

Udfordring og handlingsstrategi ved etablering af en erhvervskontakt i Lyngby-Taarbæk Kommune

Afsluttende masterprojekt

MPG, Master of Public Governance.

Trine Schreiner Tybjerg, 010571

Vejleder: Lektor, PhD Søren Henning Jensen, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS

25. maj 2014.

Begrænsning 50 sider (brugt i alt 113.732 anslag)

ABSTRACT

CHALLENGE AND STRATEGY FOR ESTABLISHING A BUSINESS UNIT IN LYNGBY-TAARBÆK MUNICIPALITY
by Trine Tybjerg, MPG, May 2014.

BACKGROUND

My new position as manager of the Planning and Business Department in Lyngby-Taarbæk Municipality has motivated me to examine the challenge related to establishing a new Business Unit. I found the aims of the Business Unit to be wide and partly conflicting and I have dedicated this study to developing my strategy for handling this challenge.

METHODS

I study this challenge as a case study of organizational design at the structural level. I primarily apply the framework of Galbraith's Star Model combined with Mintzberg's model of Organizational Structures on data from the approved resolutions about the Business Unit. I apply a social constructivist angle and build up new understandings through these organizational theories and selected theories focusing on management through clear targets.

RESULTS

An analysis of the arguments for establishing a Business Unit confirms that the aims are conflicting and that the idea of a 'one-stop-shop' as part of the Business Unit was approved without specific arguments. Further, a summary of the approved resolutions confirms a broad and imprecise description of the aims and expected organization. Through Galbraith's Star Model I consider how to complete the interacting design of the elements of strategy, structure, processes, rewards and people.

My strategy for the process of establishing the Business Unit will start by formulating the strategy of the unit through dialogue with the affected players based on my concrete proposals. Structure is designed by combining different approaches among the employees and by implementing an extra level of management in the organization. The entire organization must be prepared to cooperate through flexible processes and to recognise the different aims and methods used across different departments. I consider appropriate rewarding through flexible conditions and challenging tasks. I am aware of the importance of attracting the right people which makes it important for me to influence the decisions of recruitment.

Implementing this strategy asks for a personal development focus regarding my temper, capability of drawing the line and showing personal authority and decision making.

CONCLUSION

This analysis indicates that a strategy for establishing the new Business Unit includes considerations of strategy first, then structure, processes, rewards and people, building up a corresponding and effective organizational design. It is a complex process, demanding of clear action from my part based on dialogue with affected players, understanding of different presumptions and a focus on clear targets.

INDHOLD

1. Indledning	7
Motivation	7
Problemfelt	7
Baggrund, – min undren gennem et ansættelsesforløb.....	7
Problemformulering	8
Afgrænsning.....	9
Definitioner.....	9
2. Metode	11
Videnskabsteoretisk ramme	11
Undersøgelsesdesign	12
3. Empiri og analysemetoder.....	18
Valg af empiri.....	18
Et kritisk blik på empirien	18
Valg af analysemetoder	20
Kobling af empiri og analysemetoder.....	20
Første underspørgsmål.....	20
Andet underspørgsmål	21
Tredje underspørgsmål.....	22
Validitet	22
4. Valg af teori.....	24
5. Analyse.....	26
5.1 Udfordringen med at etablere en erhvervskontakt	26
LTKs argumentation for erhvervskontakt og leder.....	26
Den forventede organisation.....	29
Organisations-relaterede udfordringer	31
5.2 Min strategi for etablering af erhvervskontakt	33
Strategi.....	33
Struktur.....	36
Processer	39
Belønning.....	41
Kompetencer	42

Effekten af de fem designelementer	43
5.3 Samspil med min personlige ledelsesmæssige udvikling	44
6. Konklusion.....	47
7. Litteratur	49
8. Empiri	51
9. Bilag.....	52

1. INDLEDNING

MOTIVATION

Jeg er pr. 1. maj 2014 ansat som afdelingsleder for Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan (CMP) i Lyngby-Taarbæk Kommune (LTK). I april forlod jeg derfor Roskilde Kommune efter 8 år, heraf de sidste 5½ år som leder af Musicon-sekretariatet, der skal fremme og koordinere udviklingen af en ny bydel med fokus på kreative erhverv og kultur.

Jeg ser jobskiftet som en oplagt mulighed for at koble min ledelseserfaring fra Roskilde Kommune og min indsigt fra en snart fuldført Master of Public Governance (MPG), og bruge begge dele som afsæt for refleksioner over mine nye ledelses-udfordringer. Jeg er således motiveret af at kunne afslutte min MPG med et masterprojekt, der lever op til kravene om at rumme analyse af en selvvalgt ledelsesmæssig kontekst, men samtidigt er særdeles relevant i forhold til min kommende, konkrete praksis.

Mit jobskifte er dermed centralt for denne opgave, og overordnet set ønsker jeg at bruge anledningen til at forberede en god start på nye udfordringer.

- Og jeg vil møde udfordringer! Under ansættelsesforløbet fik jeg nemlig bekræftet, at der er stor uklarhed omkring målene for den erhvervskontakt, jeg er ansat til at etablere. Sigter den nye organisering på at styrke håndteringen af byudviklingsprojekter i alle faser? Eller ønsker man en 'one-stop-shop', hvor virksomheder kan hente mere generel rådgivning? Eller har man virkelig tænkt sig at blande det hele sammen? Jeg læste om mange målsætninger og et forventet udbytte, der virkede meget ambitiøst, så hvordan kan jeg dog gribe etableringen an? Jeg finder det afgørende for såvel mit virke som afdelingsleder som for erhvervskontaktens potentielle succes, at jeg går til opgaven på en kvalificeret måde. Derfor har jeg valgt at lade denne udfordring være udgangspunktet for min opgave, og jeg håber, at problemstillingen med al dens relevans, udfordring og kompleksitet også er interessant for læseren.

PROBLEMFELT

BAGGRUND, – MIN UNDREN GENNEM ET ANSÆTTELSESFORLØB

I juleferien 2013 så jeg LTKs annonce, hvor de søgte 3 afdelingsledere til nyoprettede stillinger i CMP, heraf én til Plan og Erhverv (Bilag 1). Jeg læste videre i "Job- og personprofilen" og fik indtryk af en spændende stilling, der matchede min planlægger-faglighed, kommunale erfaring og ledelseskompetencer. Jeg var desuden tiltalt af, at afdelingen nyoprettes, at centrets ledere forventes at fungere som et team, og af at der oprettes en erhvervskontaktenhed (eller erhvervskontakt) i afdelingen, med det mål "at håndtere alle større byggeprojekter/udviklingsprojekter/byudviklingsprojekter i såvel idéfasen, planfasen som myndighedsfasen" (bilag 2, s.4-5).

Jeg valgte at søge stillingen og blev kaldt til første samtale.

Som forberedelse til samtalen besøgte jeg LTKs hjemmeside, hvor jeg bl.a. fandt politiske beslutninger om den nye centerstruktur og erhvervskontakten. Her fandt jeg bl.a. en sag, hvor økonomiudvalget

tilfører nye ressourcer og kompetencer til plan- og byggesagsområderne, som bl.a. skal "indgå i en erhvervskontakt for virksomheder mv. – 'one-stop-shop' – som der også er formuleret et mål om i Vidensby-strategien". Der blev desuden henvist til anbefalinger fra KLs erhvervskonference i 2013 og til udviklingen i mange kommuner (ØU 20.06.13). I den omtalte Vidensby-strategi læste jeg, at parterne vil "undersøge mulighederne for at udvikle en 'one-stop-shop', hvor virksomhederne kan få råd og vejledning om muligheder og begrænsninger i eksisterende lovgivning og lokalplaner". Det angives som mål, at kommunen hurtigt kan hjælpe virksomheder, der går med overvejelser om udvidelser, produktion, tilflytning mv. (KB 29.08.11, bilag s.38).

Job- og personprofilen beskrev således erhvervskontaktens mål som at håndtere større bygge-, udviklings- og byudviklingsprojekter, mens begrebet 'one-stop-shop' og den generelle kommunale udvikling, mere peger mod øget støtte til virksomheder ift. udfordringerne med at drive virksomhed. Forskellen undrede mig, og jeg vurderede, at det endelige indhold får stor betydning for stillingen. Jeg mødte derfor til 1. samtale med et relevant spørgsmål, nemlig hvad målene med erhvervskontakten egentligt ville være.

Samtalen startede med en case-besvarelse, og første spørgsmål lød: *"Hvilke tanker gør du dig om organisationen, herunder også om eventuelle dilemmaer?"* (Bilag 3, s.1). Jeg svarede bl.a., at jeg fandt målet med erhvervskontakten uklart, og opfattede en 'one-stop-shop' og det at håndtere større byudviklingsprojekter som to forskelligartede opgaver. Jeg anbefalede, at man afklarer sine målsætninger, bl.a. for at sikre en klar forventningsafstemning med erhvervslivet mfl., ligesom et godt internt samarbejde mellem afdelinger og udvalg mv. ville forudsætte et ensartet billede af målene blandt politikere og medarbejdere. Jeg anførte, at en afklaring er en forudsætning for gode beslutninger om enhedens organisering og etablering mv., og at jeg ville søge afklaring herom fra første dag.

Responsen lød, at min observation ramte lige på kornet, og LTK bekræftede dermed, at der er en udfordring omkring målene for erhvervskontakten. Jeg kom til 2. samtale, og både ved denne og ved et personligt møde med centerchef Sidsel Poulsen for uddybning af Job- og personprofilen spurgte jeg til denne afklaring. Begge gange lød svaret, at det ikke er på plads, og at de endelige mål for erhvervskontakten skal fastlægges i samarbejde med den nye afdelingsleder.

Jeg fik stillingen, men de præcise mål for erhvervskontakten er stadig uafklarede. Jeg har derfor valgt at lade min undren angående erhvervskontakten være afsæt for denne opgave, så jeg kan gå velforberedt til udfordringen, finde den strategiske retning og derudfra finde gode løsninger for etableringen.

PROBLEMFORMULERING

Opgaven tager således afsæt i mit ansættelsesforløb, hvor jeg havde en undren og dialog med LTK om målene med erhvervskontakten. De anvendte kilder og refererede samtaler bekræfter, at der er uklarhed, og at det er en udfordring, jeg som ny afdelingsleder skal håndtere. Med afsæt i udfordringen om målene for erhvervskontakten opstiller jeg hermed den problemformulering, der angiver opgavens mål og retning:

- Hvordan kan jeg som ny afdelingsleder håndtere udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i Lyngby-Taarbæk Kommune?
 - o Hvori består udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?
 - o Med hvilken strategi kan jeg gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?
 - o Hvilke konsekvenser har denne strategi for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling?

Jeg vælger at anskue problemet organisations-teoretisk. Med Sørensen's begreber (2011 s.9-12) er det primære analyseniveau det strukturelle, hvor de sociale processer i kollektivet og mellem afdelinger og grupper er i fokus. Det socialpsykologiske analyseniveau, hvor organisationen danner kontekst for den individuelle adfærd, anvendes i mindre omfang og primært ift. mig som individ og min adfærd som ny afdelingsleder.

Problemformuleringens hovedspørgsmål handler om at håndtere udfordringen med at etablere erhvervskontakten, hvormed de tre underspørgsmål spiller forskellige roller og logisk vægtes forskelligt. Det indledende underspørgsmål er identificerende og skaber dermed afsæt for andet underspørgsmål, der gennem en længere analyse og praktiske anvisninger udgør besvarelsens hoveddel. Med tredje underspørgsmål afrundes opgaven med en relativt kort refleksion ift. min personlige ledelsesmæssige udvikling og læringsproces.

AFGRÆNSNING

Opgaven afgrænses til at besvare de spørgsmål, der er angivet i min problemformulering. Det er således min håndtering af udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i LTK, der er opgavens indhold og emnet for denne opgave.

DEFINITIONER

En række begreber anvendes gennemgående, men kan have flere betydninger, så her definerer jeg deres anvendelse i denne opgave:

Udfordringen anvendes i bestemt form ental, som en samlet betegnelse for den mængde af perspektiver og faktorer, jeg finder relevante at forholde mig til i etableringen af erhvervskontakten. "Udfordringen" rummer således flere konkrete udfordringer, men med dette begreb omtales de som en samlet enhed.

Strategi stammer historisk fra militær-strategi, men med øget konkurrence mellem organisationer har behovet for strategi vundet indpas overalt. Der er mange definitioner (Carter et al. 2008 s.1-10), men når jeg i denne opgave omtaler min strategi for at gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt, så handler strategi om, at jeg forholder mig til de elementer, der er relevante at håndtere, for at nå målet. Ikke alle elementer er lige lette at gå til, og nye udfordringer og muligheder vil dukke op undervejs, så denne form for strategi er ikke en færdig plan, der viser hele den endelige vej. Men med denne anvendelse af begrebet strategi forholder jeg mig til udfordringen og overvejer

relevante hensyn og handlinger for derved at kvalificere mig til at finde de endelige løsninger undervejs i etableringen af erhvervskontakten.

Strategi er et grundlæggende begreb i Galbraiths stjernemodel, og derfor anvendes det også i hans betydning. Her dækker strategi over "virksomhedens formel for succes", idet strategien fastlægger mål, formål, værdier og mission og derved angiver retning for virksomheden (Galbraith, 2011 s.10).

Organisation anvender jeg om en formel enhed med en fastlåst struktur og (relativt) specifikke mål. Min primære betragtning er på organisation som struktur, der skal skabes og opretholdes for at understøtte funktionen. Jeg anvender organisationsbegrebet om flere størrelser, fx er hele LTK en organisation, ligesom erhvervskontakten alene også er en organisation.

- Hvordan kan jeg som ny afdelingsleder håndtere udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i Lyngby-Taarbæk Kommune?
 - o Hvori består udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?
 - o Med hvilken strategi kan jeg gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?
 - o Hvilke konsekvenser har denne strategi for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling?

Jeg vælger at anskue problemet organisations-teoretisk. Med Sørensen's begreber (2011 s.9-12) er det primære analyseniveau det strukturelle, hvor de sociale processer i kollektivet og mellem afdelinger og grupper er i fokus. Det socialpsykologiske analyseniveau, hvor organisationen danner kontekst for den individuelle adfærd, anvendes i mindre omfang og primært ift. mig som individ og min adfærd som ny afdelingsleder.

Problemformuleringens hovedspørgsmål handler om at håndtere udfordringen med at etablere erhvervskontakten, hvormed de tre underspørgsmål spiller forskellige roller og logisk vægtes forskelligt. Det indledende underspørgsmål er identificerende og skaber dermed afsæt for andet underspørgsmål, der gennem en længere analyse og praktiske anvisninger udgør besvarelsens hoveddel. Med tredje underspørgsmål afrundes opgaven med en relativt kort refleksion ift. min personlige ledelsesmæssige udvikling og læringsproces.

AFGRÆNSNING

Opgaven afgrænses til at besvare de spørgsmål, der er angivet i min problemformulering. Det er således min håndtering af udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i LTK, der er opgavens indhold og emnet for denne opgave.

DEFINITIONER

En række begreber anvendes gennemgående, men kan have flere betydninger, så her definerer jeg deres anvendelse i denne opgave:

Udfordringen anvendes i bestemt form ental, som en samlet betegnelse for den mængde af perspektiver og faktorer, jeg finder relevante at forholde mig til i etableringen af erhvervskontakten. "Udfordringen" rummer således flere konkrete udfordringer, men med dette begreb omtales de som en samlet enhed.

Strategi stammer historisk fra militær-strategi, men med øget konkurrence mellem organisationer har behovet for strategi vundet indpas overalt. Der er mange definitioner (Carter et al. 2008 s.1-10), men når jeg i denne opgave omtaler min strategi for at gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt, så handler strategi om, at jeg forholder mig til de elementer, der er relevante at håndtere, for at nå målet. Ikke alle elementer er lige lette at gå til, og nye udfordringer og muligheder vil dukke op undervejs, så denne form for strategi er ikke en færdig plan, der viser hele den endelige vej. Men med denne anvendelse af begrebet strategi forholder jeg mig til udfordringen og overvejer

relevante hensyn og handlinger for derved at kvalificere mig til at finde de endelige løsninger undervejs i etableringen af erhvervskontakten.

Strategi er et grundlæggende begreb i Galbraiths stjernemodel, og derfor anvendes det også i hans betydning. Her dækker strategi over "virksomhedens formel for succes", idet strategien fastlægger mål, formål, værdier og mission og derved angiver retning for virksomheden (Galbraith, 2011 s.10).

Organisation anvender jeg om en formel enhed med en fastlåst struktur og (relativt) specifikke mål. Min primære betragtning er på organisation som struktur, der skal skabes og opretholdes for at understøtte funktionen. Jeg anvender organisationsbegrebet om flere størrelser, fx er hele LTK en organisation, ligesom erhvervskontakten alene også er en organisation.

2. METODE

Nedenfor vil jeg beskrive, hvordan jeg kobler undersøgelsesformål og konkrete metodevalg og derved designer min undersøgelse.

VIDENSKABSTEORETISK RAMME

Med en problemstilling rettet mod at forstå og håndtere organisatoriske og ledelsesmæssige samspil ligger min opgave i den menneskelige og sociale sfære. Den kendetegnes bl.a. ved, at handlinger udføres af subjekter, og vi forholder os vurderende til disse handlinger. De fortolkes som udtryk for subjektive tilstande hos personerne, og fortolkningerne indgår i det sociale samspil. I dette fortolkningsvidenskabelige paradigme er væsentlige videnskabsteoretiske begreber bl.a. hensigt, mening, oplevelse, dialog, forståelse og tolkninger, og undersøgelser sigter på at afdække og forstå den subjektive livsverden i de studerede handlingsforløb. Det gør sproget til et vigtigt medie (Andersen, 1994 s.155-156, 172-173), hvormed sproglig kommunikation (i bred forstand) er centralt i denne opgave.

Erkendelse i dette paradigme indeholder tolkning, der nødvendigvis tager afsæt i en bestemt forforståelse (Andersen, 1994 s. 174). Min forforståelse er som beskrevet i problemfeltet, at der er en udfordring omkring målene med den nye erhvervskontakt.

Det fortolkningsvidenskabelige paradigme rummer mange retninger, men det ontologiske udgangspunkt for denne opgave er socialkonstruktivistisk. Socialkonstruktivismen rummer en kritisk kraft og tager ikke det umiddelbare for givet, men forsøger at afsløre det umiddelbare som overfladefænomener, der skyldes underliggende, mere reelle størrelser. Sociale handlinger er ikke "naturlige", hvormed de ikke kan være anderledes, men socialt konstruerede, og vores viden og oplevelse af virkeligheden afhænger dermed af vores perspektiv. Erkendelse er således ikke fristsvævende men bestemmes af kontekst i tid og rum, og modsat traditionel erkendelsesteoris tro på objektive erkendelser og målet om sand viden, spørges i stedet *hvordan* viden er skabt (Wenneberg, 2000 s.13-17, 35-37).

Socialkonstruktivismen er inspireret af mange faglige fokuseringer, og begrebet dækker i dag over en række positioner (Wenneberg, 2000 s.55-66). I denne opgave vælger jeg den position, Wenneberg (2000) kalder kritisk perspektiv. Den gør op med troen på "naturlige essenser" og afslører, hvordan der ligger sociale processer bag det, der på overfladen ligner en naturlig udvikling. Det godkendes således ikke, at det altid har været sådan, at det ikke kan være anderledes, eller at det ikke er menneskeskabt. Fx vil en diskussion om effektivitet ske indenfor en bestemt kultur eller praksis, som har fastlagt normen for, hvordan effektivitet måles (Wenneberg, 2000 s.74,77).

Dette kritiske perspektiv er anvendeligt ift. mange sociale fænomener, hvor man gennem dekonstruktion nedbryder traditionelle forestillinger og forholder sig kritisk til faglige tilgange, for derved at kunne studere en virkelighed, der ligger bag overfladen. Dette rummer dog en udfordring, for når man er nået ind under overfladen, kan de nye fænomener vel også vise sig at være en illusion? Dette gør den sociale verden noget flydende, da perspektivet ødelægger forestillingen om "det naturlige" og ikke i sig selv tilbyder at sætte noget i stedet (Wenneberg, 2000 s.83-84). Derfor vælger

jeg her at kombinere det kritiske perspektiv med andre teorier, som med deres modeller af virkeligheden kan bidrage til at bygge nye forståelser op. Efter at have dekonstrueret med det kritiske perspektiv, inddrager jeg således udvalgte teoretiske modeller som skelet for opnåelse af nye erkendelser. Valg af disse teorier beskrives nærmere i teori-kapitlet (s.24).

UNDERSØGELSESDSIGN

ET CASESTUDIE

Mit problemfelt har empirisk karakter, idet det handler om erfaringsbaserede iagttagelser fra "marken" (Andersen, 2003 s.30-31). Andersen (1990 s.122-123) sammenfatter med Yin (1989), at et casestudie er en empirisk undersøgelse, der kun vedrører ét fænomen, er ikke-eksperimentelt og ofte er samtidigt/ahistorisk. Med denne definition kan mit projekt karakteriseres som et single case-studie, hvor jeg "håndplukker" fænomenet "erhvervskontakt i LTK" for at forstå enheden og overveje hensigtsmæssige handlinger. Målet er at skabe viden og indsigt om netop dette konkrete fænomen, og undersøgelsen er dermed ikke-generaliserende, men et eksempel på, hvordan man som leder kan overveje sine muligheder i forhold til en given udfordring.

Case-studie-design rummer flere idealtyper, og mit design ligger tæt på det teoretisk fortolkende studie, hvor generaliseret teori belyser den udvalgte case. Her sigtes ikke på ny teoriudvikling, men begreber og teorier anvendes til at strukturere empirisk materiale. Derfor har valg af empirisk materiale og anvendt teori stor betydning for, hvilken hovedhistorie, undersøgelsen kan fortælle (Andersen, 1997 s.68-70, 127). Mit valg af empiri og analysemetoder skal derfor kobles til den konkrete problemstilling, hvilket beskrives nærmere i kapitel 3.

ET PERSONBÅRET PROBLEMFELT

Undersøgelsesprojektets videnskabelige formål er fastlagt i problemformuleringen, og med et studieprojekt kan jeg frit vælge et formål, blot det opfylder studieordningens krav. Jeg har valgt et formål, der overordnet skal kvalificere min ageren som ny afdelingsleder i LTK. Flere personer, fx medarbejdere, ledere og politikere, vil have indirekte interesse i udbyttet af min undersøgelse, fx at jeg agerer kvalificeret i jobbet. I denne situation kan jeg dog som undersøger alene stille legitime krav til undersøgelsens formål, som derfor er fastsat uden inddragelse af interessenter.

Jeg har fastlagt problemfeltet ud fra et personligt interesseområde motiveret af et aktuelt jobskifte. Mit personlige udgangspunkt styrer dermed projektet, og det er min personlige undren og mit perspektiv som nyansat medarbejder, der danner projektets ramme. Jeg er derved en del af projektet, der derfor kan betegnes som aktionsforskning, defineret som en designtype, hvor forskeren er direkte og bevidst involveret i det studerede felts udvikling og ændring. Det bidrager til en nuanceret forståelse af organisatoriske fænomener hos forskeren, og aktionsforskning kan som metode producere viden, der er anvendelsesorienteret, gyldig, normativ og informativ med hensyn til, hvordan vi kan ændre verden (Andersen, 2003 s.156-157). Dette udbytte af aktionsforskning svarer til mit mål med opgaven, nemlig at opnå en anvendelsesorienteret forståelse og derigennem "ændre verden", nærmere bestemt erhvervskontakten i LTK. Med min personlige medvirken kan jeg opnå en

langt mere nuanceret forståelse af de organisatoriske fænomener, end hvis jeg havde søgt neutralitet og generel viden.

Med Andersen (2003) har jeg således fordel af at være del af undersøgelsen, men jeg bør være opmærksom på dobbeltrollen som undersøger og aktør. Andersen (1997 s.29) påpeger, at data altid vil være socialt konstrueret, og jeg skal derfor være opmærksom på min påvirkning af datas objektivitet, bl.a. ved at formulere eksplicitte forudsætninger for teori- og analyse-modeller, dvs. hvordan jeg vælger, fortolker og bruger data. Jeg beskriver derfor mine konkrete analysemetoder og overvejelser om empiri i næste kapitel, og gør derved forudsætninger og valg eksplicitte for læseren.

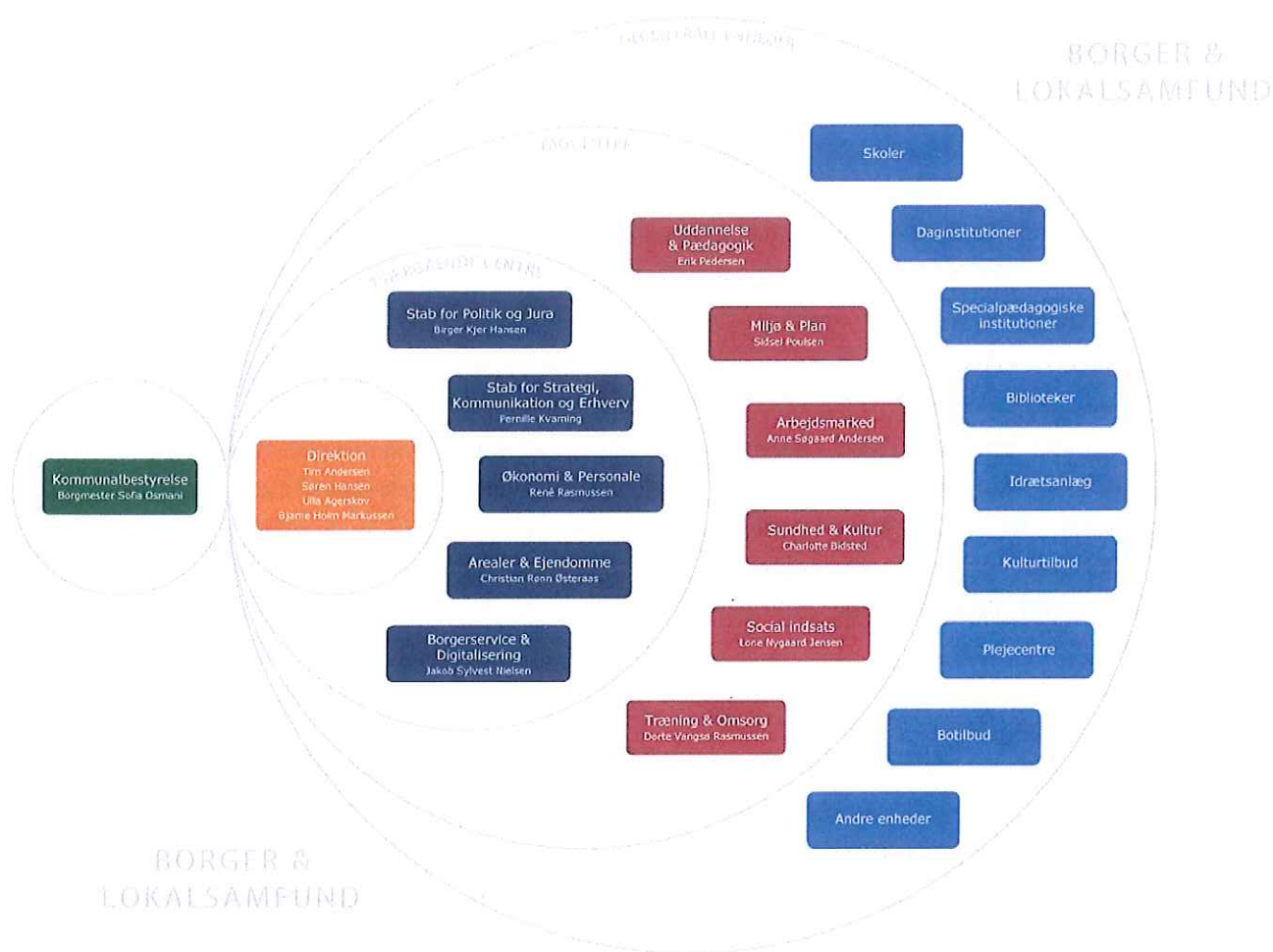
At jeg er en del af undersøgelsen betyder desuden, at undersøgelsens resultater er knyttet til min person. Undersøgelsen omhandler specifikt mit virke med fokus på min håndtering af etablering af erhvervskontakten. En anden undersøger vil ikke skabe det samme produkt, bl.a. fordi jeg som beskrevet ønsker at knytte mine ledelseserfaringer og egen uddannelse til den nye situation. Den kontekst, som jeg definerer, konstituerer de studerede fænomener og forklarer variationerne (Andersen, 1997 s.32), hvormed projektet er unikt og jeg selv den mest centrale spiller i problemfeltet. At undersøgelsen med disse vilkår er valid diskuteres nærmere efter valg af empiri og analysemetoder (s.22).

AFGRÆNSNING AF DET EMPIRISKE FELT

For at håndtere undersøgelsen afgrænser jeg det empiriske felt. Andersen (1990 s.45) skelner mellem det sociale system i fokus, og den omverden, som det fokale system er i samspil med. Afgrænsningen skal derfor definere, hvad der er omverden, og hvad der ses bort fra.

Som kommune og dermed politisk styret organisation omfatter LTK både et administrativt og et politisk system. LTKs illustration af organisationen er gengivet på figur 1, og med det udgangspunkt afgrænser jeg undersøgelsens empiriske felt således:

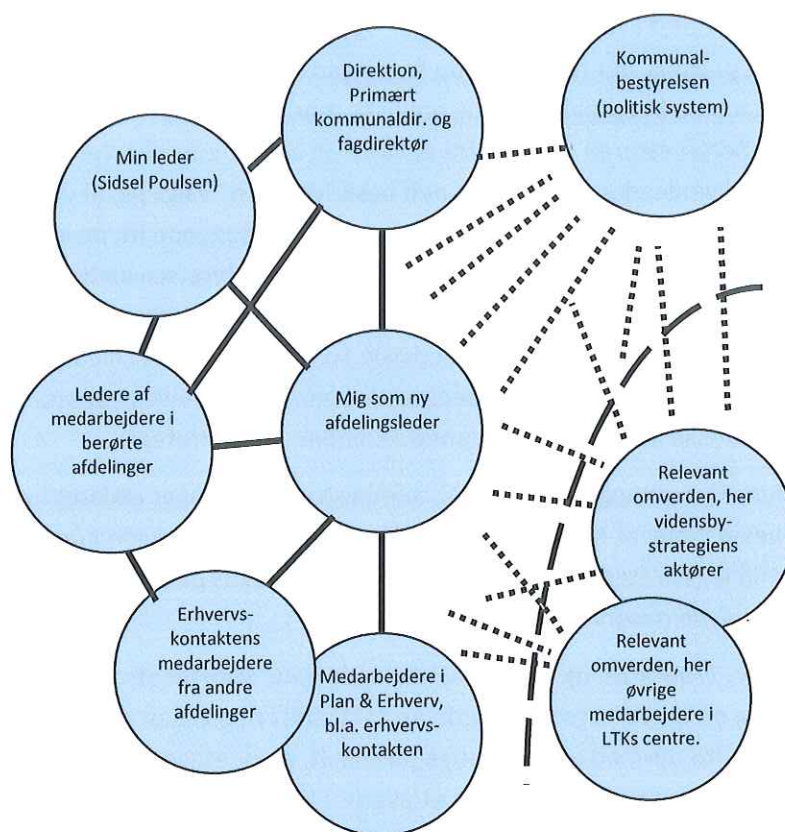
- I figur 1 er det politiske system kommunalbestyrelsens medlemmer, og i denne undersøgelses fokale system indgår hele den kommunalbestyrelse, der på det pågældende tidspunkt har truffet relevante beslutninger.
- I figur 1 omfatter det administrative system alle ansatte i LTK (dvs. direktion, tværgående centre, fagcentre og decentrale enheder), men i undersøgelsens fokale system indgår kun mine medarbejdere i Plan og Erhverv (bl.a. erhvervskontakten), medarbejdere i erhvervskontakten fra andre afdelinger, disse medarbejders ledere, min chef, den relevante fagdirektør og kommunaldirektøren, samt naturligvis jeg selv. Resten af LTK's administration indvirker på dette system, og jeg betragter øvrige center-medarbejdere som relevant omverden, mens jeg ser bort fra de decentrale enheder.
- Figur 1 angiver, at den kommunale organisation har en relevant omverden benævnt "Borger og lokalsamfund". Dele heraf er relevant i min undersøgelse, idet beslutningen om erhvervskontakten henviser til "vidensby-strategien" (ØU 20.06.13). Denne er underskrevet af LTKs Erhvervsråds Task Force, LTKs udviklings- og strategiudvalg samt borgmesteren (KB 29.08.11, bilag s.9), hvormed denne Task Force samt det etablerede Vidensby-sekretariat er relevant omverden til min undersøgelses fokale system. Resten af omverdenen vælger jeg at se bort fra.



FIGUR 1: ORGANISATIONS DIAGRAM FOR LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE ([HTTP://WWW.LTK.DK/ADRESSER-OG-KONTAKTOPLYSNINGER](http://www.ltk.dk/adresser-og-kontaktoplysninger))

Jeg er bevidst om, at sociale systemer bør analyseres som samspillende med deres omverden, og at der ofte sker en strukturering i netværk på tværs af den formelle organisation (Andersen, 1990 s.45). Sådanne personbårne faktorer kender jeg ikke endnu, så min afgrænsning af det fokale system på dette grundlag er illustreret i figur 2.

Figur 2 viser, at jeg er særdeles central i det empiriske felt, og rammen er derudover primært den nære organisation omkring erhvervskontakten samt kommunalbestyrelsen. Denne struktur bekræfter relevansen af ovenstående overvejelser om det personbårne problemfelt, hvor jeg forholder mig til konsekvenserne af min centrale rolle.



FIGUR 2: AFGRÆNSNING AF OPGAVERNS FOKALE SYSTEM MED POLITISK OG ADMINISTRATIVT SYSTEM SAMT RELEVANT OMVERDEN

UNDERSØGELSESFØRMÅL OG KVALITATIVE METODER

Undersøgelsens problemstilling er primært forståelsesorienteret, idet mit mål er at skabe viden om betydningerne bag erhvervskontakten, så jeg opnår en praktisk forståelse af de konkrete sammenhænge. Den er desuden eksplorativ, idet den sigter på at identificere problemer, og via indledende diagnosticering giver jeg input til problemløsning (Andersen, 2003 s.23-27).

Såvel det ontologiske udgangspunkt som mit videnskæssige formål indebærer, at undersøgelsen bygger på kvalitative metoder. Her er målet at skabe dybere forståelse for det særlige i problemkomplekset og sammenhængen med helheden (Andersen, 1990 s.13, 28).

Kvalitative fremgangsmåder betoner, at organisationen skal studeres indefra, hvormed adgang, tillid mv. bliver afgørende (Andersen, 1990 s.28). Min situation som nyansat pr. 1. maj 2014 betyder, at jeg under arbejdet med denne opgave endnu ikke havde oplevet organisationen indefra. Jeg gennemførte hele undersøgelsen om erhvervskontakten inden jeg startede i stillingen, og blev gennem ansættelsesforløb, introduktionsmøde mv. præsenteret for det billede af LTK, som afsenderne har valgt at vise mig. Jeg var således inviteret ind i organisationen, men betragtes som nytilkommen som "en gæst", hvormed eventuelle konflikter mv. kan søges skjult for mig. Jeg har ikke haft reel mulighed for selv at opdage disse forhold, men omvendt har jeg som ny ved de begrænsede møder mv. haft skærpet opmærksomhed og ingen forhånds-opfattelser, og jeg har derfor mødt organisationen med en undren, der normalt forsvinder med integration i organisationen.

Efter afslutning af min analyse har jeg været i stillingen i ca. 3 uger og kan identificere en række konsekvenser af denne tidsmæssige præmis, der reelt lukkede for empiri-indsamling pr. 1. maj. Blandt andet er jeg blevet meget opmærksom på betydningen af de politiske ændringer efter kommunalvalget i november 2013. Borgmesteren skiftede fra at være en ældre, energisk venstre-mand til at være en ung, konservativ kvinde, der i organisationen beskrives som "valgt på, at der ikke skal ske noget i kommunen". Jeg oplever organisationen som fortsat meget afsøgende ift. de konkrete rammer for opgaveløsningen, fx ift. de byudviklingsperspektiver, kommunalbestyrelsen vedtog inden valget. Det giver et nyt perspektiv på spørgsmålet om erhvervskontakten, for er det relevant at rette den mod at håndtere byudviklingsprojekter, hvis man ikke vil udvikle kommunen? I det billede er 'one-stop-shoppen' måske mere relevant? Øget fokus på dette perspektiv i min analyse ville bestemt påvirke konklusionen og give den politiske afklaring mere opmærksomhed i min strategi.

Tilsvarende overraskes jeg over den store mængde spørgsmål, administrationen søger afklaret hos politikerne, hvilket har gjort mig bevidst om, at Musicon-sekretariatets råderum i Roskilde Kommune relativt set var enormt. Ift. min handlingsstrategi ville dette have givet øget fokus på at opnå det nødvendige råderum i LTK, hvis jeg havde observeret det tidligere.

Kommunaldirektøren er nytiltrådt pr. 1. april 14, og pr. 1. maj nedlagde han "Stab for strategi, kommunikation og erhverv" (SKE) og omorganiserede alle erhvervsaktiviteter og 2 centrale medarbejdere til min afdeling. Han satte dermed egen prestige på spil ift. at varetage erhvervsområdet i en ny organisatorisk ramme, så her fik jeg et uventet kort på hånden, som bl.a. betyder, at jeg i den indledende fase bør udnytte vores aktuelle, fælles interesse i erhvervsområdet.

Samlet er dette en række konkrete eksempler, hvor jeg gennem observationer indefra er blevet opmærksom på forhold, jeg ikke tillagde vægt fra den mere eksterne position. Det undrer mig især, at jeg overså betydningen af de politiske forandringer og konsekvensen af det politiske klima, men vil bruge det som bekræftende eksempel på Andersens påpegning af, at adgang til at studere organisationen indefra er afgørende i kvalitative metoder (Andersen, 1990 s.28). På den anden side er det også nødvendigt at afslutte empiri-indsamling på et givet tidspunkt, da det sociale samspil kontinuerligt ændrer den subjektive livsverden i de studerede handlinger.

VALG AF DATA

Jeg vælger at betjene mig af eksisterende datakilder (sekundærdata), da der findes relevante dokumentariske data, der er grundlag for etableringen af erhvervskontakten i LTK og for min ansættelse som afdelingsleder. Disse datakilder er udvalgte politiske sagsfremstillinger med bilag og stillingsopslag med Job- og personprofil samt case-materiale til 1. samtale. Vedr. underspørgsmålet om ledelsesmæssig udvikling bruger jeg testrapport fra ledelsesprofiltesten Reflector, der indgik i ansættelsesforløbet (se liste over empiri og bilag). Valg, brug og gyldighed af disse data beskrives i næste kapitel (s.18ff).

AFRAPPORTERING AF RESULTATER

Undersøgelsens resultater fremlægges i en skriftlig rapport, der opfylder etablerede krav til afrapportering i den videnskabelige verden og de i studieordningen fastsatte omfangskrav (max. 50 sider).

Undersøgelsen er primært deduktiv, idet jeg tager udgangspunkt i eksisterende teorier og bruger dem til at forstå sammenhænge i det undersøgte (Hvid et al, 2012 s.114). Derfor er rapporten også opbygget efter det deduktive princip, hvor udvalgte metoder operationaliseres og teorierne præsenteres, efterfulgt af analyse af empirien med brug af teorien.

Undersøgelsesmetoden danner således den røde tråd i projektet, og gennem relevant metakommunikation vil jeg løbende præsentere emner og demonstrere sammenhænge mellem kapitlerne, så læseren ledes på vej. Jeg henviser løbende til anvendte kilder og andet materiale i listerne over hhv. litteratur, empiri og bilag bagest i rapporten. Bilagene omfatter anvendt materiale, der ikke er alment tilgængeligt via internet og biblioteker mv.

Det obligatoriske abstract på engelsk er indsat først i rapporten.

3. EMPIRI OG ANALYSEMETODER

Efter at have beskrevet mit design af overordnet metode, fokuserer jeg nu ind på mine valg af konkret empiri og analyseværktøjer. Hovedformålet er at sikre, at den konkrete, valgte empiri har gyldighed i forhold til de spørgsmål, som problemformuleringen stiller, og at de valgte analysemetoder er hensigtsmæssige og i overensstemmelse med den overordnede metode, så jeg samlet kan konkludere på det stillede problem.

VALG AF EMPIRI

Jeg har med mit undersøgelsesdesign valgt at betjene mig af sekundærdata, da der findes relevante dokumentariske data, der er grundlag for etableringen af erhvervskontakten og for min ansættelse som afdelingsleder. Disse datakilder har form af udvalgte politiske sagsfremstillinger med bilag, stillingsopslag med tilhørende job- og personprofil og case-materiale til 1. samtale samt testrapport fra anvendt ledelsesprofiltest (se liste over empiri og bilag s.51-52).

LTK er afsender på samtlige data¹ (dog ikke ledelsesprofiltesten), hvormed denne empiri giver viden om LTKs forståelse af verden, hvilket harmonerer med mit fortolkningsvidenskabelige afsæt, hvor opgaven er at afdække og forstå den subjektive livsverden. Min problemformulering sigter mod at øge min forståelse af udfordringen om etablering af erhvervskontakten og at kvalificere min håndtering heraf, og eftersom de valgte data omhandler netop etablering af erhvervskontakten i LTK og forventningerne til afdelingslederen, er dette et kvalificeret valg af empiri.

Ledelsesprofiltesten inddrages mhp at afdække strategiens konsekvenser for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling. Her efterspørger problemformuleringen mere personlige overvejelser i relation til den givne kontekst, hvorfor en personlig test af min foretrukne ledelsesmæssige adfærd er et relevant datagrundlag for disse refleksioner.

ET KRITISK BLIK PÅ EMPIRIEN

Valget af empiri er således kvalificeret ift. undersøgelsens formål og design, men enhver dataform rummer egenskaber at forholde sig til for at sikre, at data anvendes på gyldig vis. I det følgende drøfter jeg, hvilke konsekvenser brug af data-formerne har for min undersøgelse, og de forholdsregler jeg evt. bør tage.

SAGSFREMSTILLINGER

Jeg finder, at flere af de udvalgte sagsfremstillinger og bilagene fremstår mangelfuldt gennemarbejdede, med upræcise formuleringer, utydelige kriterier for valg af bilag, manglende tegnsætning mv. Jeg har vanskeligt ved at finde systematik og sammenhænge mellem de forskellige sager, så jeg finder også henvisningerne mellem sagerne mangelfuld (ØU 20.06.13, ØU 29.08.13).

¹ KL's Konsulentvirksomhed var konsulent på ansættelse af nye afdelingsledere, og har dermed udarbejdet materialet vedr. afdelingslederstillingen, men fordi de har løst opgaven for LTK og med udgangspunkt i data og samtaler med LTK, betragter jeg også LTK som afsender af disse dokumenter.

Sagsfremstillingerne kvalitet giver dog ikke tvivl om, om LTK vil udmønte beslutningerne, for med gennemført ansættelse og vedtagne budget-justeringer er udmøntningen igangsat (Bilag 1+2+3; ØU 29.08.13). Jeg betragter derfor de udvalgte sagsfremstillinger som gyldige på trods af manglerne.

Med opgavens ontologi kan denne observation fortolkes forskelligt, fx at overvejelser og beslutning om at etablere erhvervskontakten er sket i hast og derfor ikke er fuldt forankret i hele organisationen. Den situation kan give relevante parter plads til at forme de konkrete udmøntninger, men omvendt kan observationen også indikere, at LTK fastholder relativt uovervejede og mindre kompetente beslutninger, som gør det svært at levere et godt resultat som ansat. I forhold til min undersøgelse betyder dette, at der er grundlag for at påvirke udmøntningen, og ved gennem denne opgave at skabe overblik over udfordring og handlings-strategi opnår jeg et forspring, der ikke formidles direkte af sagsfremstillingerne.

Jeg vil dog huske denne observation, for hvis min afdeling skal levere resultater og opnå anerkendelse, skal kvaliteten af indstillingerne højnes. Datakritiske overvejelser giver dermed allerede et indsats-punkt til min strategi.

De anvendte sagsfremstillinger er offentligt tilgængelige og dermed skrevet af forvaltningen med bevidsthed om, at teksten kan nå frem til fx pressen, borgere og eventuelle kritikere, hvorfor emner kan være udeladt, omformuleret til tvetydighed eller ensidigt fremstillet. I denne opgave tager jeg afsæt i konkrete, besluttede initiativer og fokuserer på min fremadrettede handlings-strategi, hvorfor evt. "sortering" i bagvedliggende argumenter må forventes at have mindre betydning.

Mit socialkonstruktivistiske udgangspunkt betyder, at jeg fortolker sagsfremstillingerne som udtryk for LTKs holdning. Jeg er bevidst om, at de er skrevet af forvaltningen, og at en politisk godkendelse ikke nødvendigvis er udtryk for samtlige politikeres individuelle holdninger. Denne procedure er imidlertid grundlag for moderne forvaltning og gyldig i beslutningsøjemed, hvorfor sagsfremstillingerne også er gyldige i min undersøgelse.

ANSÆTTELSESMATERIALE

Stillingsopslag samt case-materiale til 1. samtale (Bilag 1+3) bruges udelukkende rammesættende for opgaven og har derfor begrænset betydning for undersøgelsen, mens Job- og personprofilen (Bilag 2) anvendes til data-analyse. Job- og personprofilen bygger på interviews med en række ledere og medarbejdere, og formålet er at give ansøgere et konkret billede af LTKs krav og forventninger til afdelingslederen (Bilag 2, s.2). Materialet har derfor fokus på faglige krav og konkret jobindhold, og er som sådan en gyldig kilde til forståelse af LTKs billede af afdelingslederens funktion.

Job- og personprofilen skal samtidigt sikre, at tilstrækkeligt mange kvalificerede ansøgere finder stillingen interessant, hvorfor den også rummer elementer af reklame, fx når jobbet kaldes "en unik mulighed" og når arbejdspladsens kvaliteter og borgernes engagement fremhæves. Tilsvarende kan evt. negative sider være udeladt, nedtonet eller omformuleret. Jævnfør indledningen er et tænkt eksempel, at one-stop-shoppen er udeladt, mens kun erhvervskontakten er omtalt, for ikke at sprede unødigt forvirring om mål og indhold. Endvidere bygger Job- og personprofilen på flere medarbejderes bidrag, men har LTK som fælles afsender, hvorfor eventuelle forskelle eller uenigheder ikke fremstår. Fx må ledere og medarbejdere forventes at have forskellige prioriteter fx ift. lederens vigtigste kompetencer, hvilket ikke fremgår af materialet.

Til trods for disse usikkerheder udtrykker ansættelsesmaterialet stadig LTKs samlede krav og forventninger til den nye afdelingsleder, og er dermed gyldigt i denne undersøgelse.

LEDELSESPROFILTEST

Som led i ansættelsesforløbet besvarede jeg ledelsesprofiltesten Reflector (bilag 4). Testen blev udført elektronisk via KLs Konsulentvirksomhed (KLK), og 99 gange skulle jeg hhv. vælge og rangordne udsagn efter, hvor godt de passede på mig i arbejdsrelaterede situationer. Ifølge testens baggrundsmateriale bygger den på en fortolkende psykologisk retning, hvor personlighed bliver til i en livslang proces, der gør hver person unik, og hvor personens værdinormer styrer personens tilstræbte mål og succeskriterier. Således stemmer metodikken bag denne test overens med denne opgaves videnskabsteoretiske ramme, hvormed testen kan indgå som relevant empiri.

KLK fortalte, at testens billede af svarerens jobadfærd fx kan være påvirket af konkrete arbejdsvilkår, misforståede spørgsmål eller bevidste forsøg på manipulation. Jeg søgte ikke at manipulere, da jeg var meget opmærksom på, at en evt. ansættelse skulle være et godt match for begge parter, men flere gange tvivlede jeg på det præcise svar, hvormed resultatet i nogen grad kunne være anderledes. Jeg oplever dog stor genkendelighed mellem min selvindsigt og testens resultat, og da testen samtidig er nylig, betragter jeg testrapporten som gyldig ift. formålet her, nemlig at være udgangspunkt for personlig refleksion over min fortsatte ledelsesmæssige udvikling i relation til etablering af erhvervskontakten. Denne anvendelse svarer også til KLKs formåls-angivelse, nemlig at testen anvendes som redskab til dialog og refleksion, hvormed spørgsmål om entydig gyldighed ikke er afgørende.

VALG AF ANALYSEMETODER

Det empiriske niveau skal kobles med det teoretiske gennem analysemetoder, der harmonerer med mit valg af kritisk perspektiv og kvalitative metoder og er hensigtsmæssige for besvarelse af problemformuleringen. Det følger af min problemformulering, at metoderne primært skal rette sig mod organisationsniveauet, og i praksis har jeg brug for at kombinere en række forskellige analysemetoder, som samlet giver svar på min problemformulering.

KOBLING AF EMPIRI OG ANALYSEMETODER

Undersøgelsen består af tre dele, svarende til problemformuleringens tre underspørgsmål, og hver del forudsætter valg af relevant empiri og analysemetode. Nedenfor redegør jeg for disse valg og anvendt teori nævnes kort, idet selve teorierne vælges i næste kapitel og præsenteres direkte i analysen.

FØRSTE UNDERSPØRGSMÅL

Første del af min problemformulering lyder:

- *Hvori består udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?*

Jeg ønsker her at få viden om de udfordringer, jeg som ny afdelingsleder skal håndtere for at etablere erhvervskontakten. Problemet anskues organisations-teoretisk og primært strukturelt, så empirien skal beskrive erhvervskontakten som en del af LTK med mål, midler, organisering og sammenhænge. LTKs forventninger til afdelingslederen tegner også udfordringen, så følgende empiri belyser dette underspørgsmål:

- Udvalgte beslutnings-sager med bilag vedr. by- og erhvervsudvikling, herunder etablering af erhvervskontakt:
 - o Økonomiudvalget 20.06.13, pkt. 11: By- og erhvervsudvikling, med 4 bilag (ØU 20.06.13).
 - o Økonomiudvalget 29.08.13, pkt. 18: Finansieringsmodel – by- og erhvervsudviklingsressourcer, med 4 bilag (ØU 29.08.13).
- Job- og personprofil for afdelingsleder for Plan og Erhverv i CMP, 20. december 2013 (Bilag 2).

Jf. undersøgelsesdesignet skal empirien analyseres med det kritiske perspektiv, hvormed jeg søger sociale processer bag beskrivelsen af den nye erhvervskontakt og forholder mig kritisk til de indlejrede "naturligheder".

Først analyserer jeg empirien med Toulmins argumentationsmodel (Boolsen, 2006), som afdækker struktur, opbygning og indhold af et argument og giver viden om logik, følelser og autoritet. De grafiske fremstillinger viser, hvordan der argumenteres for erhvervskontakten og den nye afdelingsleders opgaver. Via sammenstilling drøfter jeg de logiske slutninger, og med det kritiske perspektiv diskuterer jeg bagvedliggende rationaler.

Derefter sammenfatter jeg en skematisk beskrivelse af erhvervskontakten ved at gennemgå de udvalgte sagsfremstillinger og uddrage beskrivelser af mål, opgaver, udbytte, organisering og ressourcer. Jeg genbruger de i empirien anvendte begreber, og strukturerer og operationaliserer herved empirien til den videre analyse.

Denne beskrivelse analyseres med det kritiske perspektivs søgen efter bagvedliggende rationaler, og med Galbraiths stjernemodel søger jeg at identificere organisationens udfordringer nærmere (Galbraith, 2002).

En sammenfatning af de udfordringer, jeg har fundet med brug af Toulmins argumentationsmodel, det kritiske perspektiv og Galbraiths stjernemodel giver mig et samlet billede af udfordringen med at etablere erhvervskontakten, som indgår i konklusionen som svar på første underspørgsmål.

ANDET UNDERSPØRGSMÅL

Anden del af min problemformulering lyder:

- *Med hvilken strategi kan jeg gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?*

Her vil jeg overveje, hvordan jeg som ny afdelingsleder kan agere ift. at etablere erhvervskontakten. Jf. min definition af strategi vil jeg forholde mig til udfordringen og overveje relevante hensyn og handlinger, som kan kvalificere mit arbejde med etableringen. Udgangspunktet er første underspørgsmål, hvor udfordringen beskrives, og analysen bygger derfor fortsat på ovennævnte empiri.

Jeg bruger igen Galbraiths stjernemodel og strukturerer analysen efter hans fem design-elementer og en afsluttende kobling på tværs. Med det kritiske perspektiv søger jeg at forstå rationalerne bag, og jeg inddrager løbende perspektiver fra andre teorier. Ift. organisationers struktur og funktion suppleres Galbraith af Henry Mintzberg, som den opstilles af Sørensen (2011), og teorien om strategisk selvledelse fra Kristensen et al. (2013) bruges til at anviser bud på konkrete handlinger. Valget af teorier beskrives i teori-kapitlet, mens deres indhold præsenteres direkte i analysen.

Herved kan jeg sammenfatte min strategi for håndtering af udfordringen med at etablere erhvervskontakten, hvormed jeg i konklusionen kan besvare mit andet underspørgsmål.

TREDJE UNDERSPØRGSMÅL

Tredje del af min problemformulering lyder:

- *Hvilke konsekvenser har denne strategi for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling?*

Her overvejer jeg, hvad min strategi for etableringen betyder ift. min igangværende udvikling som leder. Jeg vil reflektere over de personlige kompetencer, der skal til for at udføre strategien, som den er afdækket via første og andet underspørgsmål. Jeg har derfor brug for empiri om min ledelsesprofil, og anvender følgende:

- Testrapport på baggrund af testen Reflector for Trine Tybjerg, feb 14 (Bilag 4).

Min strategi for etableringen sammenholdes med denne empiri, hvormed jeg identificerer relevante opmærksomhedspunkter for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling. Jeg diskuterer disse opmærksomhedspunkter mhp at afdække deres betydning for udmøntning af min strategi, og jeg overvejer relevante handlinger ift. min fortsatte ledelsesmæssige udvikling.

Herved kan konklusionen tilføjes et afsnit, der besvarer tredje underspørgsmål.

VALIDITET

Jeg har i undersøgelsesdesignet beskrevet mit projekt som et ikke-generaliserende single case-studie, idet målet er at finde svar på, hvordan præcis jeg som ny afdelingsleder kan agere hensigtsmæssigt ift. de konkrete udfordringer i denne kommunale kontekst. Resultatet er dermed specifikt knyttet til denne situation, og målet er ikke at overføre det som gyldigt i andre sammenhænge. Dermed er det tilstrækkeligt for besvarelse af min problemformulering, at undersøgelsen er valid i denne givne case.

Jeg har gennem de foregående kapitler beskrevet undersøgelsens formål, defineret metode-ramme og undersøgelsesdesign samt udvalgt empiri og koblet den med konkrete analysemetoder og teori, og alle disse valg er truffet med højde for validiteten (Lungholt et al, 2013 s.111):

Med udgangspunkt i min problemformulering overvejede jeg først, hvordan den kan operationaliseres til relevante variable, der reelt kan belyse problemfeltet, dvs. med højde for konstruktionsvaliditeten. Her indgik bl.a. en række afgrænsninger af emne, begreber og empirisk felt, og jeg vægtede at finde metoder, der matcher problemstillingen, hvormed jeg har konstrueret et undersøgelsesdesign, der svarer til formålet. Derefter udvalgte jeg konkrete data, der er brugbare og relevante ift. formålet, og gennem selvstændig argumentation for valget af sagsfremstillinger mv. har jeg forholdt mig til data-

validiteten. Jeg kunne have valgt en række supplerende sagsfremstillinger, men jeg har gennem hele opgaven fundet empirien fyldestgørende ift. mit formål, der har fokus på fremadrettede strategier, frem på at afdække specifikke hændelsesforløb.

Endelig har jeg gennem overvejelser om teori og analysemetoder søgt at sikre selve undersøgelsens validitet. Jeg har oplevet, at problem og overordnede teorier og metoder overordnet har været kombineret på frugtbar vis, men i løbet af analysens afdækning af diverse emner har det været relevant at inddrage supplerende teori i mindre omfang. Jeg mener ikke, at det har betydning for undersøgelsens validitet, men i stedet tillader, at jeg når i bund med min analyse og sikrer gode og brugbare input til min handlingsstrategi.

På dette grundlag er undersøgelsen valid i forhold til den konkrete case, hvilket er opgavens formulerede mål, men kan resultatet overføres til andre cases? Dette er ikke forsøgt med denne undersøgelse, men med målet om at kvalificere min handlingsstrategi som ny leder vil undersøgelsen i det mindste rumme relevant inspiration og oplæg til drøftelse af, hvilke resultater tilsvarende overvejelser vil føre til i en anden organisatorisk kontekst.

4. VALG AF TEORI

Det følger af mit undersøgelsesdesign med et teoretisk fortolkende case-studie, at de valgte perspektivers relevans og præcision er afgørende for en god belysning af empirien (Andersen, 1997 s.127). Derfor vil jeg i dette afsnit præsentere mit valg af primære teorier og min anvendelse heraf. Selve teoriernes indhold præsenteres, hvor de anvendes i analysen, sammen med øvrige teorier, der kun bruges kort.

To organisationsteorier anvendes gennemgående i analysen:

Niels Bo Sørensen (2011): *Organisationers form og funktion – om Mintzberg i en dansk sammenhæng* er en fortolkning af Henry Mintzbergs værker, særligt *Structures in five*. Jeg anvender Sørensens udgave, da det er en god og læsig fortolkning af Mintzbergs originale værker, der fuldt opfylder behovet i denne sammenhæng.

Mintzberg typologiserer 6 organisationsformer, og gennem analyse af uoverensstemmelser mellem struktur og situation kan modellen diagnosticere organisationsproblemer (Sørensen, 2011 s.13). Mintzbergs tilgang er primært strukturel og med en meget kompleks opfattelse af, hvordan effektive organisationer designs. Med sin deskriptive form har teorien ikke brug for yderligere operationalisering, men anvendes direkte i analysen. Ved at anvende Mintzbergs typologier på de organisations-beskrivelser, jeg finder i min empiri, kan jeg diagnosticere udfordringer og behov for organisationstilpasninger i LTK. Mintzberg bidrager således til at finde emner, der diskuteres i analysen og skal håndteres i min strategi. Teorien er i nogen grad også normativ og anviser handlinger, men ikke tilstrækkeligt til at bringe handlingsforslag på samtlige udfordringer, så derfor vælger jeg at supplere med andre mere normative teorier.

En af disse mere normative teorier er **Galbraith, J.R. (2002):** *Designing Organizations: An executive Guide to Strategy*. Bogen rummer med "stjernemodellen" Galbraith's illustration af organisationens fem design-elementer, som bør designs og kombineres hensigtsmæssigt med udgangspunkt i virksomhedens strategi (s.10).

Han viser med sin model og sine overvejelser, hvordan organisationsdesign er en særdeles vigtig opgave, og for mig er hans figur en god, umiddelbar måde at anskue interaktion og muligheder i disse valg. Med de operative designelementer bruger jeg teorien direkte i analysen, hvor den bl.a. bidrager til diskussion af organisationen som et samlet design og giver mig fokus på de interagerende faktorer. Teorien giver således blik for sammenhængen i min udfordring og nødvendiggør en nuanceret dialog om mulige designs, nødvendige afvejninger og trade-offs, da alle valg har konsekvenser.

Jeg opbygger endvidere strukturen i analysen ved hjælp af hans fem designelementer, hvormed jeg opnår en logisk opbygget diskussion af relevante elementer i forhold til min empiri.

Galbraith har som Mintzberg en overvejende strukturel tilgang, men hans teori er samtidigt normativ, hvorfor Galbraith også bidrager med bud på konkrete handlemuligheder i min analyse.

Galbraith og Mintzberg deler således det overvejende strukturelle perspektiv og har begge såvel normative som deskriptive elementer. Deres modeller supplerer hinanden godt, og med dem som primære teoretikere har jeg valgt et teori-sæt, hvormed jeg kan sætte fokus på den ønskede hovedhistorie i empirien, nemlig en forståelsesorienteret undersøgelse med et organisations-

teoretisk, strukturelt perspektiv. Kombinationen giver mig desuden mulighed for at komme længere i min drøftelse, idet de vægter forskellige emner, fx konflikter, opbygning, strømme mv. Dermed gavner det dybden af min analyse at kombinere de to teorier.

Som beskrevet ifm. valget af det kritiske perspektiv, er det efter dekonstruktion med det kritiske perspektiv nødvendigt at bruge teoretiske modeller som skelet for at opbygge nye erkendelser. De to organisationsteoretikers normative elementer bidrager hertil, men en tredje teori anvendes gennemgående til dette formål:

Kristensen et al. (2013): *Strategisk Selvledelse – Ledelse mellem frihed og forretning* anbefaler, at virksomhedens vision operationaliseres, så medarbejderne kan se, hvordan de bruger deres faglighed og ressourcer effektivt ift. virksomhedens mål. Teorien er i høj grad handlingsanvisende, idet den med cases viser, hvordan ledelse og samarbejde kan ændres med dette perspektiv. Den tilbyder således et perspektiv til at opbygge nye tilgange, der kan erstatte de nedbrudte forestillinger om "det naturlige", og dermed et konkret bud på, hvordan lederen kan håndtere sine udfordringer og skabe en effektiv og velfungerende arbejdsplads.

Kristensen giver mig altså en model for design af konkrete løsninger på handlingsniveauet, hvor anvisninger fra Galbraith og Mintzberg hører op. Udgangspunktet for Kristensen er også, at verden er socialt konstrueret og at jeg som leder (i høj grad) kan ændre organisationens samspil. Dermed er Kristensen et kvalificeret valg, både ift. opgavens perspektiv og analysens behov.

Endelig vil jeg nævne Toulmins argumentationsmodel, som afdækker struktur, opbygning og indhold af et argument og giver viden om logik, følelser og autoritet. Teorien præsenterer et begrebsapparat, hvor forholdet mellem de variable er tydeliggjort til en grafisk model (Boolsen, 2006 s.160-161, 53), og jeg kan med denne analysemodel give enkle fremstillinger af argumentationer og udfordringer i de logiske slutninger. Denne teori spiller således en anden rolle i min analyse, idet den i højere grad er et analytisk, strukturerende værktøj, der kan afsløre relevante forhold ved empirien. Den præsenterer således ikke bud på løsninger, men blotlægger emner som grundlag for diskussion med det kritiske perspektiv og de øvrige teorier.

Sammenfattende er disse teories rolle at åbne nye perspektiver på mine handlingsmuligheder ift. den konkrete empiri. Opgaven er som sagt primært empirisk, og teoriernes fulde kompleksitet og indhold er derfor sekundær ift. deres input til nye betragtninger på min empiri. I denne rapport tillægger jeg derfor empiri og analysemetoder mere vægt end anvendte teories indhold, hvilket også begrundes valget af, at teoriernes indhold præsenteres direkte i analysen.

5. ANALYSE

Som beskrevet (side 20ff.) er analysen struktureret efter problemformuleringens tre underspørgsmål, der analyseres enkeltvis, for afslutningsvist at sammenfattes i konklusionen.

5.1 UDFORDRINGEN MED AT ETABLERE EN ERHVERVSKONTAKT

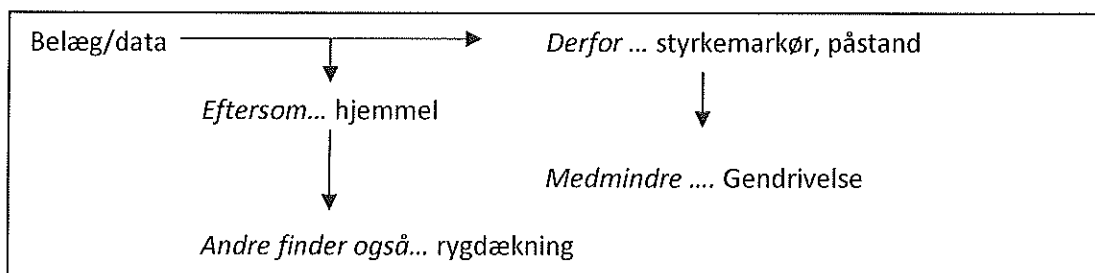
Indledningen viste, at jeg gennem mit ansættelsesforløb fik bekræftet, at målene for erhvervskontakten er upræcise. Min eksplicitte for forståelse er derfor, at det er en udfordring at finde de endelige mål og derudfra finde gode løsninger for erhvervskontaktens organisering og etableringsproces.

Formålet med dette afsnit er at forstå denne udfordring nærmere som grundlag for videre analyse og konklusion. Til dette formål anvender jeg empiri, analysemetoder og teori, som beskrevet ovenfor.

LTKS ARGUMENTATION FOR ERHVERVSKONTAKT OG LEDER

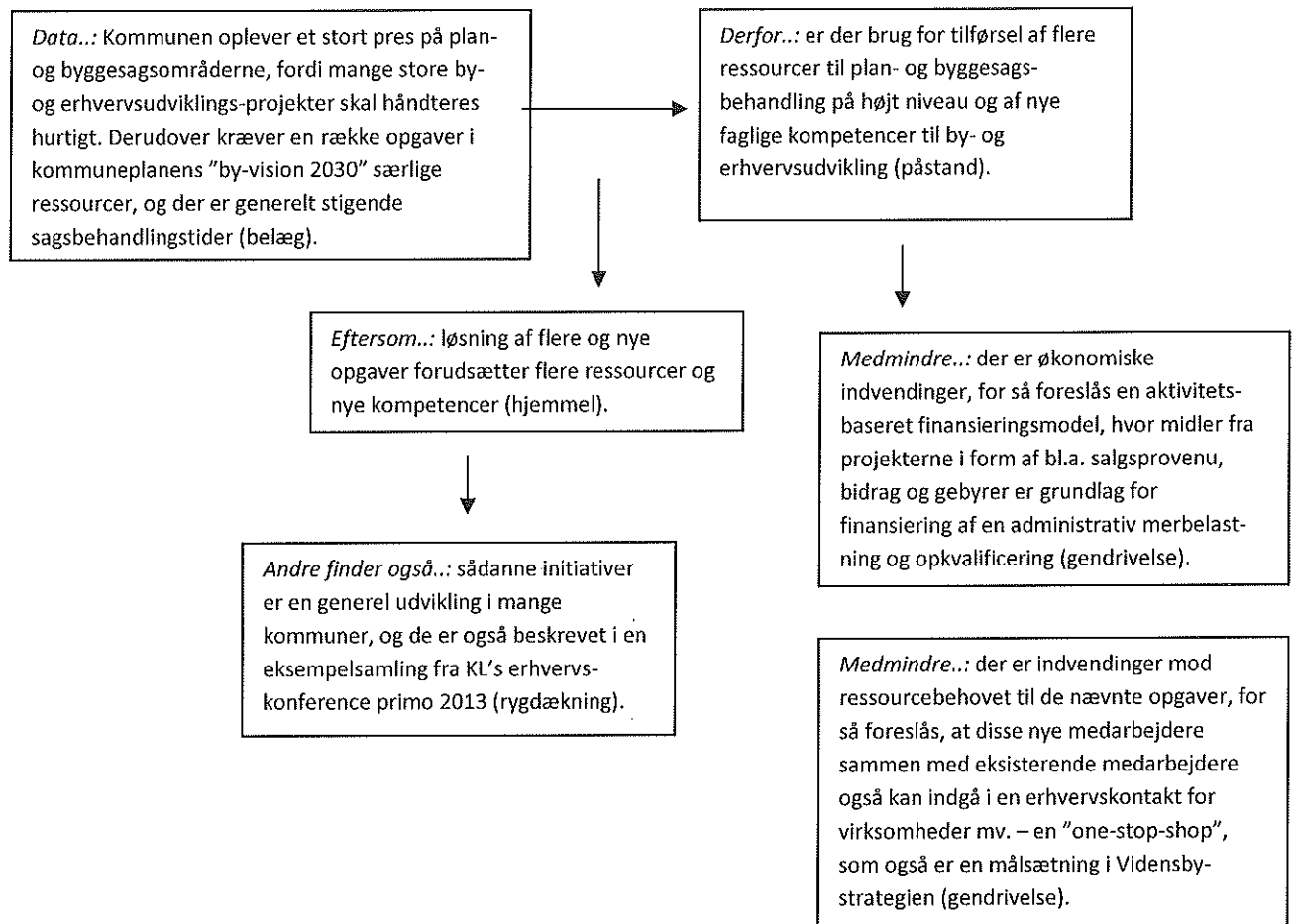
Først vil jeg med Toulmins argumentationsmodel undersøge, hvordan LTK har opbygget sine argumenter for erhvervskontakten og den nye leder, for dermed at kunne isolere og diskutere den bagvedliggende logik.

Ifølge Toulmins argumentationsmodel består et argument af en påstand, der understøttes af data, og som understreges af en hjemmel, der "retfærdiggør" skridtet fra data til påstand. Hjemlen kan desuden underbygges af rygdækning, der dokumenterer hjemlens generelle regel. En gendrivelse foregriber indvendinger ved at angive betingelser, hvor hjemlen ikke gælder, og en styrkemarkør kan angive afsenders opbakning til påstanden (Boolsen, 2006 s.161-163). Grafisk fremstiller Toulmin strukturen i et argument således:



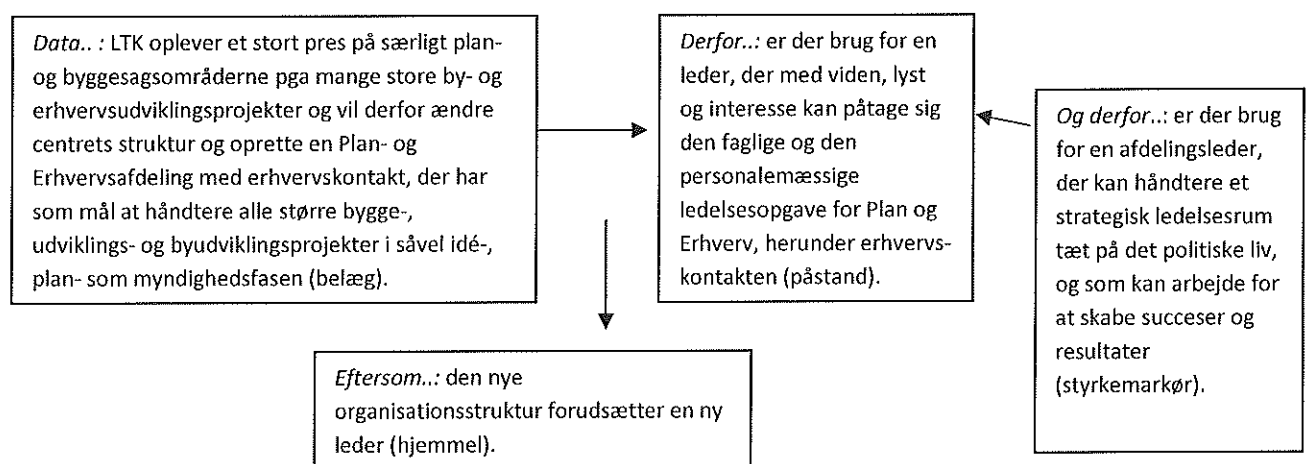
FIGUR 3: GRAFISK FREMSTILLING AF STRUKTUREN I TOULMINS ARGUMENTATIONSMODEL (TOULMIN 1958, I BOOLSEN, 2006 S.161)

LTK har vedtaget nogle mål og initiativer ift. planopgaver og erhvervskontakt (ØU 20.06.13), og en analyse af argumentationen om erhvervskontakten i denne beslutningssag er vist i figur 4.



FIGUR 4: ANALYSE AF ARGUMENTATION FOR FLERE RESSOURCER TIL BY- OG ERHVERVSUDVIKLING (ØU 20.06.13), GRAFISK FREMSTILLET MED TOULMIN.

En tilsvarende analyse af Job- og personprofilen fra ansættelsesmaterialet (bilag 2) giver følgende argumentation for den nye leders opgaver i relation til erhvervskontakten:



FIGUR 5: ANALYSE AF ARGUMENTATION FOR DEN NYE LEDERS OPGAVER I RELATION TIL ERHVERVSKONTAKTEN (BILAG 2), GRAFISK FREMSTILLET MED TOULMIN.

Sammenholdes de to argumentationsanalyser er der tydelig parallelitet mellem påstandene, som begge peger på behov for flere ressourcer og finder belæg i et stigende opgavepres. I begge analyser hentes overordnet hjemmel i, at flere/nye opgaver kræver flere/nye kræfter, hvilket med Toulmin altså er den grundlæggende logik i LTKs argumentation for nye kræfter og ny organisering på plan- og erhvervsområdet.

Med det kritiske perspektiv kan jeg gå skridtet dybere og finde den norm eller antagelse, der ligger bag logikken. Her finder jeg en antagelse om konstante faktorer, fx at nødvendig arbejdsindsats i timer pr. opgave er konstant, eller antal nødvendige opgaver er konstant. En alternativ slutning kan nås, hvis man i stedet angriber mængden af nødvendige opgaver og overvejer, hvordan disse kan prioriteres, herunder om nogle opgaver, der løses i dag, er overflødige eller uden relevant gevinst. Tilsvarende kunne man angribe måden opgaver løses på og overveje, om man med andre metoder kan løse de enkelte opgaver hurtigere.

Den type overvejelser er udbredte i den offentlige forvaltning i dag, og de må dermed også forventes at være aktuelle i LTK, men med Toulmins analysemodel, er disse overvejelser fraværende i argumentationerne. Jeg noterer mig derfor, at en del af udfordringen er at sikre, at der også på afdelingsniveau anlægges en bredere sammenhæng mellem ressourcer og resultater, end den er italesat i argumentationen for erhvervskontakten. Ad den vej kan jeg muligvis åbne for et bredere felt af løsninger til at afhjælpe ressourceudfordringer.

En sammenligning afdækker også en forskel mellem erhvervskontaktens funktion i de to argumentationer:

I Økonomiudvalgets materiale nævnes erhvervskontakten som en 'one-stop-shop' i form af en gendrivelse mod påstanden om øget ressource-behov, dvs. som et forsvar mod potentiel kritik. Tilsvarende får initiativet rygdækning fra KL og andre kommuner, dvs. som understregning eller forsvar af argumentationen. Her optræder erhvervskontaktens 'one-stop-shop' således som elementer, der hentes ind for at styrke den grundlæggende argumentation for et øget ressource-behov. Argumenterne for en 'one-stop-shop' handler her om nyttig ressource-anvendelse og andres positive erfaringer, og ikke om faglige eller indholdsmæssige målsætninger i den konkrete kontekst. Dermed argumenteres udelukkende ud fra generelle og eksterne forhold, og beslutningen træffes uden selvstændig argumentation for 'one-stop-shoppen'², som derfor med denne analyse kommer til at fremstå 'påklistret' og uden specifikke mål og hensigter.

I ansættelsesmaterialet nævnes erhvervskontakten i selve belægget som en enhed, der skal håndtere større bygge-, udviklings- og byudviklingsprojekter. Dermed er erhvervskontakten en del af selve argumentationen, mens 'one-stop-shop' ikke nævnes. En Job- og personprofil har som beskrevet (s.19) fokus på faglige krav og konkret jobindhold samt at tiltrække ansøgere, så det bagvedliggende

² I den pågældende sagsfremstilling (ØU 20.06.13) henvises til et mål i Vidensby-strategien, hvor det nævnes, at man vil "undersøge mulighederne for at udvikle en one-stop-shop, hvor virksomheder kan få råd og vejledning om muligheder og begrænsninger i eksisterende lovgivning og lokalplaner" (KB 29.08.11). 'One-stop-shoppen' er således beskrevet som et muligt initiativ, som svar på en ambition om at fremme erhvervs- og borgerservice, men initiativet er ikke formuleret som et egentligt mål og er ikke uddybet yderligere.

rationale må i denne sammenhæng være, at man med argumentationen vil formidle sammenhæng mellem mål og midler. At 'one-stop-shoppen' slet ikke er nævnt (bilag 2), trods politisk beslutning og dermed forventet væsentlighed for jobbet, peger med reklamevinklen desuden på et rationale om at sikre, at stillingen er interessant for ønsket ansøgerkreds.

Med brug af det kritiske perspektiv kan jeg sammenfatte, at beslutningen om en erhvervskontakt med 'one-stop-shop' er truffet med udgangspunkt i en fremstilling af virkeligheden, der eftersøgte ekstern, generel støtte til at opprioritere ressourcerne til plan- og byggesagsområdet. En del af udfordringen med at etablere en erhvervskontakt handler således om 'one-stop-delen', der fremstår "påklistet" og uden sammenhængende beskrivelse af mål og formål, og som end ikke nævnes i job-beskrivelsen for den nye afdelingsleder. Dermed skal jeg som ny leder udmønte et beslutningsgrundlag, der ikke er logisk sammenhængende og underbygget, og som dermed må have skabt nogle forventninger hos politikere og administration, der bliver vanskelige at indfri.

DEN FORVENTEDE ORGANISATION

For at identificere flere konkrete udfordringer med etablering af erhvervskontakten, vælger jeg som beskrevet at sammenfatte en beskrivelse af den forventede organisation i skema-form og analysere beskrivelsen med det kritiske perspektiv og Gailbraiths stjernemodell.

Emne	Beskrivelse	Kilde
MÅL med flere ressourcer og nye kompetencer til plan- og byggesagsbehandling	- Stabilitet i basisdriften (nedbragt sagsbehandlingstid på byggesager og god behandling af områdelokalplaner) - Løft af kommunens strategiske by- og erhvervsudvikling, herunder skabe en 'one-stop-shop' for virksomheder mv., - At realisere LAR-projekterne jf. spildevandsplanerne.	ØU 20.06.13
MÅL for erhvervskontakten	At drive med alle større byggeprojekter/udviklingsprojekter/byudviklingsprojekter i såvel idéfasen, planfasen og myndighedsfasen samt strategisk ansvar for kommuneplanen.	ØU 20.06.13, bilag 3.
OPGAVER for erhvervskontakten	1. fremstilling: - Kommuneplanarbejde, - Lokaliseringsønsker for større bolig- og erhvervsbyggerier, - Omdannelses- og udviklingsprojekter, - Kommunaløkonomiske effekter, - Køb og salg, - Afledt fysisk planlægning, - Byggesagsbehandling. 2. Fremstilling: - Konkret myndighedsbehandling (byggesager mv.) (3 årsværk) - Masterplanlægning, herunder kommerciel dialog, konkurrencer samt fysisk planlægning (4½ årsværk) - Indhentning af styring og ekstern rådgivningsbistand (1 mio. kr./år)	ØU 20.06.13, bilag 1. ØU 29.08.13.

UDBYTTE af erhvervskontakten ³	- Styrket kontaktenhed for både borgere og erhvervsliv ift. byggeri og boliger: - o nye servicemål (tidsgrænser for visitering, tilbud om møde og afgørelses-frister) - o nye tilbud (events, temamøder mv. om fx klima, energi eller byggeprojekter i kommunen). - Realisering af kommuneplanstrategien, herunder kommuneplanrammer for udviklingsområderne, - Branding af LTK, - Fra reaktiv til proaktiv position, bl.a. ift. salg af kommunale arealer og ejendomme, - Analyser af kommunal-økonomiske konsekvenser ved udbygninger mv., - Sammenspil med LTF (Lyngby-Taarbæk Forsyning) ved realisering af klimastrategi, herunder LAR-anlæg, - Samlet styrket servicekultur, - Større robusthed i kapacitet og kompetencer, - Bedre responstid, - Styrke forvaltningens støtte til kommunalbestyrelsens beslutninger på området, herunder sikre en politisk forankret spilleplade vedr. den fysiske planlægning og vækstdagsorden.	ØU 20.06.13, bilag 1
ORGANISERING af erhvervskontakten	Erhvervskontakten er en særlig dynamisk enhed med organisatorisk udgangspunkt i CMP, men arbejdet foregår på tværs af forvaltningen og involverer berørte centre, herunder også nuværende ressourcer. Enheden kan i perioder udvides, idet en mulighed er at trække eksisterende ressourcer helt eller delvist ind i enhedens arbejde. Enheden skal arbejde aktivitetsbaseret og skalere op og ned ud fra et dokumenteret udgangspunkt og opgavernes størrelse og kompleksitet. Følgende er væsentlige og gennemgående medaktører: - Stab for Kommunikation & Erhverv, - Stab for Politik og Jura, - Center for Økonomi og Personale, Samspillet med Vidensby-sekretariatet er også centralt.	ØU 20.06.13, bilag 1 + bilag 3.
RESSOURCER til erhvervskontakten	- Nuværende ressourcer i berørte centre (ikke specificeret – kan være helt/delvist/periodevis) - Supplerende 7½ årsværk med følgende kompetencer: - o Leder og projektleder (eksisterende byplan/byggesags-medarbejdere) - o Byplanfaglighed (2 årsværk) - o Jura, køb/salg (1 årsværk) - o Økonomi, investorøkonomi mv. (½ årsværk) - o Grafik og kommunikation (½ årsværk) - o Byggesag (2½ årsværk) - o Klimatilpasning, LAR, infrastruktur (1 årsværk) - Frie midler til særlig rådgivningsstøtte, skitseprojektering, markedsføring, events mv.	ØU 20.06.13, bilag 1

FIGUR 6: BESKRIVELSE AF ERHVERVSKONTAKTEN, SAMMENFATTET EFTER UDVALGTE SAGSFREMSTILLINGER MED BILAG.

Jeg læser af denne beskrivelse, at LTK har taget beslutning om en erhvervskontakt med ambitiøse mål, bredt opgavefelt, store forventninger om udbytte på mange parametre, og en upræcis organisering med bred, tværfaglig repræsentation, herunder også ad hoc-medarbejdere. Jeg bemærker, at 'one-stop-shoppen' heller ikke med denne beskrivelse bliver klarere defineret, fx ift. hvilke af

³ Jeg anvender betegnelsen "udbytte" for min sammenfatning af "gevinster" og "effekter" fra sagsfremstillingerne.

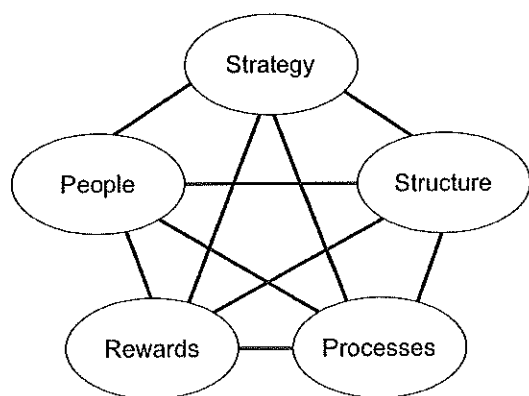
erhvervskontaktens opgaver og resultater, der forventes at høre til 'one-stop-shoppen', så heller ikke denne beskrivelse afklarer LTKs mål med 'one-stop-shoppen'.

Mine ca. 15 år i kommunal forvaltning har lært mig, at det brede opgavefelt, mangeartede mål og en upræcis organisering er en udfordring, - men hvad kan en analyse med det kritiske perspektiv og Galbraiths stjernemodel mere præcist sige om udfordringens karakter? Det er emnet i næste afsnit.

ORGANISATIONS-RELATEREDE UDFORDRINGER

Beskrivelsen i figur 6 viser, at LTK er overbevist om, at der er brug for en dynamisk enhed, et tværfagligt team og en proaktiv tilgang for at løse opgaver med så komplekse problemstillinger og opnå resultater i så bredt et felt. Med det kritiske perspektiv bygger dette valg på en antagelse om, at LTKs organisationsmodel (figur 1) ikke er effektiv ift. at varetage denne form for tværgående, udviklingsorienterede og borger-/erhvervs-rettede opgaver. Der er således en forståelse af, at sådanne mål forudsætter nye værktøjer, også ift. organisering. Men under denne forståelse afslører de mange mål, høj forventning om udbytte og en upræcis organisationsbeskrivelse også en antagelse om, at man ved at kombinere valgfri inspiration fra nye samarbejds- og organisationsformer, kan opnå store resultater. Med Galbraith er det derfor relevant at spørge, om dette organisations-design er omhyggeligt tilpasset strategien, eller er man faldet for en mode-trend (Galbraith, 2002 s.14)?

Ifølge Galbraiths stjernemodel skal organisationens fem designelementer nemlig kombineres, så de passer til forretningsstrategien. Herved kan opnås en komparativ fordel, der adskiller en organisations resultater fra en andens. De fem elementer skal designes og kontrolleres af lederne og har indirekte effekt for organisationens kultur, værdier og performance (Galbraith, 2002 s.10-15).



FIGUR 7: GALBRAITHS STJERNEMODEL MED FEM DESIGN-ELEMENTER (GALBRAITH, 2002).

Det følger af Galbraiths teori, at man må forvente udfordringer, hvis elementerne ikke passer sammen. Mit mål er her at beskrive udfordringen med at etablere erhvervskontakten, så jeg vælger at præsentere stjernemodellens elementer og anvende dem på beskrivelsen af erhvervskontakten (figur 6). Derved opstår umiddelbart en række spørgsmål, der bringer nye elementer af udfordringen frem:

Strategi er det grundlæggende element i stjernemodellen, -"virksomhedens formel for succes". Strategien fastlægger mål, formål, værdier og mission og angiver derved virksomhedens retning (Galbraith, 2002 s.10). I figur 6 listes mål, opgaver og ønsket udbytte i mange punkter, så hvad er

egentligt det vigtigste? Her synes ikke at være truffet de nødvendige fravalg, for at strategien kan være et operativt grundlag for organisationsdesignet og dermed få den rolle, som Galbraith anbefaler. Især synes listen over udbyttet at være bred og mangeartet, - så hvad er det for en værdi, erhvervskontakten skal skabe? - hvornår er erhvervskontakten en succes?

Struktur fastlægger rammen for de resterende design-beslutninger, ud fra strategien. Struktur har fire dimensioner: specialisering, form, magtfordeling og afdelinger, og samlet handler struktur bl.a. om hierarki (Galbraith, 2002 s.17-18). Erhvervskontakten er forankret i CMP og jeg har titel af afdelingsleder, men hvordan er magt og autoritet egentligt fordelt? Dette er relevant, både ift. lederne over mig og mit faglige beslutningsmandat bl.a. i mit samarbejde med eksterne parter, men også ift. ledere på mit niveau og de medarbejdere, der skal indgå i erhvervskontakten efter behov. For hvem afgør dette behov? Og rækker mit mandat til at handle så proaktivt og samarbejdende, som der lægges op til i beskrivelsen af erhvervskontakten? Strukturen er således kun beskrevet meget overordnet, mens vigtige spørgsmål udestår.

Processer i form af information og beslutninger gennemskærer organisationens struktur, og får den til at fungere. Vertikale processer fordeler ressourcer som penge og talent, og via horisontale processer koordineres selve arbejds-strømmene (Galbraith, 2002 s.12). Beskrivelsen af erhvervskontakten fortæller ikke, hvordan hverken de lodrette eller de vandrette processer forventes at fungere. Så hvordan kommer fx prioritering til at fungere i praksis? Og hvad skal kendetegne samarbejdet mellem medarbejdere og parallelle afdelinger? Og er resten af organisationen parat til at indgå i de beskrevne aktivitetsbaserede, dynamiske og eksternt rettede processer? Med Galbraith er disse processer vigtige for organisationens funktion, og dermed er det en udfordring for mig at sikre afklaring heraf.

Belønning kan understøtte, at medarbejderne følger virksomhedens strategiske retning. Det handler om økonomiske faktorer som løn, forfremmelse og bonus, men også fx anerkendelse og udfordringer kan understøtte, at medarbejderne flytter organisationen i en given strategisk retning (Galbraith, 2002 s.12-13). Beskrivelsen i figur 6 rummer ingen overvejelser om, hvordan jeg som leder af erhvervskontakten kan belønne medarbejderne, men med Galbraith har jeg brug for midler til at dirigere og understøtte medarbejdernes bidrag. Jeg ser særligt en udfordring med medarbejdere, der udlånes fra andre afdelinger, for hvordan kan jeg fremme, at de handler i harmoni med erhvervskontaktens mål?

Kompetencer dækker HR-faktorer som rekruttering, oplæring, udvikling, og den rette kombination producerer den "kunnen", der efterspørges af organisationens strategi og struktur. Kompetencerne gør organisationen i stand til at eksekvere den strategiske retning, og omfatter også menneskelige egenskaber som fx fleksibilitet og samarbejdsevne (Galbraith, 2002 s.13). Beskrivelsen i figur 6 nævner ikke, hvordan medarbejdere rekrutteres, herunder min indflydelse på disse processer, men med Galbraith er det afgørende, at erhvervskontakten får relevante kompetencer. Tilsvarende vil jeg forvente, at der kan opstå udfordringer i det løbende samarbejde med ad hoc-medarbejderne fra andre afdelinger, - fx med udvælgelse, udskiftninger, oplæring, rationalitet og opgaveforståelse samt delt ledelse.

Her kan jeg med Galbraiths stjernemodel konstatere, at det fortsat er en udfordring at få fastlagt et organisationsdesign, der understøtter strategien, og hvor design-elementerne er sammenhængende. Der er uklarheder på samtlige fem elementer i Galbraiths stjerne, og i etableringen af en

erhvervskontakt vil det være en udfordring at sikre afklaring og sammenhæng for såvel strategi, struktur, processer, belønning og kompetencer. Dermed har jeg som leder en udfordring med at sikre relevante konkrete løsninger på samtlige delelementer, og derved skabe en velfungerende, konkret tilpasset organisation.

5.2 MIN STRATEGI FOR ETABLERING AF ERHVERVSKONTAKT

Jeg har nu opnået en forståelse af udfordringen med at etablere erhvervskontakten. Med det udgangspunkt er formålet nu at formulere en strategi for, hvordan jeg som ny afdelingsleder kan gå til udfordringen, svarende til anden del af min problemformulering. Til formålet anvender jeg empiri, analysemetoder og teori, som beskrevet i de foregående kapitler.

Jeg strukturerer som sagt denne del af analysen med Galbraiths fem design-elementer, så de er overskrifter for diskussionen. Afslutningsvist overvejes den samlede effekt af de fem elementer, og resultatet sammenfattes i konklusionen.

STRATEGI

Ifølge Galbraith er virksomhedens strategi grundlæggende for stjernemodellen, men ovenstående analyse af udfordringen peger på, at der ikke er truffet de nødvendige fravalg og prioriteringer, hvilket har en række konsekvenser:

Først og fremmest er jeg som ny leder usikker på, hvilken værdi, jeg forventes at skabe. Den usikkerhed opstod under ansættelsesforløbet og har motiveret til denne opgave, og jeg finder det afgørende at få afklaret ift. min personlige trivsel og professionelle performance. Med Kristensen et al. (2013) gør en uklar strategi det vanskeligt for lederen at sætte den strategiske retning for medarbejderne, som er afgørende for, at de kan løse deres opgaver med værdi for forretningen (Kristensen et al, 2013 s.163-166). Jeg har således brug for en klar strategi for erhvervskontakten, så jeg kan komme godt fra start i mit nye job og lede mine medarbejdere til at skabe gode resultater.

Med Galbraith betyder en uklar strategi også, at selve udgangspunktet for stjernemodellen er svagt, og dermed bliver det vanskeligt at designe en hensigtsmæssig organisation.

Derfor bliver første punkt i min strategi for at etablere erhvervskontakten at sikre et klart, fælles billede af mål, formål, værdier og mission, jf. Galbraiths strategi-begreb. I dette afsnit overvejer jeg, hvordan jeg kan medvirke til dette.

En klar strategi involverer dialog med berørte parter for at sikre deres bidrag og opbakning, og i denne analyse er disse parter valgt med opgavens fokale system, jf s.13:

Flere forfattere understreger, at enhver virksomhed er til for kunderne, og værdien skal skabes for omgivelserne og ikke for virksomheden selv (bl.a. Wardell 2008, Augier & Teece 2009, Kristensen et al. 2013), hvorfor aftagerne af erhvervskontaktens ydelser (dvs. LTKs erhvervsliv) bør inddrages i strategiarbejdet. I praksis har relevante parter i fællesskab diagnosticeret udfordringer og foreslået handlinger gennem samarbejdet om vidensby-strategien (KB 29.08.11), og en tydeliggørelse af denne strategi er netop en del af opgaven for den nye afdelingsleder (bilag 2). Erhvervslivets betragtninger af

udfordringer og relevante opgaver foreligger således allerede, og det skal naturligvis være mit afsæt. Både af ressourcemæssige årsager og fordi det er LTKs vedtagne grundlag, men også fordi min anerkendelse hos erhvervslivet vil styrkes af, at jeg ikke starter forfra og spørger til emner, de har drøftet i årevis, men i stedet beder dem om input eller vurderinger af de konkrete løsninger, jeg foreslår at implementere. Her kan det nævnte samarbejde med vidensby-sekretariatet (ØU 20.06.13, bilag 1) være en nyttig indgang, og i praksis vil jeg starte min dialog med erhvervslivet om erhvervskontaktens strategi via dette.

Politikerne har vedtaget de organisations-ændringer og målsætninger, jeg er ansat til at bidrage til (ØU 20.06.13), og de må derfor forvente, at administrationen udmønter deres beslutninger og skaber de lovede resultater. For at sikre opbakning og arbejdsro fra den politiske front skal jeg derfor sikre, at politikerne kan genkende deres beslutninger, og at målene sorteres og skærpes på en måde, så erhvervskontakten hurtigt opnår synlige resultater. Fx kan nogle af de relativt konkrete mål fra figur 6 prioriteres først, fx implementering af nye servicemål. Det vil fremme et godt samarbejde med det politiske niveau, men synlige resultater kan bestemt også være nyttige ift. andre samarbejdsparter, eksternt såvel som internt.

Et punkt i beskrivelsen af erhvervskontakten (figur 6) er afgørende, at jeg forholder mig til, nemlig forventningen om "At styrke forvaltningens støtte til kommunalbestyrelsens beslutninger på området, herunder sikre en politisk forankret spilleplade vedr. den fysiske planlægning og vækstdagsorden". Jeg vurderer, at denne sætning er bevidst formuleret, så den kan komme alle for øre (jf. mine overvejelser om empiri), og den kan i realiteten dække over et bredt spektrum af frustrationer hos forskellige parter. Men det er oplagt at spørge: "Støtter forvaltningen ikke kommunalbestyrelsens beslutninger?" eller "Mangler den fysiske planlægning og vækstdagsordenen politisk forankring?". Punktet er vedtaget af den forrige kommunalbestyrelse, og det kan derfor være anderledes i dag, men et bekræftende svar på disse spørgsmål vidner for mig om et problem med tilliden mellem administration og politikere. At afklare dette potentielle problem ligger udenfor denne opgave, men det kan have stor betydning for min ageren. Det indgår derfor i min strategi at afklare, hvad denne sætning dækker over, fx ved at spørge til forholdet mellem politikere og administration, så jeg kan tage højde herfor i mine handlinger.

Direktion og andre ledere er også vigtige aktører ift. erhvervskontaktens strategi. Flere har været længe i LTK og er erfarne i den konkrete kontekst, så de må have holdninger til erhvervskontaktens udfordringer og opgaver. Det vil jeg lytte til, og erhvervskontaktens strategi skal have sammenhæng med de øvrige kommunale strategier og opbakning fra den øverste ledelse, for at kunne realiseres. Derfor skal strategien fastlægges i dialog med relevante ledelsesfora, men det er vigtigt, at jeg tager initiativ-retten. Figur 6 viser resultatet af en proces, hvor politikere, ledere, medarbejdere og eksterne parter byder ind med mål og forventninger, uden én ansvarlig part, der sorterer, afvejer og forholder sig konkret og praktisk til udfordringerne. Den rolle er der tydeligvis ingen, der har taget, og det er særdeles oplagt, at jeg som ny afdelingsleder indtager dette rum. Jeg vil således søge indblik og opbakning hos den øvrige ledelse, men min strategi vil være, at dialogen skal tage udgangspunkt i mine oplæg til, hvordan opgaven konkret kan løses, for derved at søge den nødvendige opbakning og en operativ platform for mit arbejde. Galbraith understreger netop, at organisationsdesignet afgør beslutningsprocesserne, og derfor giver indflydelse på organisationsdesign også indflydelse på alle senere beslutninger (Galbraith 2002, s.6), hvilket gør det yderligere vigtigt, at jeg sikrer mig dette

initiativ. En opsøgende tilgang ift. mine ledere med konkrete oplæg til gode løsninger vil således kunne fremme sandsynligheden for, at jeg opnår gode rammer, der bliver nyttige på sigt.

Med det kritiske perspektiv kan jeg overveje hvilke erfaringer og forudsætninger, jeg bærer ind i denne dialog med ledelsen, og hvordan disse adskiller sig fra de forestillinger, der findes i LTK. Min ledelseserfaring stammer fra et adhocrati i en ekstern kommunal enhed med flad struktur, hvor proaktivitet og aktørsamarbejde var bærende (se www.musicon.dk). Det har givet mig en forståelse af erhvervskontaktens potentielle strategi, der er anderledes end den dominerende i LTK, som den erkendes gennem års arbejde i rådhusets kerne. Jeg skal derfor være opmærksom på, at mine idéer vil kunne overraske eller synes naive, og tilsvarende vil deres tilgange kunne undre mig, hvilket potentielt kan blive vanskeligt for begge parter. Ved at søge at forstå deres rationaler, kan jeg forholde mig dertil i min argumentation, og derved bestræbe mig på at bygge bro mellem os, så vi får kombineret vores rationaler i gode handlinger ift. den konkrete udfordring. Denne kombinationstanke er gennemgående i litteratur om samskabelse og innovation, der kan defineres som evne til at kapitalisere diversiteten af viden (Justesen 2008, s.37) og det er ifølge netværks-teorier en nødvendig tilgang til at løse komplekse problemer (Klijn et al, 2004). Det er derfor vigtigt, at jeg stræber efter en platform for at samskabe løsninger på tværs i LTK.

Endelig er det afgørende, at medarbejderne får del i strategien. Kristensen understreger, at virksomhedens vision skal operationaliseres for at blive omdrejningspunkt for medarbejdernes selvledelse. Medarbejdernes forretningsområder skal oversættes til visionen, ved at leder og medarbejdere i samarbejde skaber sammenhæng mellem hvordan, hvad og hvorfor, de skal arbejde. Derved kan medarbejderne bruge deres faglighed og ressourcer effektivt ift. virksomhedens mål, hvilket både motiverer og tilfredsstiller medarbejderne samt styrker virksomheden (Kristensen et al, 2013 s.170-173).

Ifølge Job- og personprofilen forventes jeg snart at holde medarbejdersamtaler (Bilag 2), og det er oplagt at bruge anledningen til samtaler om forventninger til erhvervskontaktens strategi og den enkeltes syn på sit bidrag hertil. Herved får jeg fra starten understreget, at jeg som leder sætter fokus på virksomhedens mål og medarbejdernes bidrag, og at jeg betragter det som min rolle at fremme en platform, hvor hver medarbejder med sin faglighed og kompetencer kan medvirke til, at målene nås. Jeg kan samtidigt bruge de individuelle input til strategien til at afgøre, hvordan den videre proces evt. skal involvere medarbejderne yderligere, fx ved afdelingsmøder, seminarer eller studieture med konkret inspiration.

Berørte medarbejdere fra andre afdelinger får ikke medarbejdersamtaler med mig men har tilsvarende behov for ejerskab og forståelse for strategien for at bidrage godt. Derfor vil jeg fx ved fællesmøder for CMP, uformelle kaffemaskine-møder, evt. personaleblad, intranet mv. bruge relevante anledninger til at skabe tydelighed og formidle status og indhold for erhvervskontaktens strategi. Herved bliver strategien tydelig og sikres plads og anerkendelse i LTK.

Min indsats for en klar strategi for erhvervskontakten indebærer således, at jeg vil inddrage ledere og egne medarbejdere direkte, andre medarbejdere via fællesfora, erhvervsliv via vidensby-sekretariatet og politikerne primært ved at vise synlige resultater. Jeg vil i alle led søge at holde initiativ-retten på min side og med lydhør opmærksomhed på de bagvedliggende forståelser og eventuelle konflikter

søge input til kvalificering af mine konkrete udspil. Jeg er overbevist om, at de bedste løsninger findes ved at kombinere vores viden, men jeg vil tage lederskabet.

Med Galbraith angiver strategien virksomhedens retning og er udgangspunkt for design af de øvrige elementer (Galbraith, 2002 s.10). Ovenstående diskussion har endnu ikke givet en endelig strategi for erhvervskontakten, så figur 6 er fortsat afsæt for diskussionen af stjernemodellens øvrige elementer.

STRUKTUR

Første del af analysen viste, at en del af udfordringen skyldes erhvervskontaktens uklare struktur, herunder at beslutningsmandat og ledersamspil ikke er afklaret (s.31).

Erhvervskontaktens strukturelle egenskaber kan analyseres med Mintzberg, der tegner enhver organisation med samme generiske form, med øverste ledelse, mellemlidelse, produktionskerne, teknostruktur og støttestab. Mintzberg typologiserer 6 organisationsformer, som ofte kombineres. De har hver en fremherskende måde at koordinere arbejdet på (primær koordinationsmekanisme), og der skal ske tilpasning mellem en række designparametre (valgbare variable, bl.a. design af positioner, struktur, forbindelser og beslutninger) og situationsfaktorer (givne variable, dvs. alder, størrelse, tekniske system, omgivelser og magtfordeling) (Sørensen, 2011 s.12-17,31,99).

Organisationen fungerer ifølge Mintzberg via et system af strømme af autoritet, arbejdsmaterialer, informationer og beslutninger i en særdeles kompleks funktionsmåde. En effektiv organisation kræver overensstemmelse mellem struktur og situation, så når strategien ændres, skal organisationsformen ofte justeres (Sørensen, 2011 s.19-29,99).

Udvalgte elementer fra Mintzbergs typologier er sammenfattet i dette skema:

Organisationsform	Simpel struktur	Maskin-bureaukrati	Fag-bureaukrati	Divisionaliseret form	Adhokrati	Idé-organisation
Primær koordinationsmekanisme	Direkte overvågning	Standardisering af arbejdsprocesser	Standardisering af faglig kunnen	Standardisering af output	Gensidig tilpasning	Standardisering af normer
Designparametre – (Valgbare variable)	Centralisering, Organisk struktur.	Formalisering af adfærd, Jobspecialisering, Funktionel gruppering, Vertikal centralisering.	Horisontal jobspecialisering, Decentralisering, Træning/oplæring	Markedsopdelt, Præstationskontrol, Begrænset vertikal decentralisering	Forbindelsemekanismer, Organisk struktur, Selektiv decentralisering, Grupper efter vekslende funktioner	Indoktrinering, Decentralisering.
Situationsfaktorer (Givne variable)	Lille og ung, Ikke-sofistikeret teknik, Simple, dynamiske omgivelser.	Gammel og stor, Regulerende, Simple, stabile omgivelser, Ekstern kontrol.	Alle aldre og størrelser, Komplekse, stabile omgivelser.	Gammel og stor. Magtbehov hos mellemlidende.	Ung og alle størrelser, Sofistikeret teknik, Komplekse, dynamiske omgivelser.	Alle aldre og størrelser, Simple, stabile omgivelser. Simpelt teknisk system.

FIGUR 8: UDVALGTE ELEMENTER FRA MINTZBERGS 6 TYPOLOGIER (SØRENSEN, 2011 S.120-154)

initiativ. En opsøgende tilgang ift. mine ledere med konkrete oplæg til gode løsninger vil således kunne fremme sandsynligheden for, at jeg opnår gode rammer, der bliver nyttige på sigt.

Med det kritiske perspektiv kan jeg overveje hvilke erfaringer og forudsætninger, jeg bærer ind i denne dialog med ledelsen, og hvordan disse adskiller sig fra de forestillinger, der findes i LTK. Min ledelseserfaring stammer fra et adhocrati i en ekstern kommunal enhed med flad struktur, hvor proaktivitet og aktørsamarbejde var bærende (se www.musicon.dk). Det har givet mig en forståelse af erhvervskontaktens potentielle strategi, der er anderledes end den dominerende i LTK, som den erkendes gennem års arbejde i rådhusets kerne. Jeg skal derfor være opmærksom på, at mine idéer vil kunne overraske eller synes naive, og tilsvarende vil deres tilgange kunne undre mig, hvilket potentielt kan blive vanskeligt for begge parter. Ved at søge at forstå deres rationaler, kan jeg forholde mig dertil i min argumentation, og derved bestræbe mig på at bygge bro mellem os, så vi får kombineret vores rationaler i gode handlinger ift. den konkrete udfordring. Denne kombinationstanke er gennemgående i litteratur om samskabelse og innovation, der kan defineres som evne til at kapitalisere diversiteten af viden (Justesen 2008, s.37) og det er ifølge netværks-teorier en nødvendig tilgang til at løse komplekse problemer (Klijn et al, 2004). Det er derfor vigtigt, at jeg stræber efter en platform for at samskabe løsninger på tværs i LTK.

Endelig er det afgørende, at medarbejderne får del i strategien. Kristensen understreger, at virksomhedens vision skal operationaliseres for at blive omdrejningspunkt for medarbejdernes selvledelse. Medarbejdernes forretningsområder skal oversættes til visionen, ved at leder og medarbejdere i samarbejde skaber sammenhæng mellem hvordan, hvad og hvorfor, de skal arbejde. Derved kan medarbejderne bruge deres faglighed og ressourcer effektivt ift. virksomhedens mål, hvilket både motiverer og tilfredsstiller medarbejderne samt styrker virksomheden (Kristensen et al, 2013 s.170-173).

Ifølge Job- og personprofilen forventes jeg snart at holde medarbejdersamtaler (Bilag 2), og det er oplagt at bruge anledningen til samtaler om forventninger til erhvervskontaktens strategi og den enkeltes syn på sit bidrag hertil. Herved får jeg fra starten understreget, at jeg som leder sætter fokus på virksomhedens mål og medarbejdernes bidrag, og at jeg betragter det som min rolle at fremme en platform, hvor hver medarbejder med sin faglighed og kompetencer kan medvirke til, at målene nås. Jeg kan samtidigt bruge de individuelle input til strategien til at afgøre, hvordan den videre proces evt. skal involvere medarbejderne yderligere, fx ved afdelingsmøder, seminarer eller studieture med konkret inspiration.

Berørte medarbejdere fra andre afdelinger får ikke medarbejdersamtaler med mig men har tilsvarende behov for ejerskab og forståelse for strategien for at bidrage godt. Derfor vil jeg fx ved fællesmøder for CMP, uformelle kaffemaskine-møder, evt. personaleblad, intranet mv. bruge relevante anledninger til at skabe tydelighed og formidle status og indhold for erhvervskontaktens strategi. Herved bliver strategien tydelig og sikres plads og anerkendelse i LTK.

Min indsats for en klar strategi for erhvervskontakten indebærer således, at jeg vil inddrage ledere og egne medarbejdere direkte, andre medarbejdere via fællesfora, erhvervsliv via vidensby-sekretariatet og politikerne primært ved at vise synlige resultater. Jeg vil i alle led søge at holde initiativ-retten på min side og med lydhør opmærksomhed på de bagvedliggende forståelser og eventuelle konflikter

søge input til kvalificering af mine konkrete udspil. Jeg er overbevist om, at de bedste løsninger findes ved at kombinere vores viden, men jeg vil tage lederskabet.

Med Galbraith angiver strategien virksomhedens retning og er udgangspunkt for design af de øvrige elementer (Galbraith, 2002 s.10). Ovenstående diskussion har endnu ikke givet en endelig strategi for erhvervskontakten, så figur 6 er fortsat afsæt for diskussionen af stjernemodellens øvrige elementer.

STRUKTUR

Første del af analysen viste, at en del af udfordringen skyldes erhvervskontaktens uklare struktur, herunder at beslutningsmandat og ledersamspil ikke er afklaret (s.31).

Erhvervskontaktens strukturelle egenskaber kan analyseres med Mintzberg, der tegner enhver organisation med samme generiske form, med øverste ledelse, mellemedelse, produktionskerne, teknostruktur og støttestab. Mintzberg typologiserer 6 organisationsformer, som ofte kombineres. De har hver en fremherskende måde at koordinere arbejdet på (primær koordinationsmekanisme), og der skal ske tilpasning mellem en række designparametre (valgbare variable, bl.a. design af positioner, struktur, forbindelser og beslutninger) og situationsfaktorer (givne variable, dvs. alder, størrelse, tekniske system, omgivelser og magtfordeling) (Sørensen, 2011 s.12-17,31,99).

Organisationen fungerer ifølge Mintzberg via et system af strømme af autoritet, arbejdsmaterialer, informationer og beslutninger i en særdeles kompleks funktionsmåde. En effektiv organisation kræver overensstemmelse mellem struktur og situation, så når strategien ændres, skal organisationsformen ofte justeres (Sørensen, 2011 s.19-29,99).

Udvalgte elementer fra Mintzbergs typologier er sammenfattet i dette skema:

Organisationsform	Simpel struktur	Maskin-bureaukrati	Fag-bureaukrati	Divisionaliseret form	Adhokrati	Idé-organisation
Primær koordinationsmekanisme	Direkte overvågning	Standardisering af arbejds-processer	Standardisering af faglig kunnen	Standardisering af output	Gensidig tilpasning	Standardisering af normer
Designparametre – (Valgbare variable)	Centralisering, Organisk struktur.	Formalisering af adfærd, Jobspecialisering, Funktionel gruppering, Vertikal centralisering.	Horisontal jobspecialisering, Decentralisering, Træning/oplæring	Markedsopdelt, Præstationskontrol, Begrænset vertikal decentralisering	Forbindelse-smekanismer, Organisk struktur, Selektiv decentralisering, Grupper efter vekslende funktioner	Indoktrinering, Decentralisering.
Situationsfaktorer (Givne variable)	Lille og ung, Ikke-sofistikeret teknik, Simple, dynamiske omgivelser.	Gammel og stor, Regulerende, Simple, stabile omgivelser, Ekstern kontrol.	Alle aldre og størrelser, Komplekse, stabile omgivelser.	Gammel og stor. Magtbehov hos mellemedlerne.	Ung og alle størrelser, Sofistikeret teknik, Komplekse, dynamiske omgivelser.	Alle aldre og størrelser, Simple, stabile omgivelser. Simpelt teknisk system.

FIGUR 8: UDVALGTE ELEMENTER FRA MINTZBERGS 6 TYPOLOGIER (SØRENSEN, 2011 S.120-154)

Erhvervskontakten beskrives bl.a. som dynamisk, tværgående, kan opskalere med ad hoc-ressourcer ved behov og skal løfte kommunens strategiske by- og erhvervsudvikling (fig. 6), og på det grundlag vil jeg med Mintzberg karakterisere erhvervskontakten som et operativt adhocrati. Det er en organisk struktur med lav formalisering af adfærd, sigte mod innovation, med mange forbindelsesmekanismer og gensidig tilpasning (Sørensen, 2011 s.148-152).

Med blik på hele organisationen ses en kombineret organisationsform, idet enheden er tilknyttet Planafdelingen, forankret i CMP og en del af LTK. Jeg vurderer, at strukturen med kommunale fag- og myndigheds-centre (illustreret i figur 1) bedst ligner den divisionaliserede form, hvor de enkelte grupperinger (centre) er skabt efter deres markeder, og med egen teknisk service-enhed tilknyttet (Sørensen, 2011 s.138-139). Samtidigt kan en kommune, der som LTK er gammel, stor, formaliseret, regulerende og med relativt centraliseret beslutningsmagt, betegnes som et maskin-bureaukrati, der løser højt specialiserede, rutinemæssige opgaver gennem formaliserede procedurer og med fælles kommunikation (fx www.ltk.dk). I maskinbureaukratiet skelnes skarpt mellem linje og stab (Sørensen, 2011 s.124-125), som det også illustreres af LTK i figur 1.

Med Mintzberg bliver det således klart, at erhvervskontakten etableres i en overordnet struktur, der typisk fungerer med standardisering af arbejdsprocesser og output som primær koordination, og formalisering af adfærd og præstationskontrol er væsentlige designparametre. Medarbejdere i denne produktionskerne er vant til et rationaliseret arbejdsflow, en skarp arbejdsdeling og snævert definerede jobs (Sørensen, 2011 s.124-125,138). Modsat lægger erhvervskontakten op til en struktur, der typisk har gensidig tilpasning som primær koordination, en organisk struktur, lav formalisering af adfærd og gruppering efter vekslende funktioner. Målet er innovative processer, så faste mønstre undgås, og medarbejderne løser ofte både administrative og operative sider af en opgave (Sørensen, 2011 s.148-150). Med Mintzberg vil erhvervskontaktens forventede strukturer altså adskille sig fra de øvrige strukturer i LTK, og forskellige designparametre skal fungere sammen. Med det kritiske perspektiv kan man sige, at forskellige rationaler og forestillinger om hvilke strukturer og grupperinger, der er effektive i arbejdet, vil mødes og potentielt konflikte. Fx kan det være vanskeligt for en juridisk sagsbehandler, der er trænet i at afgøre sager ud fra en ren juridisk betragtning at samskabe med andre fagligheder og byde ind med perspektiver og nye muligheder i kraft af sin juridiske viden. Det er en anderledes måde at tænke og agere, som tager omstillingstid og kan give konflikter undervejs.

Sådanne konflikter kan håndteres med dekobling og anden handling end besluttet (Meyer et al, 1977 s.357), hvilket jeg betragter som en oplagt risiko i denne situation. Jeg, min leder og mine medarbejdere må alle forvente skepsis eller modstand ift. de særlige strukturer, vi skal bygge op med erhvervskontakten, og hvis det bliver svært for den enkelte eller kollektivet, er dekobling en mulighed. I praksis bliver det vanskeligt at forene alt, der er vedtaget om erhvervskontakten, så også derfor kan dekobling ift. dele af den beskrevne organisation blive aktuelt.

Jeg mener med støtte fra både Mintzberg og Galbraith, at der skal holdes fast i, at erhvervskontakten har en særlig rolle, og derfor også skal have en særlig struktur. Elementerne skal matches, så de danner en hensigtsmæssig organisation, også selv om det kan være en udfordring at kombinere med de eksisterende strukturer. Jeg vil derfor løbende italesætte forskellene og støtte op med analyse af evt. konflikter, for derved at holde dekobling på afstand. Gennem denne dialog og grundigt

organisationsdesign må nogle forventede elementer evt. udelades, men jeg vil arbejde for, at det sker gennem en bevidst proces, og ikke gennem tilfældige dekoblinger.

Galbraith opstiller fire dimensioner, der determinerer strukturen (Galbraith, 2002 s.17-22). Jeg lader disse punkter systematisere resten af min analyse af struktur:

1. Specialisering: Medarbejdere fra maskinbureaukratiet er vant til specialiserede, afgrænsede opgave-områder, men i adhocratiet varetages de job-elementer, som den konkrete opgave forudsætter. Strukturerne skal derfor fremme denne erkendelse og gøre det spændende for medarbejderne at udføre alle de funktioner, som opgaverne kræver, fx ved at designe belønnings-elementet herefter. De parallelle afdelinger i CMP må forventes at arbejde med uændret grad af specialisering, så også i det nære center-samarbejde vil erhvervskontaktens medarbejdere skille sig ud på dette punkt, hvilket jeg vil forholde mig til via design af processer.

2. Form: Ansættelsen af mig og de øvrige ledere til nye stillinger giver et ekstra ledelseslag i CMP (bilag 1), hvilket ændrer organisationens form modsat den aktuelle trend. Jeg kender ikke den konkrete baggrund, dog viser empirien, at CMP har oplevet et stort pres på plan- og byggesagsområderne (ØU 20.06.13). Ifølge Galbraith giver fladere hierarkier hurtigere beslutninger og bedre kontakt mellem ledere og medarbejdere (Galbraith, 2011 s.20), hvormed et ekstra ledelseslag ikke umiddelbart lyder til at lette presset på medarbejderne. Jeg og de andre ledere skal alle finde den rette formel til dette, fx gennem overvejelser om processer og dialog med medarbejderne, og vi bør diskutere, hvordan vi som gruppe er en samlet støtte for medarbejderne.

3. Magtfordeling: Ifølge Galbraith skal ledelsen lægge den horisontale magt, hvor det er mest kritisk for missionen, fx i enheder med kundekontakt (Galbraith 2002, s 11). Følges den teori bør erhvervskontakten med sit eksterne samarbejde have magt, hvilket jeg også anser som afgørende for, at mit beslutningsmandat rækker til at handle så proaktivt og eksternt samarbejdende, som det beskrives i figur 6. Målet om en aktivitetsbaseret tilpasning af enhedens størrelse forudsætter konkret, at jeg får mulighed for at kalde på medarbejdere i andre afdelinger, og dermed bør strukturen ift. horisontal magt fordele min afdeling. Dette stiller også krav til den laterale magtfordeling, for min ledelse skal betroe mig den indflydelse, der er nødvendig for at eksekvere strategien ift. såvel eksterne parter som medledere. Jeg skal derfor finde en passende aftale om disse magtbalancer, når de endelige strukturer skal på plads.

4. Afdelinger: Jeg har tidligere påvist, at 'one-stop-delen' fremstår påklippet, og selve erhvervskontakten er et nyt element tilknyttet planafdelingen. På afdelingsniveau findes derfor allerede en kompliceret struktur, hvor opgaver, perspektiver og ressourcer skal kombineres til et hensigtsmæssigt design. Det forventes desuden, at centerchef og afdelingsledere i CMP fungerer som et team med et åbent og ærligt samarbejde (Bilag 2), hvormed der også er høje ambitioner for centerets afdelingsstruktur. En del af min motivation var for denne stilling netop dette lederteam (s.7), og mit udgangspunkt er dermed, at erhvervsenhedens struktur skal understøtte samarbejdet med parallelle afdelinger. At jeg ovenfor konkluderer, at jeg bør fordeles ift. at tilkalde ressourcer fra dem, er naturligvis en potentiel udfordring i dette samarbejde. Med Kristensen håndteres denne udfordring ved igen at sætte fokus på, at alle kender og arbejder for forrettningens fælles mål og derudfra respekterer hinandens adfærd. Derved står resultatet og ikke personen centralt (Kristensen

et al, 2013 s.97,124), og derfor vil jeg søge et afdelingssamarbejde, der sigter mod fælles mål for CMP og at forebygge konkurrence mellem de enkelte afdelingers resultater.

Samlet viser overvejelserne om struktur, at der er tale om en kombineret organisationsstruktur, og jeg skal arbejde med at forene forskellige rationaler, arbejdsformer og ledelsesforventninger.

Organisationen ændres med et nyt ledelseslag, og jeg vil søge at afklare afdelingernes indbyrdes magtfordeling ved at fremme samarbejde om at realisere CMPs fælles mål. Jeg skal således fremme, at der reelt skabes en platform, hvor viden kan kombineres på nye måder og bringe nye løsninger i spil.

PROCESSER

Ifølge Mintzberg fungerer organisationer via strømme af autoritet, arbejdsmaterialer, informationer og beslutninger, og organisationens samlede funktionsmåder er særdeles kompleks (Sørensen, 2011 s.25-29). Galbraith taler tilsvarende om informations- og beslutningsprocesser, der gennemskærer organisationen, og via vertikale og horisontale processer får den til at fungere. Analysen af udfordringen viste, at beskrivelsen af erhvervskontakten ikke forholder sig til disse processer, så det er relevant at overveje, hvordan processerne mellem mine medarbejdere, med de parallelle og øvrige afdelinger samt ledere i LTK bør designes, og hvordan jeg kan medvirke hertil.

Ovenstående analyse med Mintzbergs teori viste strukturelle forskelle mellem erhvervskontakten og LTK, og jeg må forvente, at medarbejderne er uvante med adhocratiets typiske strømme og processer, og at der opstår konflikter, når de to organisationsformer skal fungere sammen. Jeg vil derfor diskutere, hvordan jeg forebygger eller håndterer disse konflikter, opdelt på hhv. horisontale og vertikale processer.

Hvad angår de horisontale processer, udspringer konflikter i maskinbureaukratiet ofte af udbredt arbejdsdeling, stram kontrol og formaliserede procedurer. Man er typisk uenige om prioritering og koordinering af processer, hvor man er gensidigt afhængige, og medarbejdergrupperne står ofte sammen mod hinanden. Problemer løses ofte ad hoc, ofte ved flere regler (Sørensen, 2011 s.174-177). I adhocratiet er konflikter mere uforudsigelige men er ofte knyttet til projektarbejdets tids- og energi-krævende karakter, og konflikter er ofte en del af fundamentet for innovative processer (Sørensen, 2011 s.184-185).

Hermed forventer jeg, at horisontale processer i samarbejdet mellem maskinbureaukati og adhocrati kan udfordres af forskellige opfattelser af, hvad den gode proces er. Maskinbureaukratiet er vant til faste rammer og procedurer og betragter organisationen fra egen medarbejdergruppes perspektiv, mens erhvervskontaktens adhocrati netop etableres ud fra en opfattelse af, at resultaterne opnås ved at se bort fra faggrænser og kombinere viden innovativt.

Med det kritiske perspektiv har hver afdeling sin opfattelse af andre afdelinger og de processer, som bør binde dem sammen. Jeg skal gennem sociale processer konstruere en ny social institution, nemlig erhvervskontakten (Wenneberg, 2000 s.15), og jeg kan kvalificere den proces ved at overveje afdelingernes syn på hinanden. Bag maskinbureaukratiet finder jeg mulige opfattelser af adhocrati som forvirret, retningsløst eller uorganiseret, mens adhocrati kan opfatte maskinbureaukati som stift, uinspireret, regelstyret og uden blik for nytænkning. Det kan derfor være en udfordring at få den

øvrige organisation til at anerkende erhvervskontakten og spille sammen, hvilket er nødvendigt for de tværgående, innovative processer.

Erhvervskontakten skal derfor være legitim i LTK, og jeg henter inspiration i Suchmanns teori om at opnå legitimitet i organisationer. Han anbefaler en proaktiv adfærd, bl.a. ved at tilpasse sig, finde og opbygge nye alliancer (Suchman, 1995 s.572, 589). Som beskrevet mener jeg, at dekobling skal undgås, og tilsvarende vil tilpasning kunne føre til tab af organisationsformens fordele. I stedet vil jeg med Suchman opsøge alliancer, bl.a. ved at tydeliggøre erhvervskontaktens gevinst for andre. Ved at gætte på deres behov og frygt og uopfordret svare på dem, kan jeg fremme et godt fælles afsæt for samarbejde. Galbraiths pointe om, at tværgående samarbejde, jobrotation mv. fremmer kommunikation og frivillig koordination i hele organisationen (Galbraith, 2002 s.49), indikerer at legitimitetsudfordringen vil aftage, når det tværgående samarbejde har fungeret et stykke tid.

De øvrige nye afdelinger har også behov for legitimitet, så jeg vil foreslå en proces mellem CMPs ledere, hvor vi afstemmer forventede mål og drøfter med hvilke alliancer vi bedst når disse mål. Med det kritiske perspektiv er det relevant at drøfte hvilken rationalitet, der skal at tegne CMP udadtil; - er det den proaktive, innovative tanke, som ligger bag erhvervskontakten, eller er det den klassiske myndighed, der regulerer og tillader, som fx er central for miljø eller byggesag?

Jeg planlægger at understøtte afdelingens processer med ½-times individuelle status-møder ca. hver 14. dag med konkret opgavestatus i relation til formulerede mål. Jeg har gode erfaringer hermed fra tidligere, og Kristensen anbefaler tilsvarende, at leder og medarbejder løbende drøfter problemstillinger og løsninger samt følger op, så medarbejderne ved, om de er på rette spor ift. at realisere målsætningerne (Kristensen et al, 2013 s.173-175). Medarbejderne får gode muligheder for en effektiv, målrettet indsats, men det giver også mig et godt øre til alle dele af erhvervskontakten, så jeg kan følge "temperaturen" og evt. gribe ind ift. afdelingens processer, såvel internt som med eksterne parter. Disse statusmøder er også en oplagt lejlighed til at støtte medarbejdere fra maskinbureaukratiet i at forlade fokus på specifikke funktioner og lære adhocratiets bredere tilgang og kombinations-perspektiv.

Gode processer handler også om tilslutning fra ledelsen opadtil, dvs. vertikale processer. Ifølge Mintzberg oplever mellemlederne i maskinbureaukratiet ofte rolle- og loyalitetskonflikter ift. de latente konflikter mellem øverste ledelse og produktionskernen, typisk om fordeling, kontrol el. lign. ift. arbejdets organisering. Mellemledernes indbyrdes konflikter er typisk om ressourcer, nedskæringer mv., og den divisionaliserede form giver typisk et "træk- og skub-spil" mellem koncernledelse og divisioner. Adhocratiets er omvendt udfordret af, at traditionel arbejdsdeling næsten ikke eksisterer, hvorfor organisationen kan fremstå anarkisk (Sørensen, 2011 s.176-178,184).

Med Mintzberg er der dermed også blandt ledere i LTK forskellige opfattelser af, hvad en god proces er. Ledere fra maskinbureaukratiet kan fx forvente beslutninger via hierarki, hvor jeg for at realisere erhvervskontaktens mål skal kunne gribe muligheder og handle proaktivt. Jeg vil derfor ift. min ledelse (politisk og administrativ) sætte fokus på, at forventningerne til erhvervskontaktens resultater forudsætter et selvstændigt råderum, hvorfor jeg bør ledes "anderledes" end gængse maskinbureaukrati-medarbejdere. I overensstemmelse med anbefalingerne fra Kristensen et al (2013) bør erhvervskontakten ledes på mål og retning, frem på konkrete aktiviteter. Uden dette råderum kan vi ikke gribe opståede muligheder, og de ønskede, særlige resultater vil udeblive. Jeg kan her bl.a.

inddrage mine erfaringer fra Roskilde Kommune, hvor Byrådet med oprettelse af et eksternt sekretariat på Musicon med reference til kommunaldirektøren efter "armslængde-princip", var konsekvente ift. deres ambitiøse mål, også hvad angik organisation og råderum.

Samlet forbereder overvejelserne om processer mig på, at der vil være forskellige opfattelser af den gode proces, og erhvervskontaktens handlingsmuligheder forudsætter anerkendelse og legitimitet i organisationen. Jeg vil på medarbejder- og center-niveau fremme løbende dialog om fælles mål, og ift. min ledelse vil jeg italesætte erhvervskontaktens behov for råderum, hvis de ønskede værktøjer reelt skal i spil.

BELØNNING

Ifølge Galbraith skal organisations-design via belønning arbejde for, at medarbejderne flytter organisationen i en given strategisk retning, men ifølge min analyse af udfordringen er disse redskaber endnu ikke fastsat (s.31). Det er derfor relevant at overveje hensigtsmæssige belønnings-elementer ift. erhvervskontaktens strategi, og med hvilken strategi jeg kan fremme dem.

Galbraiths belønnings-begreb omfatter bl.a. økonomiske forhold som løn, bonus og personalegoder, hvilket jeg antager sker fælles for LTK og ift. overenskomster, budgetrammer mv. Det giver nok ikke stort råderum til egne valg, så her overvejes andre former for belønninger.

Det følger af Galbraiths stjernemodel, at belønningsdesignet skal understøtte erhvervskontaktens øvrige delelementer. Oplagte belønninger i dette system med tværgående opgaver er at anerkende den enkeltes kompetencer og konkrete bidrag til en given opgave. Det kan ske via løbende, individuel feedback, ligesom anerkendelse i kollegers påhør, fx på et afdelingsmøde, kan udvikle og reproducere den ønskede kultur. Via offentlig anerkendelse af en gruppes resultater kan jeg tilskynde en fællesskabsfølelse og gennem eksemplets magt tydeliggøre, at vores opgaver bedst løses i samarbejde.

Omvendt skal præstationer eller medarbejdere, der ikke lever op til forventet standard, også have en relevant tilbagemelding. Medarbejderen eller gruppen skal vide, at jeg forventer en bedre indsats, og tilbydes den nødvendige sparring til at præstere bedre næste gang.

Jeg betragter desuden fordeling af opgaver som en strategisk mulighed for belønning. Jeg forventer, at erhvervskontakten får en række udfordrende udviklingsprojekter, der er attraktive for vidensmedarbejdere (jf Bilag 2), og disse opgaver skal naturligvis fordeles ift. fx kompetencer og tid. Men med Galbraith kan en attraktiv opgave være vigtig på et CV og åbne muligheder via nye kompetencer eller konkrete erfaringer, og dermed være et belønnings-element. Tilsvarende kan uddannelse anvendes strategisk, både mhp at opøve kompetencer, der evt. mangler ift. opgaveløsningen, men også som belønning og incitament for den enkelte medarbejder til at bringe nye tanker og kompetencer i spil til gavn for erhvervskontakten.

Medarbejdere, der trives i adhocratiet, værdsætter ofte demokratiske og ubureaukratiske arbejdsforhold (Sørensen, 2011 s.153), så jeg kan understøtte virksomhedens strategiske mål ved at tilbyde dem indflydelse på arbejdsopgaverne og fleksible arbejdsforhold. Her er statusmøderne igen nyttige, for ved at følge medarbejdernes præstationer og bidrag til de strategiske mål skal jeg ikke

kontrollere på deres tilstedevær og konkrete arbejdsplaner. Mit fokus på retning frem for på konkrete måder at løse opgaverne giver medarbejderne plads til selvstændig opgaveløsning og stor "praktisk" fleksibilitet.

Jeg ser særligt en udfordring ift. medarbejdere, som lånes fra andre afdelinger, for med hvilke belønnings-elementer kan jeg tiltrække og motivere de rigtige medarbejdere, når de måske fortsat har en anden leder? Her kan jeg fx tydeliggøre, at opgaver i erhvervskontakten er spændende, lærerige, udfordrende og med gode muligheder for egen indflydelse. Jeg skal skabe en historie om, at erhvervskontakten har attraktive opgaver og vilkår, så dygtige medarbejdere ser det som en belønning og en personlig mulighed at få lov at løse opgaver i erhvervskontakten. Jeg skal derfor sørge for, at resten af organisationen ser denne historie, fx ved at bruge relevante platforme til formidling af resultater og opgaver.

Det er afgørende, at denne historie udtrykker, at resten af organisationen også er attraktiv at arbejde i, blot med andre muligheder og belønninger, så jeg ikke skaber afstand. Jf. mine overvejelser om proces har jeg brug for legitimitet fra resten af organisationen (s.39ff), og en vej er at overveje, hvordan erhvervskontakten skaber værdi for resten af LTK? Hvorfor skal de ønske at hjælpe erhvervskontakten? Hvorfor er det spændende og vigtigt, det vi kan skabe i fællesskab? Jeg har endnu ikke svarene på disse spørgsmål, men de er vigtige at adressere i min bestræbelse på at tiltrække vigtige og dygtige ad hoc-medarbejdere.

Et andet emne, jeg vil adressere med belønninger, er opgaver, som medarbejderne ikke umiddelbart anser for betydningsfulde eller attraktive. Jeg bemærkede under kildekritikken, at det at skrive indstillinger til politikerne ikke synes anset som en vigtig opgave, og der viser sig sikkert tilsvarende opgavetyper (typisk fx telefonpasning). Jeg kan igen medvirke til en skærpet indsats, fx ved at belønne med anerkendelse og konstruktiv respons, give opgaven status ved selv at prioritere den eller vise øget leder-interesse.

Samlet rummer mine overvejelser om belønning meget andet end økonomi, nemlig fremme af attraktive vilkår ift. opgaver, indflydelse og fleksibilitet for relevante medarbejdertyper, samt en bevidst formidling heraf til resten af organisationen.

KOMPETENCER

Ifølge Galbraith kan lederen med kombination af kompetencer gøre organisationen i stand til at eksekvere den strategiske retning (Galbraith, 2002 s.13). Jeg har nævnt udfordringen med at udvælge og rekruttere nye medarbejdere, herunder at sikre mig tilstrækkelig indflydelse på disse processer (s.36ff). Med Galbraiths kompetencebegreb kan jeg specificere, at jeg skal designe en udvælgelsesproces, der sikrer erhvervskontakten de nødvendige kompetencer til at eksekvere strategien.

Det kritiske perspektiv minder mig om ikke at forudsætte enighed om, hvad "nødvendige kompetencer" betyder, og da strategien jo stadig er uklar, skal min afklaring ikke starte med at fastlægge konkrete antal medarbejdere og deres præcise kompetencer. Jeg vil derfor indledningsvist have fokus på at designe den proces, der løbende skal sikre, at erhvervskontakten reelt kan skalere op

og ned ud fra opgavernes størrelse og kompleksitet, jf. figur 6. Med Galbraith hænger denne proces netop tæt sammen med design af de øvrige elementer, ikke mindst design af strategien. Jeg vil derfor parallelt med dialogen om konkretisering af strategien være opmærksom på at italesætte, hvilke konsekvenser dette har for de øvrige designelementer, herunder ikke mindst de processer, der løbende skal sikre erhvervskontakten de nødvendige kompetencer til at eksekvere strategien.

Galbraith understreger desuden, hvordan organisation og design løbende kan tilpasses ved at tilstræbe, at *know how* og *know who* udvikles parallelt gennem opgaveløsningen (Galbraith, 2002 s.86). Dette er særdeles centralt i adhocratier som erhvervskontakten, hvor den primære koordinationsmekanisme er gensidig tilpasning, hvor medarbejderne løbende samarbejder via uformelle kontakter (Sørensen, 2011 s.15). Jeg vil derfor i min introduktion til diverse opgaver og afdelinger i LTK være særdeles opmærksom på, at det tværgående samarbejde bliver vigtigt i etableringen af erhvervskontakten, hvorfor *know who* er et centralt punkt i min strategi fra første dag. Jo bedre jeg kender organisationen og dens medarbejdere, jo bedre kan jeg fremme en samarbejdsform, der understøtter opgaveløsningen.

Tilsvarende vil jeg understøtte medarbejderne i at udnytte deres kendskab til organisationen, fx når de udfordres på deres *know how*, kan jeg spørge dem hvilken bistand, de kan hente via deres *know who*. Herved får jeg tydeliggjort, at erhvervskontaktens opgaver ikke kan løses uden tværgående samarbejde, og jeg bidrager til en arbejdsform og -kultur, hvor det er anerkendt at hjælpe hinanden i opgaveløsningen. Ved at fremme denne tankegang, styrker jeg mine medarbejders kompetencer ift. samarbejd, fleksibilitet og innovation, hvilket er vigtigt i adhocratiet, og som jf Galbraith netop udvikles gennem træning (Galbraith, 2002 s.86).

Jeg skal særligt være opmærksom på medarbejdere, der udlånes fra andre afdelinger. De skal fungere i en anderledes organisationsstruktur, de skal arbejde ud fra en forståelse af erhvervskontaktens mål, og de skal bidrage til opgaveløsningen med en ny kombination af faglige og personlige kompetencer. Derudover indebærer de potentielt flere udfordringer ift. kompetencer, fx udvælgelse, udskiftninger, oplæring samt delt ledelse. Det er noget af en mundfuld, så jeg bør være opmærksom på, at medarbejdere får en vis periode i erhvervskontakten, så de og jeg får en reel mulighed for at opbygge hensigtsmæssige rutiner.

Opsamlende er det vigtigt, at jeg sikrer, at rekruttering og kompetencer samtænkes med de øvrige designelementer, så der etableres et system, der er tilstrækkeligt fleksibelt og samtidigt stabilt til, at erhvervskontakten kan udføre sine opgaver.

EFFEKTEN AF DE FEM DESIGNELEMENTER

Det følger af Galbraiths teori, at de fem design-elementer tilsammen giver effekten af organisationen, ligesom kultur, værdier og performance findes i midten af figuren (Galbraith, 2002 s.10-15).

Min analyse har vist, at der fortsat er stor usikkerhed om designet af de enkelte elementer, hvormed stjernemodellens fem felter endnu ikke er udfyldt. Det er derfor ikke muligt at udlede noget konkret om stjernen i midten, idet den opstår som konsekvens af det øvrige design og ikke designs direkte.

Det er dog min forhåbning og forventning, at min skitserede strategi for de fem designelementer vil resultere i en organisation, hvor kulturen er præget af målbevidsthed og anerkendelse af hinandens

kompetencer, fællesskab om arbejdsopgaverne og høje ambitioner om faglig udvikling og fortsat metode-forbedring. Jeg ønsker, at medarbejderne er stolte af arbejdspladsen og resultaterne, og at de er motiverede til at bringe alle kompetencer i spil i skiftende, faglige udfordringer.

Det er disse værdier, jeg gennem analysen har indlejret i mine overvejelser om design af de fem elementer, og med Galbraiths model vil de opstå, hvis det lykkes mig at etablere organisationen i tråd med overvejelserne. Hvis jeg når dette resultat, har jeg ikke blot lagt den strategi, jeg efterspørger i problemformuleringen, men jeg har reelt håndteret udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i LTK. Resultatet vil være en arbejdsplads, jeg vil være stolt af at lede, og hvor jeg forventer mine medarbejdere vil trives.

5.3 SAMSPIL MED MIN PERSONLIGE LEDELSESMÆSSIGE UDVIKLING

Ovenfor har jeg formuleret min strategi for at gå til udfordringen med at etablere erhvervskontakten, og det er udgangspunktet, når jeg nu vender opmærksomheden mod min personlige ledelsesmæssige udvikling. Som beskrevet i kapitel 3 sammenholder jeg ovenstående strategi for etableringen med en nylig ledelsesprofiltest (bilag 4), for derved at identificere relevante personlige opmærksomhedspunkter som grundlag for drøftelse af min fortsatte ledelsesmæssige udvikling.

Når jeg læser min strategi for etablering af erhvervskontakten ser jeg en ledelsesudfordring, der fordrer opmærksomhed på mange niveauer. Jeg ser især opgaver ift. ledelsesdiscipliner knyttet til strategiafklarung, relationelle kompetencer og personlig gennemslagskraft, hvorfor disse overskrifter strukturerer denne analyse.

Min strategi understreger, hvordan jeg først og fremmest skal sætte strategisk retning for erhvervskontakten ved gennem forskellige former for dialog at sikre bidrag og opbakning fra berørte parter. Jeg ønsker herved at nå en situation, hvor målene anviser konkret retning for medarbejdernes opgaver og det tværgående samarbejde (se s. 33ff). Carter et al. drøfter den moderne strategis kompetencer og når ingen konkret konklusion men siger dog, at det handler om at tilføre "nyt blod" i form af nye idéer, og hvis de ikke virker, skal nye idéer til igennem en åben, inkluderende proces (Carter et al, 2008 s.121). Dette svarer til min strategi om, at jeg gennem inklusion af berørte parter vil søge de input, der gennem kreativ kobling i en iterativ proces kan udfolde den endelige strategi for erhvervskontakten (s.33ff).

Sammenholdes den opgave med min ledelsesprofil, peger testen på relevante, nyttige egenskaber som analytisk overblik, loyalitet overfor organisationens værdier og ledelse samt parathed til at lytte til andres synspunkter. Jeg beskrives som tillidsvækkende, tydeligt engageret og med ønske om at se tingene gennemført (bilag 4). Et personligt opmærksomhedspunkt i denne sammenhæng kunne dog være mit temperament, idet jeg ifølge testen kan opleves lidt stædig, er meget tydelig med mine tanker og følelser og bør være opmærksom på at have situationsfornemmelse. Jeg genkender, at min ledelsesstil kan være båret af viljestyrke og energi til at forsvare egne synspunkter (bilag 4), hvilket naturligvis ikke udelukkende er befordrende for den inkluderende dialog, jeg søger at skabe. Jeg bør således bestræbe mig på, at min stædighed og tydelige synspunkter ikke kommer til at skygge for, at de berørte parter kan opleve mig som den lyttende, resultatorienterede, samarbejdende person, jeg

også beskrives som. Gennem fokus på dette punkt kan jeg fremme mine muligheder for at lykkes med at fastlægge en klar strategisk retning.

I en række sammenhænge søger jeg forståelse af parternes bagvedliggende rationaler og bruger indsigten til at opbygge nye alliancer, fælles forståelser og gode processer, for derved at skabe bedre resultater (fx side 39ff). Denne tilgang er gennemgående i min strategi, og det at etablere en sammenhængende organisation stiller dermed krav til mine relationelle kompetencer.

Sammenholdes dette med testrapporten peger den på, at jeg er interesseret i andre mennesker, kontaktskabende, åben, lægger vægt på gode sociale relationer og forstår vigtigheden af et godt socialt klima. Jeg skaber naturligt teamarbejde og deltager selv aktivt, ligesom jeg gerne vil kunne påvirke og have ansvar for andre (bilag 4). Den beskriver således en række relevante kompetencer, men et muligt opmærksomhedspunkt er, om jeg er i stand til at eksekvere i ledelse, eller om mit ønske om at gøre folk tilfredse forhindrer mig i at trække grænsen på rette sted. Jeg ved fra KLKs konsulent, at ansættelsesudvalget diskuterede dette tema, og det er en udfordring, jeg som ny leder har arbejdet med bl.a. i min MPG.

I den proces har jeg bl.a. hentet inspiration fra Kierkegaard, som af Kirstine Andersen bringes ind i overvejelser om ledelsesroller. Hun understreger, at det at træde i karakter som leder indebærer, at man påtager sig og står til ansvar for splittelsen mellem organisationens krav og hensynet til medarbejdernes trivsel og velfærd. Derfor skelnes skarpt mellem at være menneske og være leder, som er en socialt defineret rolle. For at træde i karakter som leder skal man tage lederrollen på sig ved at være i relation til andre og levere fyldestgørende argumenter overfor både medarbejdere, foresatte og interessenter (Andersen, 2011 s.12, 19). Denne tænkning har hjulpet mig til at erkende, at min lederposition giver en række forventninger til mine handlinger, som ligger i rollen, og dermed er adskilt fra min person. Med afsæt i den forståelse har jeg øvet mig i at eksekvere rettidigt som leder, også når min personlige ambition om gode sociale relationer sagde noget andet. Denne udviklingsambition understøttes også af Kristensen, da jeg derved med hans begreber søger at træffe beslutninger, der fremmer virksomhedens forretning, frem for at handle ud fra egne, personlige motiver (Kristensen et al, 2013 s. 14).

En adskillelse af privatperson og lederrolle har således allerede hjulpet mig til at skærpe min eksekvering, og desuden vil jeg udnytte jobskiftets mulighed for at optræde uden forhistorier og personligt etablerede mønstre. Det giver mulighed for at anvende mine relationelle kompetencer på nye måder og være opmærksom på denne faldgrube, vel vidende at der altid er en medpart, som spiller sine forventninger ind og er medskaber på relationerne.

Endelig indebærer min strategi, at jeg i en række sammenhænge har brug for personlig gennemslagskraft, bl.a. ift. at stille krav til ledelse, medledere og medarbejdere samt holde initiativretten på min side (se fx s.39). I denne sammenhæng kan min angivne vilje og energi til at forsvare egne synspunkter betragtes som en styrke, ligesom tålmodighed til at skabe forandringer, stor selvtillid i lederidentiteten, udadvendthed og en kontaktskabende, imødekommende stil er egenskaber, der kan hjælpe mig (bilag 4).

På opmærksomhedssiden kan man dog spørge, hvad det betyder, når jeg samtidigt gerne optræder beskedent, vil sikre en tillidsfuld atmosfære og lægger vægt på at skabe gode sociale relationer (bilag 4). Jeg drøftede dette punkt med KLKs konsulent, som gættede på, at min udadvendte, professionelle

optræden var tillært, hvormed min oprindeligt mere introverte, eftertænksomme personlighed kunne udfordre mig ift. altid at få leveret gennemslagskraft og beslutninger på rette tid og sted. Jeg fulgte hendes fortolkning, og vi drøftede, hvordan jeg gennem årene har arbejdet med dette, bl.a. ved at bruge systematik, omhyggelighed og forberedelse (bilag 4) til at skabe den sikkerhed, min introverte side har brug for. Et blik på mit "våbenskjold" fra min start på MPG i 2011 viser, at "en forbedret håndtering af vanskelige sager" var en erkendt udfordring, hvilket bekræfter, at jeg allerede dengang havde fokus på gennemslags- og beslutningskraft.

Dette fokus skal fortsætte med min aktuelle strategi, og også denne udvikling kan støttes af betragtningen om at træde i karakter som leder. Jeg skal igen påtage mig en socialt defineret rolle (Andersen, 2011 s. 12), og denne tænkning kan hjælpe mig til at agere, som det er nødvendigt for at udføre strategien.

Min analyse viser, at det er afgørende for at lykkes med etableringsopgaven, at jeg får stillet tydelige krav, hvilket jeg finder meget motiverende for ikke at lade dette opmærksomhedspunkt få negativ indflydelse på mine resultater. Det må dog fortsat være målet at finde en balance, for hvor langt kan man gå i styrket gennemslags- og beslutningskraft, før det bliver for meget ift. mit første opmærksomhedspunkt om temperament og stædighed? Det må med disse personlige ledelsesmæssige kompetencer være som med design af organisationer, at man hele tiden skal tilstræbe en hensigtsmæssig balance, der passer til udfordringen.

6. KONKLUSION

Med ovenstående analyse kan jeg nu sammenfatte opgavens konklusion og dermed besvare opgavens problemformulering:

- **Hvordan kan jeg som ny afdelingsleder håndtere udfordringen med at etablere en erhvervskontakt i Lyngby-Taarbæk Kommune?**
 - o **Hvori består udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?**
 - o **Med hvilken strategi kan jeg gå til udfordringen med at etablere en erhvervskontakt?**
 - o **Hvilke konsekvenser har denne strategi for min fortsatte ledelsesmæssige udvikling?**

Første del af analysen viste, at en del af udfordringen med at etablere erhvervskontakten indebærer at italesætte et bredere perspektiv på sammenhængen mellem ressourcer og resultater og introducere nye veje til at afhjælpe ressourceudfordringer. Desuden fremstår 'one-stop-delen' påklaret og uden sammenhængende beskrivelse af mål og formål, hvilket gør det en udfordring blot at forstå dens mål og kontekst. Den foreliggende beskrivelse af erhvervskontakten skitserer ambitiøse mål, et bredt opgavefelt og store forventninger om udbytte på mange parametre. Den viser et organisationsdesign, der er præget af uklarheder – ikke mindst i mål og strategier - og som savner sammenhæng mellem designelementerne. Det er derfor også en udfordring at sikre afklaring af retning og et hensigtsmæssigt koordineret design af såvel strategi, struktur, processer, belønning og kompetencer.

Med anden del af analysen overvejer jeg relevante hensyn og handlinger, der samlet udgør min strategi for at gå til udfordringen med at etablere erhvervskontakten.

En grundlæggende indsats handler om at få skabt en klart strategi for erhvervskontakten, og i denne proces vil jeg inddrage ledere og medarbejdere direkte, erhvervsliv via vidensby-sekretariatet og politikerne ved at vise resultater. Jeg vil i alle led søge at holde initiativ-retten på min side og søge input til at kvalificere mine konkrete udspil, men være lydhør og derved sikre forankring i den konkrete kontekst. Analysen viser desuden en organisationsstruktur, der kombinerer adhokrati med maskinbureaukrati og divisionaliseret form. Centret får samtidigt et nyt ledelseslag, og samlet skal en række forskellige rationaler, arbejdsformer, ledelses- og magtforventninger derfor forenes. Der er mange lag i disse strukturelt relaterede udfordringer, men overordnet vil jeg fremme gode strukturelle løsninger ved at sætte fokus på, hvordan de må designes ud fra hhv. erhvervskontaktens og CMPs overordnede mål.

Erhvervskontakten etableres i en verden med forskellige opfattelser af "en god proces", så jeg må sikre legitimitet i organisationen. Jeg vil på medarbejder- og center-niveau fremme løbende dialog om fælles mål og vidensdiversitet, og ift. mine egne ledere vil jeg italesætte erhvervskontaktens behov for råderum, hvis de ønskede processer reelt skal i spil. Gennem belønninger i form af attraktive vilkår ift. opgaver, indflydelse og fleksibilitet vil jeg fremme, at medarbejderne flytter organisationen i overensstemmelse med strategien, og jeg vil tilstræbe at resten af organisationen kender til erhvervskontaktens vilkår. Endelig skal kompetencer, bl.a. rekrutterings-processer, samtænkes med de øvrige designelementer, så organisationen på samme tid bliver tilstrækkelig fleksibel og stabil til at kunne udføre sine opgaver.

I tredje del af analysen peger jeg på, at min strategi forudsætter særligt fokus på ledelsesdiscipliner knyttet til strategiafklaring, relationelle kompetencer og personlig gennemslagskraft. Jeg har sammenholdt denne strategi med data om mit personlige lederskab og fundet opmærksomhedspunkter omkring temperament, evne til at eksekvere og trække grænser samt gennemslags- og beslutningskraft. Punkterne har allerede min opmærksomhed, men denne ledelsesmæssige udvikling skal fortsætte, for at jeg lykkes med min strategi.

Samlet set står jeg overfor en opgave, der indebærer et bredt spektrum af overvejelser og hensyn, som gennem den første tid vil skulle konkretiseres og kombineres i gode løsninger i den konkrete kontekst. At etablere en erhvervskontakt i LTK er således en betydeligt mere omfattende opgave, end jeg forestillede mig, da jeg først læste stillingsopslaget. Jeg har påvist, at det er en udfordring som forudsætter, at jeg med erfaring, viden fra MPG samt relevante personlige kompetencer får kombineret alle elementer i et hensigtsmæssigt organisationsdesign.

7. LITTERATUR

Andersen, Heine (red.)(1994): *Videnskabsteori & metodelære, Bind 1 – Introduktion*.

Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Andersen, Ib (red.)(1990): *Valg af organisations-sociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*.

Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Andersen, Ib (2003): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*.

Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Andersen, Kirstine (2011): *Kierkegaard og ledelse*. Frydenlund, Frederiksberg C.

Andersen, Svein S. (1997): *Case-studier og generalisering – Forskningsstrategi og design*.

Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.

Ankersborg, Vibeke (2011): *Specialeprocessen – tag magten over dit speciale*. Samfundslitteratur,

Frederiksberg C.

Augier, M & Teece, D.J. (2009): *Dynamic Capabilities and the role of Managers in Business Strategy and Economic Performance*. Organization Science vol. 20 (2): 410-421

Boolsen, Merete Watt (2006): *Kvalitative analyser. At finde årsager og sammenhænge*. Hans Reitzels forlag, København K.

Carter, Chris, Stewart Clegg and Martin Kornberger (2008): *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. Sage, London.

Galbraith, Jay R. (2002): *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process*. Jossey-Bass, San Fransisco.

Hvid, Steen og Møller, Jørn Kjølseth (2012): *Den undersøgende leder – metoder til dataindsamling og dataanvendelse*. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Justesen, Susanne (2008): *Innovation management as Nexialism*. Innoversity Working Paper.

Jørgensen, Marianne Winther og Phillips, Louise (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde.

Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop (2004): *Managing Uncertainties in Networks*, Routledge, London and New York.

Lungholt, Henriette & Metelman, Paul R. (2013): *Hvem spiser boller i karry? En introduktion til samfundsvidenskabelig metode i teori og praksis*. Kommuneforlaget A/S.

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83: 340-363.

Nielsen, Peter (2007): *Produktion af viden – en praktisk metodebog*. Nyt Teknisk Forlag, København V.

Suchman, M. (1995): *Managing Legitimacy: Strategy and Institutional Approaches*. Academy of Management Review 20 (3), pp. 571-610.

Sørensen, Niels Bo (2011): *Organisationers form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng*. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Wardell, M. (2008): *Do the Key Performance Indicators (KPI) you are measuring say anything about the value of your business?* Canadian Institute of Management.

Wenneberg, Søren Barlebo (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

8. EMPIRI

Sagsfremstillinger med beslutningsreferater:

KB 29.08.11:

Kommunalbestyrelsen LTK den 29/8 2011 s.17 ff., punkt 5: Vidensby-strategi.

Tilgængelig på:

http://www.ltk.dk/sites/default/files/uploads/public/referat_dagsorden/29.08.2011_referat.pdf

Bilag: Lyngby-Taarbæk Vidensbyen 2020. Tilgængelig på: <http://www.ltk.dk/vidensbystrategien>

ØU 20.06.13:

Økonomiudvalget LTK den 20/6 2013 s.33 ff., punkt 11: By- og Erhvervsudvikling (med bilag eftersendt til fortsættelsen af mødet den 25/6 2013, og som fortsat behandling af punkt 32 fra Økonomiudvalget 28/5 2013).

Bilag med konkrete forslag til juni-møderne:

- Bilag 1: Handlingsplan for Erhvervskontakt/Borgerkontakt i Lyngby-Taarbæk Kommune
- Bilag 2: "Miljøplan" med liste over større udviklingsprojekter/lokalplaner, overordnet fysisk planlægning/sekterplaner, hvilende udviklingsplaner, LAR (lokal afledning af regnvand)-projekter og større byggesager.
- Bilag 3: Notat om finansiering med titlen "Etablering af erhvervskontaktenhed i Center for Miljø og Plan, Økonomiredegørelse".
- Bilag 4: To illustrationer med overskriften "Ressourcer Erhvervskontakt", der viser hhv. faglige medarbejder-ressourcer til den nye erhvervskontaktenhed på i alt 7 årsværk, og samspil mellem erhvervskontakt-enheden i Center for Miljø og Plan (CMP), de øvrige teams i CMP samt kommunens øvrige 8 centre og 2 stabe.

Tilgængeligt på

http://www.ltk.dk/sites/default/files/uploads/public/referat_dagsorden/oek_protokol_hjemmesiden_20-06-2013.pdf

ØU 29.08.13:

Økonomiudvalget LTK den 29/8 2013 s. 60 ff., punkt 18: Finansieringsmodel - by- og erhvervsudviklingsressourcer, inkl. 4 bilag. Tilgængeligt på:

http://www.ltk.dk/sites/default/files/uploads/public/referat_dagsorden/oek_2013-09-04_protokol_aaben_med_bilag.pdf

9. BILAG

Bilag 1:

KL's Konsulentvirksomhed: *3 afdelingsledere til Center for Miljø og Plan, Lyngby-Taarbæk Kommune.*
Annonce bl.a. på Jobindex, december 2013.

Bilag 2:

KL's konsulentvirksomhed: *Lyngby-Taarbæk Kommune, Job- og personprofil for afdelingsleder for Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan, 20. december 2013.* Tilgængelig på www.klk.kl.dk i december 2013.

Bilag 3:

KL's Konsulentvirksomhed: *Afdelingsleder: Case til 1. samtale, Lyngby-Taarbæk Kommune, Afdelingsleder for Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan.* Uddelt til relevante kandidater inden første ansættelsessamtale den 22. januar 2014.

Bilag 4: **NB – fortroligt (udeladt i elektronisk version):**

KL's Konsulentvirksomhed: *Testrapport på baggrund af testen Reflector for Trine Tybjerg.* Dateret den 27. februar 2014 og udleveret ved opfølgende samtale mellem ansøger og konsulent den 19/5 2014.

Bilag 1:

KL's Konsulentvirksomhed: 3 afdelingsledere til Center for Miljø og Plan, Lyngby-Taarbæk Kommune.

Annonce bl.a. på Jobindex, december 2013.



Bilag 1:

KL's Konsulentvirksomhed: 3 afdelingsledere til Center for Miljø og Plan, Lyngby-Taarbæk Kommune.

Annonce bl.a. på Jobindex, december 2013.



3 afdelingsledere til Center for Miljø og Plan

Vil du tage del i den igangværende udvikling af Center for Miljø og Plan?

Centeret for Miljø og Plan blev dannet pr. 1. september 2012 i forbindelse med en ny administrativ organisering. Centeret er et samlet plan- og myndighedscenter, som har en væsentlig rolle i udviklingen af Lyngby-Taarbæks vision om en vidensby med tiltrækningskraft på erhvervslivet i attraktive grønne områder – forhold, der gør kommunen til et unikt sted at bo.

Lyngby-Taarbæk kommune søger afdelingsledere til:

- Byggesag
- Natur og Miljø
- Plan og Erhverv

Afdelingslederstillingerne er nyoprettede.

Det er blandt andet en forventning til dig som afdelingsleder, at du er vant til at arbejde i en politisk styret organisation, samt at du har en god ledelsestygde med i bagagen.

Til stillingen er udarbejdet en job- og personprofil, hvor du kan læse meget mere om jobbet indhold samt forventningerne til afdelings-

lederen. Job- og personprofilen kan ses på www.klk.kl.dk

Stillingerne besættes på overenskomstvilkår.

Du kan fortroligt henvende dig og få nærmere oplysninger hos centerchef Sidsel Poulsen, tlf. 2137 5839 eller til chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, KL tlf. 4032 6183, der er konsulent på ansættelsesopgaven.

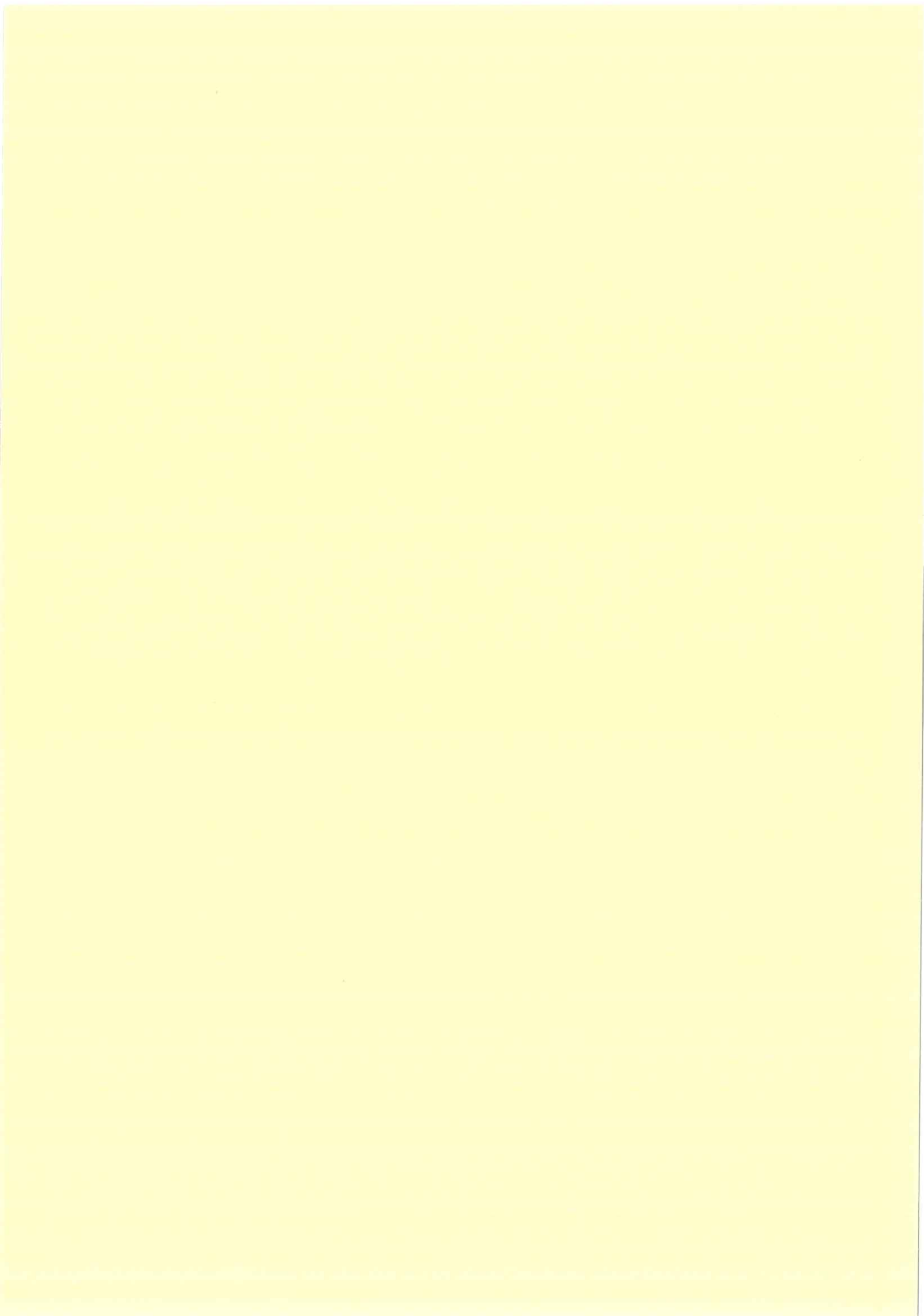
Ansøgningen bedes med angivelse af fortrolig mailadresse sendt til chefsekretær Annette Frank Leotta, KLK, på følgende mailadresse: ale@kl.dk, så den er modtaget senest tirsdag den 7. januar 2014 kl. 9.00.

Lyngby-Taarbæk kommune ønsker at fremme ligestilling og opfordrer alle kvalificerede uanset alder, køn, religion, handicap eller etnisk baggrund. Vi lægger vægt på trivsel og sundhed og tilbyder derfor blandt andet Sundhedsordning til vores medarbejdere.

Bilag 2:

KL's konsulentvirksomhed: *Lyngby-Taarbæk Kommune, Job- og personprofil for afdelingsleder for Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan, 20. december 2013.*

Tilgængelig på www.klk.kl.dk i december 2013.



Lyngby-Taarbæk Kommune
Job- og personprofil for afdelings-
leder for Plan og Erhverv i Center
for Miljø og Plan

20. december 2013

1. Indledning

Lyngby-Taarbæk Kommune søger en afdelingsleder til Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan. Det er en nyoprettet stilling, samtidig søges yderligere to afdelingsledere til henholdsvis Natur og Miljø samt Byggesag. Centret med ca. 60 medarbejdere blev dannet 1. september 2012. Da centret er i gang med at ændre strukturen, får du derfor en unik mulighed for at være med i den igangværende udvikling.

Lyngby-Taarbæk Kommune med ca. 53.000 indbyggere er beliggende i grønne områder nord for København. Kommunen er en moderne handels- og erhvervsby med et stort universitet og samtidig en grøn rekreativ boligby med et attraktivt kulturliv.

Det er en kommune, hvor der er fuld gang i byggeriet. Både private og offentlige bygherrer, bl.a. kommunen selv, er i gang med byudviklingsopgaver med dertil hørende byggesager. De næste år skal Lyngby-Taarbæk Kommune blandt andet arbejde med udvikling på DTU, omdannelse af erhvervsområder og realisering af Lyngby-Taarbæk som Vidensby.

Lyngby-Taarbæk Kommune har over 4000 medarbejdere, og den ønsker at være en attraktiv og moderne arbejdsplads. Den lægger vægt på god ledelse, medarbejdernes trivsel, faglige og personlige udviklingsmuligheder, kreativitet og nytænkning, rummelighed og ligestilling samt balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

På baggrund af interview med direktør Bjarne Markussen, centerleder Sidsel Poulsen, afdelingsleder Mads Christiansen, stabschef Pernille Kvarning samt medarbejdere i Center for Miljø og Plan er denne job- og personprofil udarbejdet for at give ansøgerne et konkret billede af de krav og forventninger, Lyngby-Taarbæk Kommune har til den nye afdelingsleder.

Har du spørgsmål, er du velkommen til at kontakte centerchef Sidsel Poulsen på tlf. 2137 5839 (bedst efter kl. 15). Desuden kan du kontakte chef for KL's Konsulentvirksomhed, KLK, Bente Buhl Rasmussen, der er konsulent på opgaven, på tlf. 4032 6183.

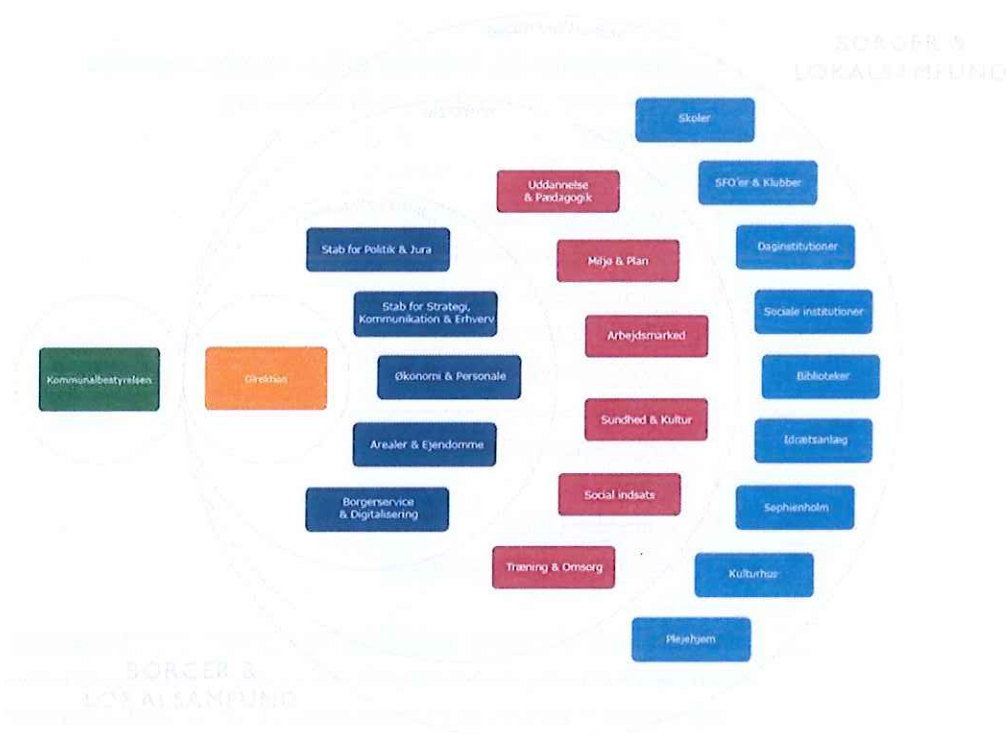
2. Udfordringen i Lyngby-Taarbæk Kommune

Lyngby-Taarbæk Kommune fik en ny administrativ organisation 1. september 2012. Den administrative organisation er opbygget som en centermodel.

Centrene ledes af en centerchef/stabschef.

Visionen for den nye administrative organisation er:

Administrationen er helhedsorienteret, sikrer høj faglighed og effektivitet og understøtter den langsigtede politiske vision for Lyngby-Taarbæk Kommune.



Center for Miljø og Plan

Center for Miljø og Plan er et myndighedscenter indenfor det tekniske og fysiske område.

Som plan- og myndighedscenter varetager centret alle opgaver omkring kommuneplan, lokalplaner, byggesagsbehandling, vejlovgivning, parkering, miljøbeskyttelse, naturbeskyttelse og vandløbsområdet. Centret varetager også sektorplanlægningen på forsyningsområdet, affaldsplanlægning samt planlægningsopgaver indenfor el, vand, kloak og trafik. Disse opgaver løses delvis i samarbejde med andre kommuner i regionen. Endvidere indgår en række opgaver omkring kollektiv trafikplanlægning.

Centret har en væsentlig rolle i udviklingen af Lyngby-Taarbæks vision om en vidensby med tiltrækningskraft på erhvervslivet i attraktive grønne områder – forhold, der gør kommunen til et unikt sted at bo.

Det er centrets opgave at bidrage til vedtagelse af planer, der sikrer en fremadrettet og bæredygtig udvikling af kommunen i overensstemmelse med myndighedskravene.

Opgaver udføres blandt andet indenfor følgende områder:

- administrative opgaver (arkivering, journalisering)
- borgerbetjening
- økonomi- og personaleopgaver
- bygge- og boligregister
- kvalitetsstyring indenfor miljø- og naturområdet
- parkering, herunder betalt parkering
- WebGis
- planlægning
- byggesagsbehandling
- miljøbeskyttelsesloven
- jordforureningsloven
- vandforsyningsloven
- naturbeskyttelsesloven
- vandløbsloven
- kystbeskyttelsesloven
- affald
- kollektiv trafik
- vejmyndighedsopgaver

Af kommende større projekter kan blandt andet nævnes:

Implementering af Strategisk energiplan, erhvervsstrategi, implementering og videreudvikling af kommuneplan inkl. klimatilpasningsplan, større lokalplaner, spildevandsplan, indsatsplan for grundvand.

Center for Miljø og Plan udarbejder oplæg til såvel kommunalbestyrelsen som til politiske udvalg.

Den interne struktur i Center for Miljø og Plan

Centret er i gang med at ændre strukturen, således at centret fremover består af fire afdelinger og Teknisk Service.

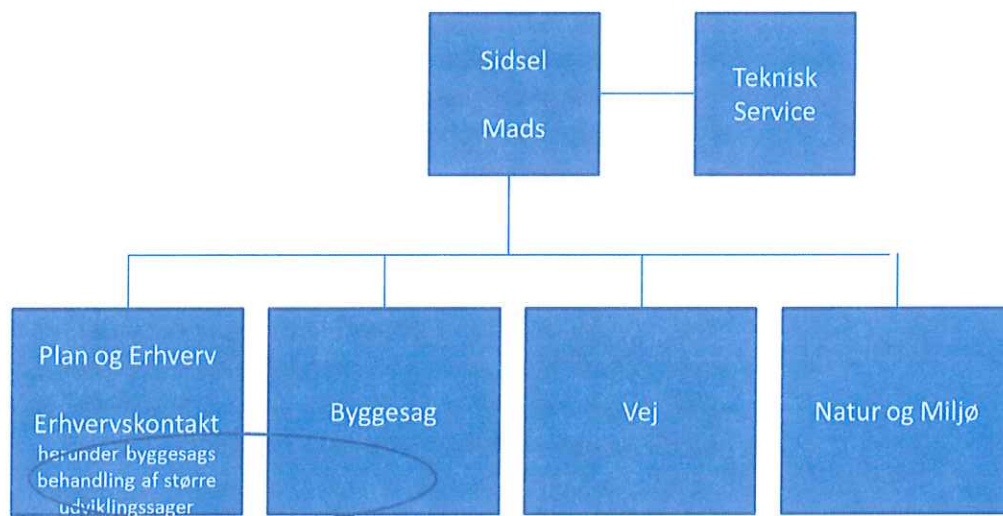
Lyngby-Taarbæk Kommune oplever et stort pres på særligt plan- og byggesagsområderne. Presset opstår, fordi der aktuelt og forventeligt i de næste år også er mange store by- og erhvervsudviklingsprojekter, som skal håndteres på samme tidspunkt og indenfor kortest mulige tidshorisont.

Der bliver oprettet en erhvervskontaktenhed i Plan og Erhverv. Målet for Erhvervskontaktenheden er at håndtere alle større byggeprojekter/udviklingsprojekter/byudviklingsprojekter i såvel idefasen, planfasen

som myndighedsfasen. I den nye enhed ligger også det strategiske ansvar for kommuneplanen.

Byggesagsbehandling foregår derfor i to afdelinger (Byggesag samt Plan og Erhverv), men der skal etableres et stærkt fagligt og praktisk fællesskab på tværs.

Centret ledes af en centerchef i samspil med en souschef/afdelingsleder, som blev ansat medio 2013.



Plan og Erhverv

Plan og Erhverv med ca. ti medarbejdere varetager opgaverne indenfor planlægning (planloven, sektorplanlægning, byudvikling samt andre planlægningsopgaver) samt kommuneplanen. Med den nye organisering, hvor der, som nævnt ovenfor, bliver oprettet Erhvervskontakten, skal der også ske byggesagsbehandling af større udviklingssager. I forbindelse med projekter vedrørende erhverv skal der ske et samarbejde med Stab for Strategi, Kommunikation og Erhverv.

Afdelingslederens ansvarsområder og opgaver

Det er en forventning, at du med viden, lyst og interesse vil kunne påtage dig ledelsesopgaven for Plan og Erhverv – såvel den faglige som personalemæssige ledelse. Efter ansættelsen skal du indenfor relativ kort tid have gennemført medarbejdersamtaler som baggrund for det videre arbejde med personalet.

Du får budgetansvar for afdelingen (undtaget lønbudget).

Du vil også som afdelingsleder komme tæt på det politiske liv. Og i det hele taget er det en lederstilling, som kræver, at du kan håndtere at være i et strategisk ledelsesrum. Der er ikke tvivl om, at f.eks. borgmester, kommunaldirektør, direktøren for området samt centerchefen vil være inde over i beslutningsrummet. Du skal ligeledes kunne varetage ledelsen af tværgående opgaver, som involverer andre centre.

Det er en forventning, at der rimeligt hurtigt kommer gang i en proces, hvor der skal udarbejdes arbejdsplaner for afdelingen.

Opgaver, som fra begyndelsen skal være i fokus, er blandt andet:

- erhvervsstrategien skal tydeliggøres
- opbygning af Erhvervskontaktenheden
- integrering af plan og erhverv
- kommuneplanen
- servicemål

Det vil naturligvis også være et væsentligt omdrejningspunkt, at du kan se dig i en teamledelse. Centerchefen og afdelingslederne skal kunne fungere som et godt team, hvor samarbejdet skal være præget af åbenhed og ærlighed. Det skal være naturligt at give hinanden et med- og modspil såvel på de faglige som ledelsesmæssige dispositioner.

Du vil som afdelingsleder komme til en visionær kommune, hvor en stor andel af borgerne er veluddannede og meget engagerede.

3. Afdelingslederens profil

Den nye afdelingsleder skal have en grundlæggende interesse i centrets virke og i særlig grad for Plan og Erhverv samt Lyngby-Taarbæks Kommunes samlede udvikling. Du skal være i stand til at fungere godt med forskellige mennesker og kan se det positive i, at man er nødt til at dele arbejdsområdet med andre samarbejdspartnere.

Du har ambition for planlægningsområdet herunder den gode by at leve, bo og arbejde i. Du er god til at bygge bro mellem forskellige interessenter fra erhvervsliv, borgere, medarbejdere, centre m.v. Du kan relatere dig i forhold til investorer og virksomheder.

Centret søger en afdelingsleder, der har stærke ledelsesmæssige kompetencer indenfor personaleledelse, og som har god erfaring med faglig styring i en politisk styret organisation, hvor du skal kunne udøve ledelse i overensstemmelse med Lyngby-Taarbæks ledelsesgrundlag.

Du vil og kan arbejde for at skabe succeser og resultater.

Du har baggrund i en bred planlægger-faglighed og gerne en akademisk grunduddannelse. Du skal med andre ord kunne dit fag, idet du skal kunne være et fagligt fyrtårn i forhold til interessenterne.

Faglige kompetencer:

- har forståelse for og indsigt i en politisk styret organisation. Du skal kunne høre de politiske toner og beslutninger og kunne understøtte, at beslutningerne bliver omsat til virkeligheden
- kan arbejde med visioner, mål og værdier, sikre at der følges op og få skabt ejerskab hertil i organisationen. God til hurtigt at overskue tingene og hurtigt sætte sig ind i sagerne
- har særdeles god erfaring med projektstyring
- en så god fagperson, så medarbejderne kan spille bold op af afdelingslederen
- har viden om økonomi/planøkonomi
- har solid erfaring, interesse for og viden om personaleudvikling herunder også, hvordan man udøver faglig ledelse og er faglig "driver" i forhold til det politiske niveau
- er en dygtig kommunikator- såvel skriftligt som mundtligt
- kan navigere i et krydsfelt af holdninger, borgerønsker, politiske beslutninger og lovgivning.

Ledelses- og personprofilen

Din ledelses- og personprofil skal være præget af flest mulige af følgende forventninger:

- naturlig autoritet, nærvær, loyalitet og ordentlighed i lederskabet. Du har mod og er en åben person. Tør tage ansvar, træffe beslutninger og har gode relationelle kompetencer. Har gennemslagskraft
- gode evner for engageret og tillidsvækkende formidling og kommunikation også i vanskelige situationer. Du kan modstå pres, når der er behov for det

- ledelsestilgang: delegere, prioritere, samarbejde, åbenhed, involvering og nærværende. Du evner inspirerende og udviklende ledelse
- ledelsesstilen er båret af dine personlige kompetencer som blandt andet er karakteriseret ved empati, menneskelighed, respekt for forskelligheder, robusthed og humor

4. Ansættelsesprocedure

Lyngby-Taarbæk Kommune har nedsat et ansættelsesudvalg bestående af centerchefen, stabschefen for Strategi, Kommunikation og Erhverv, souschefen/afdelingslederen samt fire medarbejderrepræsentanter.

Ansøgningsfristen udløber **tirsdag den 7. januar 2013 kl. 9.00**, hvor ansøgninger skal være modtaget.

Ansøgning sendes til KLK's chefsekretær Annette Frank Leotta på mail-adresse: ale@kl.dk.

Ansøgere bedes anføre telefonnummer og en fortrolig mailadresse, som vi kan anvende i den efterfølgende kommunikation. Ikke-elektroniske bilag eftersendes, hvis det ønskes senere i ansættelsesforløbet.

Ansættelsesudvalget gennemgår sammen med konsulenten ansøgningerne tirsdag den 14. januar 2014 med henblik på at udvælge kandidater til første samtale, der finder sted **onsdag den 22. januar 2014**.

I forbindelse med første samtale vil kandidaterne blive stillet overfor én eller flere opgaver. Forberedelsen vil finde sted umiddelbart inden samtalen. Samtalen gennemføres primært af konsulenten under overværelse af ansættelsesudvalget.

Efter første samtalerunde udvælges kandidater til anden samtale, der finder sted **tirsdag den 4. februar 2014**.

Mellem 1. og 2. samtale skal de udvalgte kandidater gennemføre en ledelsesprofiltest, ligesom der indhentes bl.a. referencer fra nærmeste foresatte, en kollega og medarbejdere efter nærmere aftale med den enkelte kandidat.

Kandidater, der går videre til 2. samtalerunde, opfordres til at aftale et møde med centerchef Sidsel Poulsen for at få uddybet job- og personprofilen samt for at få svar på eventuelle spørgsmål inden anden samtale.

Tiltrædelse 1. april 2014.

Stillingen besættes på overenskomstvilkår.

Lønniveauet: 540.000- 576.000 kr. ekskl. pension.

Lyngby-Taarbæk Kommune vil se en straffeattest før der indgås aftale om ansættelse.

Efter nærmere aftale med Lyngby-Taarbæk Kommune tilbyder konsulenten en opfølgning på ansættelsen ca. ½ år efter den nye afdelingsleders tiltræden. Opfølgningen sker med henblik på at evaluere i hvilken grad, der er match mellem Lyngby-Taarbæk Kommune og afdelingslederens gensidige krav og forventninger i relation til den til jobbet udarbejdede job- og personprofil. Opfølgningen er ikke en personalejuridisk evaluering af ansættelsesforholdet.

Bilag 1: Perspektiver på ledelse – Ledelsesgrundlag for Lyngby-Taarbæk Kommune

Bilag 2: Grønt lys – vision, viden og vækst

Bilag 3: Vidensby 2020

Bilag 4: Erhvervsstrategien

Bilag 3:

KL's Konsulentvirksomhed: *Afdelingsleder: Case til 1. samtale, Lyngby-Taarbæk Kommune, Afdelingsleder for Plan og Erhverv i Center for Miljø og Plan.*

Uddelt til relevante kandidater inden første ansættelsessamtale den 22. januar 2014.

Tiltrædelse 1. april 2014.

Stillingen besættes på overenskomstvilkår.

Lønniveauet: 540.000- 576.000 kr. ekskl. pension.

Lyngby-Taarbæk Kommune vil se en straffeattest før der indgås aftale om ansættelse.

Efter nærmere aftale med Lyngby-Taarbæk Kommune tilbyder konsulenten en opfølgning på ansættelsen ca. ½ år efter den nye afdelingsleders tiltrædelse. Opfølgningen sker med henblik på at evaluere i hvilken grad, der er match mellem Lyngby-Taarbæk Kommune og afdelingslederens gensidige krav og forventninger i relation til den til jobbet udarbejdede job- og personprofil. Opfølgningen er ikke en personalejuridisk evaluering af ansættelsesforholdet.

Bilag 1: Perspektiver på ledelse – Ledelsesgrundlag for Lyngby-Taarbæk Kommune

Bilag 2: Grønt lys – vision, viden og vækst

Bilag 3: Vidensby 2020

Bilag 4: Erhvervsstrategien

Afdelingsleder: Case til 1. samtale

Velkommen til 1. samtalerunde.

Ansættelsesudvalget ønsker nedenstående spørgsmål belyst med nogenlunde ligelig vægtning. Du har 30 minutter til forberedelse og får 15 minutter til at gøre rede for dine overvejelser. I samtalelokalet er der en flipover, som vi gerne ser, du benytter ved besvarelsen af casen.

1) Vedlagt job- og personprofil- organisationsdiagram findes side 5.

- **Hvilke tanker gør du dig om organisationen herunder også eventuelle dilemmaer?**
- **Hvilke overvejelser har du gjort dig om jobbet som afdelingsleder herunder at få opbygget Erhvervsenheden?**
- **Du bliver som afdelingsleder en del af den samlede ledelse i Center for Miljø og Plan. Hvordan vil du udfylde denne rolle?**

Fortsætter næste side

2) I job- og personprofilen står der blandt andet, at afdelingslederens skal have fokus på:

- ⇒ tydeliggøres af erhvervsstrategien (vedlagt som bilag)
- ⇒ kommuneplanen
- ⇒ samspillet med Byggesag

- **Hvad har du med i bagagen for at kunne håndtere disse opgaver – og hvordan vil du mere konkret gå til opgaverne?**

3) Lyngby-Taarbæk Kommune har et ledelsesgrundlag? (bilag vedlagt)

- **Hvordan vil du som afdelingsleder arbejde med dette grundlag?**
- **Hvad bliver for dig den største udfordring for selv at leve op til grundlaget?**

God arbejdslyst

Bilag 4: NB – fortroligt (udeladt i elektronisk version):

KL's Konsulentvirksomhed: *Testrapport på baggrund af testen Reflector for Trine Tybjerg.*

Dateret den 27. februar 2014 og udleveret ved opfølgende samtale mellem ansøger og konsulent den 19/5 2014.