvikle deres talenter. Det er noget af det vigtigste. Man kan ikke fjernstyre talenter,« siger Søren Langvad.

Christian Banzhaf er ikke i tvivl om, at en god leder skal være fremsynet og evne at få folk med sig, når der er truffet en beslutning.

»Det gør man ved at være klar i sin kommunikation og målsætning. Og ved at

have en god portion engagement i tingene og følge op. Og så må man give frihed nedad i organisationen,« siger han.

Med en Højere Handelseksamen og en uddannelse som diplomleder fra Lyngby Uddannelsescenter er det lykkedes Christian Banzhaf at skabe en god forretning med vokseværk. Men han afviser ikke, at han måske engang kan finde på at trække sig tidligt tilbage og nyde livet.

#### Lederikonet hedder Steve Balmer

»Jeg har jo solgt en virksomhed tidligere, og man skal ikke være fanatisk. Tingene skal give mening,« siger han.

Hans lederikon er Steve Balmer fra Microsoft.

»Fordi han er fabelagtig til at begejstre sine medarbejdere. Han er besluttsom og kan få folk med sig. Og så er han energisk og medrivende,« siger Christian Banzhaf.

Stillet over for samme spørgsmål svarer Søren Langvad uden tøven:

»Winston S. Churchill er mit idol. Vi kan takke ham for, at vi i dag er frie mennesker i Danmark. Hvis han den 12. maj ikke var blevet valgt til statsminister, så ved jeg ikke, hvordan verden havde set ud,« siger han.

Og naturligvis har Søren Langvad læst al litteratur om sit forbillede.

Men han læser også mere gængs managementlitteratur. På hans skrivebord ligger bogen »365 Days of Insight« med uddrag af managementguru Peter F. Druckers tanker og ideer.

»Der er et bon mot til hver dag. Det er en glimrende måde at vedligeholde den grå masse på,« konstaterer Søren Langvad.

Christian Banzhaf er i gang med en bog af Jack Welsh og en bog om ledelse via nøgletal.

»Det er et område, jeg synes er ret sjovt. Vi bruger nøgletal til næsten alt, og hen ad vejen kan folk lære at lede sig selv via de nøgletal, man er blevet enige om,« forklarer han.

Afslutningsvis bliver de to bedt om at give et godt råd til fremtidens ledere. Christian Banzhaf holder sig lidt tilbage. Visdom er jo noget, der kommer med alderen, konstaterer han.

»Det handler vel om, at man skal være ambitiøs, men absolut realistisk i de mål, man sætter sig. Og have et fælles, stort mål lidt ude i fremtiden. Et bjerg man i fællesskab i virksomheden kan bestige,« siger han.

Stillet det samme spørgsmål henviser Søren Langvad til Shakespeare-citatet fra tidligere. Og tilføjer:

»Hvis du ikke prøver noget, risikerer du ikke noget. Undtagen at dø i glæmsel – og det må da være rædselsfuldt.«

pla.lykke@borsen.dk

Branchekoder og antal selskaber i hver branche

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| BLIX | Riikhandel og -import, andet udlende materiale |
| BYGG | Bygge- og boligmateriale/komponenter           |
| DETH | Detailhandel                                   |
| ENER | Energi (fremstilling og/eller salg)            |
| ENGR | Engroshandel                                   |
| ENTR | Entreprenør og rådg. ingeniører m.v.           |
| FINA | Finansielle og forsikring                      |
| ITEL | IT, elektronik, adf-service og kommunikation   |
| JERN | Jern- og metalindustri, VVS og værktøj         |
| KEMI | Kemisk industri                                |
| KONG | Konglomerater                                  |

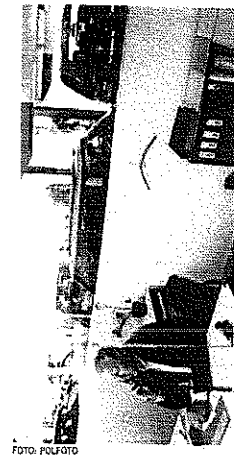


Foto: POLIFOTO

Branchekoder og antal selskaber i hver branche

|      |                                                   |
|------|---------------------------------------------------|
| LEVN | Lejemål- og nydelsesudlejningsindustri            |
| MASK | Maskinindustri                                    |
| MED  | Medicinalindustri, hospitals- og medicindistribut |
| MEFO | Medier, forlag, grafisk industri og reklame       |
| MOBI | Mobilindustri og boligudstyr                      |
| PAFI | Papir- og emballageindustri                       |
| REDE | Rederier                                          |
| SERV | Service, konsulentvirksomhed, boligudvikling      |
| TEKS | Tekstil- og tekstilindustri                       |
| TRAN | Transport og spedition                            |
| UNDE | Underholdning og legatøj                          |

Branchekoder og antal selskaber i hver branche

|    |  |
|----|--|
| 99 |  |
| 65 |  |
| 42 |  |
| 34 |  |
| 27 |  |
| 19 |  |
| 18 |  |
| 63 |  |
| 37 |  |
| 55 |  |
| 11 |  |

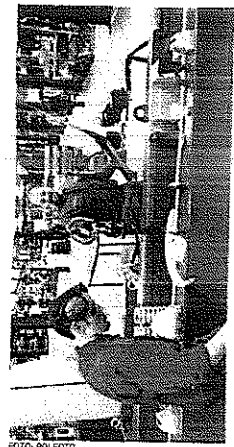


Foto: POLIFOTO

| Rang 07 | Rang 06 | Børsen | Navn                             | Omsætning 2006 i mio. kr. | Ændring i omsætning 2005-06 i pct. | Resultat før skat 2006 i mio. kr. | Ændring i resultat før skat 2005-06 i pct. | Nettoresultat 2006 i mio. kr. | Ændring i nettoresultat 2005-06 i pct. | Balance-sum 2006 i mio. kr. | Ændring i balance-sum 2005-06 i pct. | Egenkapital 2006 i mio. kr. | Ændring i egenkapital 2005-06 i pct. | Antal ansatte 2006 | Ændring i antal ansatte 2005-06 i pct. |
|---------|---------|--------|----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|
| 1       | 1       | KONG   | A.P. Møller - Mærsk <sup>1</sup> | 264.751                   | 26,9                               | 35.951                            | 16,86                                      | 13.545                        | 16,86                                  | 313.695                     | 16,86                                | 136.711                     | 16,86                                | 108.530            | 60,8                                   |
| 2       | 2       | FINA   | Danske Bank                      | 145.238                   | 8,4                                | 18.457                            | 13,545                                     | 9,11                          | 13,545                                 | 2.739.361                   | 9,11                                 | 98.126                      | 9,11                                 | 19.253             | 3,9                                    |
| 3       | 3       | SERV   | ISS                              | 55.772                    | 20,1                               | 1.500                             | 9,11                                       | 1.948                         | 20,1                                   | 30.077                      | 20,1                                 | 1.948                       | 20,1                                 | 362.677            | 22,9                                   |
| 4       | 4       | DETH   | Dansk Supermarked <sup>2</sup>   | 52.772                    | 4,2                                | 2.445                             | 1,81                                       | 1.896                         | 1,81                                   | 30.077                      | 1,81                                 | 1.896                       | 1,81                                 | 23.773             | 4,3                                    |
| 5       | 5       | LEVN   | Danish Crown                     | 48.534                    | -0,1                               | 1.379                             | 1,239                                      | 3.443                         | 1,239                                  | 21.705                      | 1,239                                | 3.443                       | 1,239                                | 26.938             | -5,7                                   |
| 6       | 6       | ITEL   | TDC (3)                          | 47.429                    | 1,8                                | 4.537                             | 9,37                                       | 80.769                        | 9,37                                   | 80.769                      | 9,37                                 | 80.769                      | 9,37                                 | 19.580             | -2,4                                   |
| 7       | 7       | LEVN   | Aia Food <sup>4</sup>            | 45.491                    | -1,9                               | 1.107                             | 9,37                                       | 26.611                        | 9,37                                   | 26.611                      | 9,37                                 | 26.611                      | 9,37                                 | 17.933             | -10,7                                  |
| 8       | 8       | FINA   | Carlsberg                        | 41.083                    | 8,0                                | 3.029                             | 2,171                                      | 58.451                        | 2,171                                  | 58.451                      | 2,171                                | 58.451                      | 2,171                                | 31.689             | 3,9                                    |
| 9       | 9       | FINA   | Nykredit Holding                 | 39.729                    | -0,7                               | 5.897                             | 4,747                                      | 18.987                        | 4,747                                  | 18.987                      | 4,747                                | 18.987                      | 4,747                                | 31.689             | 3,9                                    |
| 10      | 10      | FINA   | Novo Nordisk                     | 38.743                    | 14,8                               | 9.164                             | 6,452                                      | 44.692                        | 6,452                                  | 44.692                      | 6,452                                | 44.692                      | 6,452                                | 22.590             | 6,8                                    |
| 11      | 11      | ENER   | DONG Energy <sup>5</sup>         | 35.661                    | 92,8                               | 6.435                             | 4,917                                      | 105.866                       | 4,917                                  | 105.866                     | 4,917                                | 105.866                     | 4,917                                | 11.611             | -1,6                                   |
| 12      | 12      | DETH   | Coop Danmark                     | 34.254                    | 1,4                                | 212                               | 1,70                                       | 8.478                         | 1,70                                   | 8.478                       | 1,70                                 | 8.478                       | 1,70                                 | 7.307              | 0,0                                    |
| 13      | 13      | DETH   | Nordea Bank Danmark              | 32.598                    | 19,2                               | 6.662                             | 4,876                                      | 9.923                         | 4,876                                  | 9.923                       | 4,876                                | 9.923                       | 4,876                                | 11.611             | -1,6                                   |
| 14      | 14      | MASK   | Borealis <sup>6</sup>            | 32.336                    | 21,5                               | 322                               | 4,92                                       | 20.224                        | 4,92                                   | 20.224                      | 4,92                                 | 20.224                      | 4,92                                 | 4.3                | -45,6                                  |
| 15      | 15      | TRAN   | DSV                              | 31.972                    | 38,9                               | 1.014                             | 7,19                                       | 16.062                        | 7,19                                   | 16.062                      | 7,19                                 | 16.062                      | 7,19                                 | 19.199             | 65,2                                   |
| 16      | 16      | MASK   | Vestas Wind Systems <sup>7</sup> | 28.743                    | 7,8                                | 1.200                             | 8,20                                       | 27.242                        | 8,20                                   | 27.242                      | 8,20                                 | 27.242                      | 8,20                                 | 9.405              | 10,0                                   |
| 17      | 17      | ENER   | Ø.N. Bunkers Holding             | 25.861                    | 33,3                               | 2.325                             | 1,647                                      | 14.618                        | 1,647                                  | 14.618                      | 1,647                                | 14.618                      | 1,647                                | 784                | 13,6                                   |
| 18      | 18      | ENER   | Stanmark Holding                 | 25.534                    | 4,4                                | 2.325                             | 1,647                                      | 14.618                        | 1,647                                  | 14.618                      | 1,647                                | 14.618                      | 1,647                                | 784                | 13,6                                   |
| 19      | 19      | ENER   | United Shipping & Trading        | 23.250                    | 19,3                               | 236                               | 1,35                                       | 679                           | 1,35                                   | 679                         | 1,35                                 | 679                         | 1,35                                 | 601                | 11,5                                   |
| 20      | 20      | LEVN   | Danisco                          | 21.837                    | 3,8                                | 236                               | 1,35                                       | 679                           | 1,35                                   | 679                         | 1,35                                 | 679                         | 1,35                                 | 601                | 11,5                                   |
| 21      | 21      | ENER   | Dagrofa                          | 20.362                    | -2,6                               | 1.547                             | 1,079                                      | 31.385                        | 1,079                                  | 31.385                      | 1,079                                | 31.385                      | 1,079                                | 12.949             | 18,6                                   |
| 22      | 22      | ENER   | Statkraft                        | 19.493                    | 24,3                               | 680                               | 4,98                                       | 9.175                         | 4,98                                   | 9.175                       | 4,98                                 | 9.175                       | 4,98                                 | 10.423             | -2,0                                   |
| 23      | 23      | MASK   | Danfoss                          | 19.428                    | 18,3                               | 1.402                             | 1,038                                      | 18.534                        | 1,038                                  | 18.534                      | 1,038                                | 18.534                      | 1,038                                | 20.612             | 13,5                                   |
| 24      | 24      | ENER   | DT Group                         | 17.642                    | 10,9                               | 887                               | 6,25                                       | 7.866                         | 6,25                                   | 7.866                       | 6,25                                 | 7.866                       | 6,25                                 | 1.277              | 9,6                                    |
| 25      | 25      | ENER   | DLG                              | 17.325                    | 15,1                               | 161                               | 1,35                                       | 7.894                         | 1,35                                   | 7.894                       | 1,35                                 | 7.894                       | 1,35                                 | 2.822              | 5,3                                    |
| 26      | 26      | ENER   | VWR Holding                      | 16.676                    | 17,2                               | 2.612                             | 1,880                                      | 14.866                        | 1,880                                  | 14.866                      | 1,880                                | 14.866                      | 1,880                                | 14.887             | 12,9                                   |
| 27      | 27      | ENER   | Trygvesta                        | 15.876                    | 4,3                                | 3.835                             | 3,211                                      | 42.783                        | 3,211                                  | 42.783                      | 3,211                                | 42.783                      | 3,211                                | 3.589              | 2,9                                    |
| 28      | 28      | FINA   | PFA Holding                      | 15.630                    | 12,9                               | 1.27                              | 923                                        | 15.081                        | 923                                    | 15.081                      | 923                                  | 15.081                      | 923                                  | 1.072              | 10,9                                   |
| 29      | 29      | FINA   | Gundex (Poul Due Jensen Fand)    | 15.376                    | 14,6                               | 1.479                             | 1,237                                      | 50.456                        | 1,237                                  | 50.456                      | 1,237                                | 50.456                      | 1,237                                | 6.158              | -4,3                                   |
| 30      | 30      | FINA   | Codan                            | 14.848                    | 2,1                                | 1.295                             | 1,127                                      | 10.210                        | 1,127                                  | 10.210                      | 1,127                                | 10.210                      | 1,127                                | 802                | -44,7                                  |
| 31      | 31      | ENER   | Dansk Shell                      | 14.822                    | 13,3                               | 528                               | 1,87                                       | 5.199                         | 1,87                                   | 5.199                       | 1,87                                 | 5.199                       | 1,87                                 | 283                | 978                                    |
| 32      | 32      | ENER   | Danegard Telecom <sup>8</sup>    | 12.801                    | 11,0                               | 285                               | 1,32                                       | 12.251                        | 1,32                                   | 12.251                      | 1,32                                 | 12.251                      | 1,32                                 | 3.192              | 17,3                                   |
| 33      | 33      | ENER   | FLS Smith & Co. <sup>9</sup>     | 12.311                    | 20,1                               | 524                               | 1,132                                      | 7.687                         | 1,132                                  | 7.687                       | 1,132                                | 7.687                       | 1,132                                | 2.731              | 21,511                                 |
| 34      | 34      | ENER   | Post Danmark                     | 11.648                    | 2,2                                | 1.187                             | 892                                        | 6.611                         | 892                                    | 6.611                       | 892                                  | 6.611                       | 892                                  | 8.017              | 6,5                                    |
| 35      | 35      | BYGG   | Rockwood International           | 11.537                    | 15,1                               | 1.401                             | 969                                        | 6.611                         | 969                                    | 6.611                       | 969                                  | 6.611                       | 969                                  | 3.977              | 2,214                                  |
| 36      | 36      | ENER   | Topdanmark                       | 11.395                    | 10,6                               | 2.223                             | 1,692                                      | 43.640                        | 1,692                                  | 43.640                      | 1,692                                | 43.640                      | 1,692                                | 1.048              | 1,9                                    |
| 37      | 37      | ENER   | MT Højgaard                      | 11.083                    | 31,0                               | 51                                | 37                                         | 4.833                         | 37                                     | 4.833                       | 37                                   | 4.833                       | 37                                   | 5.889              | 12,0                                   |
| 38      | 38      | ENER   | NKT Holding                      | 10.815                    | 23,6                               | 627                               | 6,27                                       | 1.632                         | 6,27                                   | 1.632                       | 6,27                                 | 1.632                       | 6,27                                 | 6.016              | 1,9                                    |
| 39      | 39      | MASK   | Vestermønt                       | 10.271                    | 4,2                                | 1.127                             | 1,127                                      | 16.325                        | 1,127                                  | 16.325                      | 1,127                                | 16.325                      | 1,127                                | 5.200              | 6,1                                    |
| 40      | 40      | ENER   | Nomeco                           | 9.750                     | 8,6                                | 203                               | 154                                        | 3.309                         | 154                                    | 3.309                       | 154                                  | 3.309                       | 154                                  | 1.106              | 3,2                                    |
| 41      | 41      | ENER   | DSB                              | 9.534                     | 1,4                                | 1.008                             | 726                                        | 24.645                        | 726                                    | 24.645                      | 726                                  | 24.645                      | 726                                  | 7.778              | 1,2                                    |
| 42      | 42      | ENER   | Jyske Bank                       | 9.475                     | 25,3                               | 2.810                             | 2,134                                      | 160.656                       | 2,134                                  | 160.656                     | 2,134                                | 160.656                     | 2,134                                | 4.216              | 4,7                                    |
| 43      | 43      | ENER   | Danske Spil                      | 9.348                     | 7,7                                | 1.652                             | 1,158                                      | 1.158                         | 1,158                                  | 1.158                       | 1,158                                | 1.158                       | 1,158                                | 259                | 4,4                                    |
| 44      | 44      | ENER   | IBM Danmark                      | 9.221                     | 17,1                               | 1.633                             | 1,107                                      | 8.531                         | 1,107                                  | 8.531                       | 1,107                                | 8.531                       | 1,107                                | 6.138              | 11,2                                   |
| 45      | 45      | ENER   | H. Lundbeck                      | 9.217                     | 5,5                                | 426                               | 364                                        | 7.695                         | 364                                    | 7.695                       | 364                                  | 7.695                       | 364                                  | 5.111              | 1,8                                    |
| 46      | 46      | ENER   | Emgmt Fonden <sup>10</sup>       | 9.035                     | 21,3                               | 227                               | 156                                        | 3.782                         | 156                                    | 3.782                       | 156                                  | 3.782                       | 156                                  | 3.782              | 11,6                                   |
| 47      | 47      | ENER   | Semler Holding                   | 8.802                     | 6,8                                | 98                                | 66                                         | 2.233                         | 66                                     | 2.233                       | 66                                   | 2.233                       | 66                                   | 1.982              | 21,7                                   |
| 48      | 48      | ENER   | SAS Scandinavian Airlines DK     | 8.701                     | 16,4                               | -13                               | -10                                        | 1.352                         | -10                                    | 1.352                       | -10                                  | 1.352                       | -10                                  | 699                | 5,1                                    |
| 49      | 49      | ENER   | Eriks Danmark                    | 8.672                     | 29,2                               | 1.497                             | 1,055                                      | 153                           | 1,055                                  | 153                         | 1,055                                | 153                         | 1,055                                | 2.950              | 24,4                                   |

# Bilag 4



# Bilag 5



# Her er frihed under ansvar ikke bare en floskel

– Jeg tror ikke, at man kan få tilsvarende muligheder andre steder, siger rekrutteringschef Christian Bonde, som her ses i Pihls hovedsæde i Lyngby.

Foto: John Jessen Hansen

**Entreprenørvirksomheden E. Pihl & Søn A.S. giver gerne sine medarbejdere mange muligheder og et stort ansvar. Der skal være plads til forskellighed, fastslår rekrutteringschef Christian Bonde**

AF STEEN TROLLE

Du kan få lov at arbejde med projekter, som er enestående og stiller store krav til din ingeniørfaglige kunnen:

Du kan komme til udlandet og arbejde med krævende opgaver i de fjerneste egne af kloden.

Du kan få et stort ansvar på kort tid, hvis du har lyst og viljen.

Jo, mulighederne er mange for unge ingeniører, som får job hos Pihl. Virksomheden med hovedsæde i Kongens Lyngby er en af de mest succesrige i den danske entreprenørbranche. Og den er næsten blevet synonym med usædvanlige, spændende og udfordrende byggeopgaver i både ind- og udland.

Operahuset, Arken og udvidelsen af Statens Museum for Kunst er bare tre markante byggerier i Danmark, som Pihl har arbejdet med de seneste år. Og netop nu er Pihl-folk bl.a. i fuld gang med så forskellige projekter som Skuespilhuset i København, Elefanthuset i Zoologisk Have, den kommende City Tunnel i Malmø, et vandkraftværk i Panama og en motorvej på Jamaica.

– Ja, jeg tror reelt ikke man får tilsvarende muligheder andre steder, konstaterer rekrutteringschef Christian Bonde, Pihl

Kun på et område har Pihl svært ved at matche den øvrige entreprenørbranche: Lyngby-virksomheden er ikke særlig god til titler og hierarki.

– Nej, det er ikke stedet man skal søge hen, hvis man gerne vil udstyres med en stor titel. Til gengæld kan man få næsten alt det ansvar, man ønsker. Og der er plads til, at man kan gøre tingene på sin egen måde, så længe fagligheden og de menneskelige kompetencer er i orden. Hos os er „frihed under ansvar“ ikke bare en floskel, siger Christian Bonde.

## Sociale kompetencer er alfa og omega

Netop de menneskelige kompetencer vægtes meget højt. Som ingeniør hos Pihl skal man kunne nå resultater i samarbejde med mennesker med vidt forskellig baggrund. Det kræver et godt miks af selvstændighed,

drive, indlevelsesevne og ydmyghed: – En byggeplads lever jo til tider på kanten af det kaotiske. Der er mange interessenter, og der er mange beslutninger, der skal træffes. Det kræver robusthed og gode sociale kompetencer, siger Christian Bonde.

Mange af de unge ingeniører, som ansættes i Pihl, har været i virksomheden som praktikanter. Allerede her oplever de, at de kan få et stort ansvar, hvis de griber chancen.

– Det kan selvfølgelig give lidt usikkerhed hos helt unge mennesker. Men vi oplever som regel, at folk vokser med ansvaret, siger han. Så længe vore medarbejdere bruger deres sunde fornuft, opfører sig ordentligt og er arbejdsomme skal det nok gå godt.

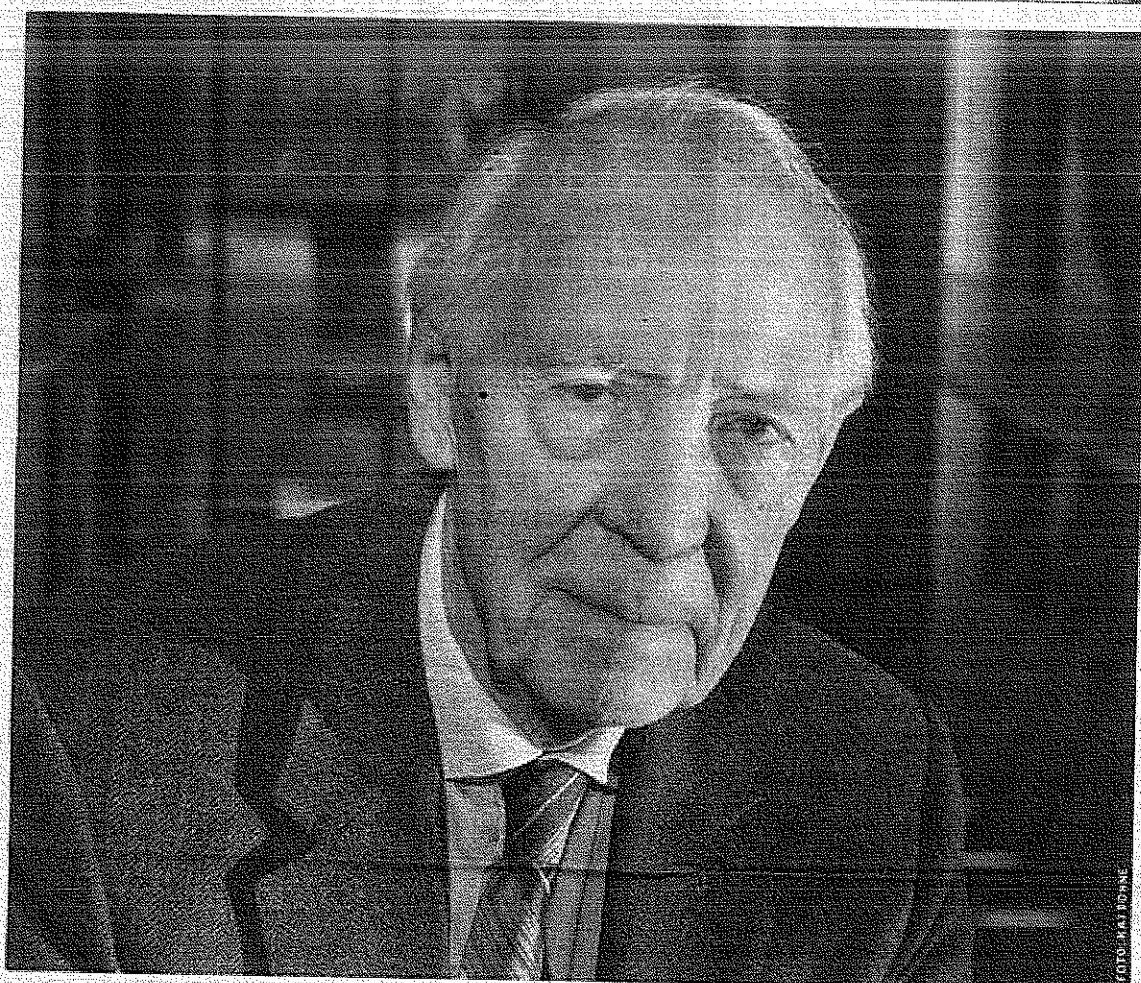
Ansvaret kan „ramme“ en hurtigt. Som nyansat starter man som regel med at hjælpe med beregning af tilbud på hovedkontoret. En del af disse tilbud ender aldrig som Pihl-opgaver. Men en dag går tilbudet igennem – og så er det oplagt, at inddrage de ingeniører, som har været med til at lave tilbudet i selve projektet/leverancen.

# Bilag 6

---

## erhverv &amp; karriere

Har du forslag eller kommentarer, så skriv til erhvervsredaktør Morten Outzen-Jensen  
moj@søndagsavisen.dk



## PIHL FOR OG NU

• Ingeniør- og entreprenervirksomheden blev stiftet i 1887 af den københavnske muremester Lauritz Emil Pihl.

• 1916 kom sønnen Carl med i firmaet, deraf navnet E. Pihl & Søn.

• 1947 købte ingeniør Kay Langvad halvdel af aktierne og overtog ledelsen af firmaet. Sønnen, Søren Langvad, ejer 70 procent af aktierne i E. Pihl & Søn A.S. i daglig tale Pihl.

De resterende 30 procent ejes af Søren Langvads fire børn. Eigenkapitalen er på lidt over en halv milliard kroner, men det er usikkert, hvad virksomheden reelt er værd. Et meget forsigtigt gæt er mindst en milliard kroner, men det er helt teoretisk, for Pihl er ikke til salg. Naturligvis er man i Pihl klar over, at ejeren ikke lever evigt, men da det ligger helt fast, at virksomheden ikke er til salg, forbliver den efter alt at domme på Langvad-familiens hænder.

• Pihl har 2.800 medarbejdere.

• I 2006 lå 53 procent af omsætningen i udlandet mod 47 procent i Danmark, og omsætningen voksede med 1,8 milliarder kr. til 5,8 milliarder kr. I 2006, Pihl overhalede dermed NCC og er nu landets næststørste entreprenør kun overgået af MT Højgaard. Pihls resultat i 2006 var på 110 millioner kroner, 86 millioner kroner året før.

• Glæden ved at skabe gennemsnitligt firmaet og understøttes af evnen til at løse komplicerede opgaver, viljen til at sikre projekterne gennemførelse til tiden, og pligten til at forene ansvaret for opgaverne med selskabets mål.

83 år og stadig i spidsen for Pihl:

# Jeg har nydt arbejdet fra første dag

Regeringen ville juble, hvis flere fulgte adm. direktør hos Pihl Søren Langvads eksempel. Han har ingen aktuelle planer om at skippe arbejdet

af Jørgen  
rektor@stgpa.dk

Danmarks næststørste entreprenør-koncern, Pihl, står over for et generationsskifte. Hvornår det kommer er dog endnu ukendt.

I spidsen for den 120 år gamle virksomhed står derfor fortsat dansk byggeris grand old man, Søren Langvad, der med sine snart 83 år har nået skelsår og alder. Pihl er i de seneste år vokset kraftigt til at blive en internationalt meget aktiv entreprenørvirksomhed blandt andet med et nyt datterselskab i Boston, USA.

I Danmark er koncernen kendt for at have opført en række opsigtsvækkende bygninger i København, blandt dem Operaen for A.P. Møller-fonden og for nylig det nye Skuespilhus. Søndagsavisen har besøgt Langvad på hans kontor i Pihls hovedsæde i Lyngby.

Da jeg høfligt takker Søren Langvad for at have taget sig tid til et interview, får jeg et venligt, men ærligt svar:

»Det har jeg ellers ikke, men det får vi.« siger direktøren og smiler venligt.

Søren Langvad har stadig en lang arbejdsdag og er på kontoret fra kl. 8.30 til cirka 18. dag med en pause

midt på dagen. Direktøren følger stadig virksomheden tæt, selv om han ikke rejser så meget mere. De mere end halvtreds arbejdsår i Pihl beskriver han som en fornyelse.

»Jeg har nydt det. Hele fra min allerførste dag i firmaet i 1950.« siger Søren Langvad.

Siden 1971 har han siddet i den direktørstol, han overtog efter sin far Kay Langvad. Faderen var oprindeligt ansat som ingeniør i Højgaard & Schultz, men købte virksomheden i 1947.

»Det var et gammelt hæderkronet københavnsk muremsterfirma. Den gamle ejer var dog død under krigen, og sønnen blev syg. Firmaet skrankede, fordi de ikke ville arbejde for tyskerne. Dengang var der 15 medarbejdere, men de byggede både den Svenske Kirke og Søskagerfabrikken for H.N. Andersen fra ØK.«

På kontoret hænger et portræt-maleri af faderen.

»Han elskede livet og var typen, der røg cigarer og drak cognac med sine mange venner i branchen. Sådan var kulturen i hans tid. Far og jeg arbejdede sammen helt frem til hans død i 1982.« fortæller Søren Langvad.

Lyngbyvirksomhedens ordrebog vidner om, at der er fuld damp på kedlerne hos Pihl, der i øjeblikket har gang i seks større projekter. På Sjælland bygger Pihl Ringvej-motorvejen. Aller-koncernens nye hovedkontor ved Københavns Havn, det nye rigsarkiv for staten og den svenske SE-Barcode hovedsæde. I Fredericia bygger entreprenørkoncernen Sanitæls centrallager, og for et halvt år siden blev det nye statsfængsel i Horsens færdiggjort.

»Der dukker hele tiden udfordringer op for os. Vi byder på en hel del projekter, og nogle af dem får vi lov til at bygge. Skuespilhuset (der blev afleveret to en halv måned for tid, red.) var en vanskelig, men spændende opgave.« siger Søren Langvad.

Ud over byggerierne i Danmark har Pihl lige nu projekter i blandt andet Sverige, Norge, Grønland, Island,

Polen, England, Jamaica og i Panama i Mellemamerika. Søren Langvad rejste i vinter til Panama for at se på forberedelserne til det vandkraftanlæg, som Pihl skal bygge.

»Det bliver et gigantisk og meget spændende projekt.« fortæller direktøren.

»Vi vandt kontrakten i 2006, og det tager tid at indhente tilladelser, købe materialer, bygge veje over floder og så videre. Desuden kniber det lidt med at vinde forståelse for projektet hos de indianere, der bor i området. Der er meget, der skal falde på plads.«

Pihl er vokset voldsomt de seneste år både i omsætning og i mandskab, men stor omsætning er ikke et mål i sig selv, mener Søren Langvad.

»Vi har påtaget os at udføre mange af de byggeprojekter, der er blevet budt ud. Men vi skal samtidig kunne løse opgaven og sikre ikke at vi får flere opgaver, end vi magter. Nu er tiden kommet, hvor vi skal forbruge viden.«

Omsætningsstigningen bliver beskeden i 2007 sammenlignet med de tidligere år.

I vores branche sker omsætningsstigninger i byggeri, lysesom rean-

vejret i Danmark. Pludselig skete der noget, men siden løjer det af. Vi har haft pæn vækst i de seneste 25 år, og på kun fem år er vi blevet fordoblet, men det bliver vi guldskov ikke ved med.«

I reglen bliver Pihl færdig med projekterne til tiden.

»Selvfølgelig har vi heller ikke undgået fejltagelser, for livet byder nu engang på uforudsete forhindringer. Når man har haft 300 større byggeprojekter, så sker der afvigelsen, og så gælder det naturligvis om at minimere fejltagelser. Alt i alt kan vi godt være vores record bekendt.«

Entrepreneurvirksomhed kan man ikke sammenligne med en almindelig fabrik, mener Langvad:

»Vi er ikke et firma, der bygger typhuse. Når vi bygger et vandkraftanlæg, et skuespilhus eller en opera, så er det hver gang et unikum. For eksempel har vi bygget en opera i København. Derfor er der ingen, der forestiller sig, at vi bagefter bygger seks operahuse af samme slags. Operaen er et helt unikt byggeri. Det er blandt andet det, der gør det så spændende at være entreprenør.« siger Søren Langvad.