

MASTERPROJEKT FORÅRET 2019
VEJLEDER MADS MORDHORST
NÅR SAMARBEJDE BLIVER OPFATTET
SOM ET NØDVENDIGT ONDE

Udarbejdet af Giulia Lorenzen
03.11.76 112.686 anslag



Indholdsfortegnelse

0 Abstract.....	3
1 Indledning	4
2 Problemfelt	5
3 Problemformulering	7
4 Teori til brug for afdækning af problemformulering.....	7
4.1Begrundelse for teorivalg	7
4.2 Institutionel teori.....	8
4.3 Begrebsafklaring.....	9
<i>Institutionelle logikker</i>	9
<i>Isomorfisme</i>	10
<i>Stiafhængighed</i>	11
<i>Institutioner</i>	11
4.4 Narrativ teori.....	11
5 Videnskabsteori.....	13
6 Metode og undersøgelsesdesign.....	14
<i>Den angrende synder</i>	16
7 Dataindsamlingsmetode og etiske overvejelser	16
8 Fordele og begrænsninger ved at udforske egen organisation og etiske overvejelser	17
9 Analyse del 1	18
<i>Begrundelsen for en sammenlægning</i>	18
<i>Markeds- og Virksomhedslogikkernes effekt</i>	21
<i>Konflikten mellem de dominerende logikker i Ejendomme og Markedslogikken i Entreprenør</i>	24
<i>Logikker skaber forventninger</i>	26
<i>Samarbejde eller tvangsforlovelse?</i>	30
<i>Bestiller-udfører model som spilleregel</i>	31
9.1 Del konklusion	34
9.2 Analyse del 2	35
<i>Heltefortællingen overfor den tragiske og ironiske fortælling</i>	35
<i>Aktantmodellen som analyseredskab</i>	37
<i>Billeder af samarbejdet i handlingens- og bevidsthedens landskab</i>	39
9.3 Del konklusion	41

9.4 Diskussion	41
10 Konklusion	44
11 Perspektivering	45
12 Egen læring.....	46
13 Litteraturliste.....	49

0 Abstract

When collaboration within the municipality technical unit is deemed a necessary evil

Set in a New Public Management leadership dilemma of a public servant COO who wants to create a better collaborative work environment between her two groups of operational managers, this master project aims to understand and resolve differences in professions and difficulties in finding a common ground for service deliverances, in Køge Communes technical unit for facility management and construction.

The two groups are conflicting over a structural internal customer-supplier setup in which the one group is facing the task of delivering construction projects on time and at market quality, while the other group is responsible to the public end users as the service contractor. While the two groups on paper are sharing common organizational values and a desire to collaborate, this is made difficult by opposing views on public service roles and incentives.

The main goals of the project is: 1) to aid the COO in understanding how relational structures between the groups are forming their social behavior, especially focused on how this translates into barriers and conflicts in the group members' daily communication and actions, and 2) examine communicative ways to change the institutionalized logics, that acts as social constructed barriers between the groups, with the intention of making the groups collaborate more easily and resolve their value conflicts.

From a social constructivist viewpoint and based on qualitative data collected from interviews and focused group-interviews the project analysis and discussion draw on institutionalism, economic principal-agent theory and narrative theory.

This helps in terms of assessing the underlying logics of the technical unit's service and business operation setup and in deconstructing the conflicting stances between the two groups, and for offering new meaning to the managers' problem filled narratives in the attempt to empower the COO to take new communicative leadership actions.

In the project's closing argument, the actant model is put in use to clarify the roles of the 'characters' in the main narrative, which the COO has to change if a better collaborative work environment in the unit is to prevail.

The project concludes that an existing decoupling strategy, in part reproduced in the CEO's storytelling of the unit's mission, constitutes the different fault lines in values that inhibits meaningful collaboration between the two groups of operational managers. The COO's new understanding can help her in transforming the underlying competing and dissonant logics of the technical department's modus operandi. By starting to recast some of the narrative roles in the organisation and externalise "a new common enemy", thus act as a common ground on which the two groups can start collaborating despite the unit's internal structural differences.

In perspective the COO is faced with different communicative actions for her leadership while treading the path of a new dominant narrative for the organization.

1 Indledning

"De er jo håndværkere, så de vil aldrig kunne forstå, hvordan man leverer service" [Teamleder fra Ejendomme]

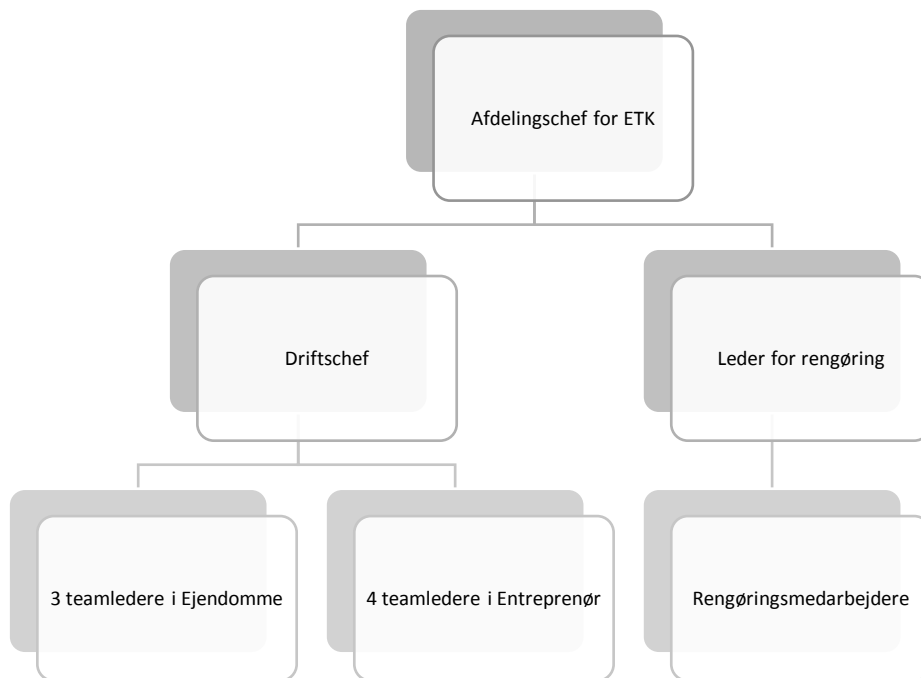
Dette masterprojekt er en undersøgelse af de barrierer og konflikter, der kan opstå i samarbejdsrelationen, når ledergrupper af forskellige fagområder bringes sammen og skal samarbejde tværfagligt. Det er desuden en undersøgelse af udfordringerne ved at have en intern bestiller-udfører model i organisationen. Der kunne være en hvilken som helst kontekst omkring denne ledelsesmæssige udfordring og min ambition er derfor at kunne bidrage med forståelser til brug for andre ledere, der er ledere af tværfaglige organisationer, der skal opnå synergier i deres samorganisering.

Strukturreformens krav om en effektiv organisering og strukturering af arbejdet har afspejlet sig i anvendelsen af styringsparadigmet New Public Management (NPM) der i det offentlige de seneste 25-30 år har afstedkommet en decentralisering af ansvar fra politik til marked ved at lade udvikling og udbud af serviceydelser blive bestemt af efterspørgslen. Borgerne er blevet brugere og velfærds kommunen er blevet konkurrencekommunen¹. Tankesættet bag denne reform af den offentlige sektor var at skabe mere effektivitet og levere mere kvalitet og service for færre ressourcer. Som en konsekvens af dette etablerede Køge Kommune i 2014 Ejendomme Teknik Køge (ETK), hvor man samlede alle driftsenhederne i kommunen i én organisation. Opgaveporteføljen indeholder varetagelse af bygningsvedligeholdelse og teknisk service på alle kommunens ejendomme som den ene søjle i organisationen, rengøring som den anden søjle og entreprenøropgaver såsom pleje af grønne arealer og belægninger som den tredje søjle. Hovedparten af disse opgaver lå førhen decentralt og blev altså centraliseret i en afdeling. Bevæggrundene for dette var at samle kompetencer, faglighed og ekspertise i en afdeling, stordrifts gevinster og ud fra tanken om Facility Management, hvor skoler, dagtilbud, plejecentre mv., koncentrerer sig om deres kerneydelser; børnepasning, læring, pleje af ældre mv., mens en centraliseret organisation varetager rammerne for kerneopgaven. NPM har som styringsparadigme forstærket en logik om at agere som på et marked og har sat rammen for, hvordan organisationen ETK fremstiller sig selv. Det kommer til udtryk i Entreprenør i form af et markedskrav, hvor de skal være konkurrencedygtige med det

¹ Klaudi Klausen, Kurt (2009) Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige side 63

omkringliggende marked. Heri ligger desuden som logik, at det er fremmede for effektiviteten at have en bestiller-udfører model i den interne organisering for at sikre den mest konkurrencedygtige pris, fordi Entreprenør hele tiden holdes op på sine leverancer.

ETK er organiseret ved at have en Afdelingschef, der er bindeleddet til Direktionen og det politiske niveau. Jeg er driftschef for Ejendomme og Entreprenør, hvor jeg har ledelsen af henholdsvis 3 og 4 teamledere.



Figur 1 Organisationsdiagram ETK

Citatet i denne indledning kommer fra en teamleder fra den ene af de 2 ledergrupper, jeg er chef for og kom som et svar, da jeg drøftede samarbejdet mellem dem og den anden teamledergruppe.

2 Problemfelt

Organisationen ETK er Køge Kommunes samlede drifts-, vedligeholdelses- og servicevirksomhed. Vores kerneopgave er at fastholde, forskønne og forøge Køge Kommunes samlede ejendoms- og vejkapital ved at vedligeholde og forbedre kommunens fysiske værdier. Dette er den fælles mission for de 2 teamledergrupper, men på trods af dette oplever jeg 2 teamledergrupper, der har svært ved at opfatte sig som en samlet ledergruppe og der er frustrationer, konflikter og diskussioner mellem dem, som i sidste ende går ud over kerneopgaven. Indikatorerne på det er, at skoler, dagtilbud, mv., ikke får leveret de ydelser, der var planlagt, udført på det aftalte tidspunkt eller ender med at blive

udført af en ekstern leverandør, hvilket i sidste ende betyder, at organisationens ressourcer ikke bruges rationelt og effektivt².

Den ene teamledergruppe er leverandør til den anden teamledergruppe, det vil sige, at der er et kunde–leverandør forhold mellem dem. Den del af teamlederne der har ansvar for de kommunale ejendomme, har en række opgaver, de skal bruge leverandører til. Det er afgørende for teamlederne i Ejendomme, at de kan fastholde den position og tilfredshed, som de har arbejdet for at opnå fra den omkringliggende organisation, hvilket blandt andet betyder, at dagtilbud, plejecentre mv. fortsat er tilfredse med ydelserne, de får leveret, herunder dem der kommer fra Entreprenør. En stor del af Entreprenørledernes indtægtsbudget er bundet op på at få adgang til opgaver fra Ejendomsledernes udgiftsbudget og er af stor betydning for deres mulighed for at lave investeringer i nyt materiel, der kan fremtidssikre deres del af butikken samt fastholde den nuværende bemanning.

Der burde derfor være grundlag for et symbiotisk forhold og alligevel har de svært ved samarbejdet og har en opfattelse af, at de ikke har noget, der binder dem sammen og at de ikke har noget til fælles andet end "organisationen", der kunne have været formet anderledes. Dette mener de skyldes, at deres succes måles forskelligt. Den ene teamledergruppe måler deres succes på at levere mest mulig service til borgerne for budgettet og den anden del på at have "tjent" mest muligt. Siden jeg blev ansat i ETK, har der i ledergruppen været talt om samarbejdet mellem Ejendomme og Entreprenør. Når der tales meget om det samme emne, er det typisk et udtryk for, at der er et problem, da vi ikke taler om det indlysende. Oprindeligt troede jeg, at disse samarbejdsvanskeligheder skyldtes, at der var en Driftschef for hvert område og at det blot handlede om, at de 2 områder fik den samme Driftschef, så ville de opleve sig som en samlet helhed og få et velfungerende samarbejde. Efter 1 ½ år som Driftschef for de 2 områder er jeg kommet til den erkendelse, at der er andet og mere på spil mellem teamledergrupperne. Der er nogle grundlæggende forståelser, som er forskellige imellem de 2 teamledergrupper, der kommer til udtryk i deres måde at beskrive deres samarbejde og i deres forståelser af deres mission som organisation, det som jeg senere i min analyse vil kalde konflikten mellem Velfærdslogikken og Markedslogikken.

² Frankel, C. (2012) Organisationsanalyse

3 Problemformulering

Med udgangspunkt i de ledelsesmæssige udfordringer er formålet at undersøge, hvordan jeg som leder dels kan forstå det fænomen, jeg står med og derefter hvordan jeg kan handle på det. Min problemformulering vil derfor være todelt, idet den første del vil være diagnosticerende i forhold til at forstå, mens den anden del vil være handlingsanvisende. Dette bringer mig til min problemformulering, der lyder som følger:

Hvordan kan jeg forstå de sociale strukturer, der påvirker adfærden i ledergruppen med særligt fokus på de barrierer og konflikter, der opstår i samarbejdsrelationen? Dette vil blive analyseret igennem institutionel teori.

Hvad skal der til for at ændre de institutionelle logikker, der skaber barrierer i samarbejdsrelationen? Dette vil blive diskuteret ved hjælp af narrativ teori.

Mit ledelsesproblem består derfor i at skabe et velfungerende samarbejde mellem de 2 teamledergrupper og for at kunne forstå og løse det, har jeg behov for viden om, hvad det er for barrierer, der hindrer samarbejdet³. Min undersøgelse har således til formål at kunne udarbejde handlingsstrategier for min ledelse og mit ledelsesrum for at kunne lede de 2 ledergrupper. For at dette kan blive muligt, skal jeg lave en dekonstruktion, hvor jeg først synliggør fortællingernes konstruktion for derefter at kunne skabe nye forståelser og meningsskabende rammer for deres samarbejde⁴.

4 Teori til brug for afdækning af problemformulering

4.1 Begrundelse for teorivalg

Jeg har til dette projekt valgt 2 primære teorier; institutionel og narrativ teori. Når jeg har valgt netop disse teorier til at besvare min problemformulering, skyldes det, at jeg vil afdække, hvilke logikker der ligger til grund for de forskellige forestillinger i ledergruppen om, hvorfor og for hvem og til hvad vi er sat i verden som organisation. Institutionel teori giver mig mulighed for at forstå og forklare, hvilke spilleregler der gælder på et højere niveau og som påvirker adfærden i de 2 ledergrupper. Jeg kan via afdækning af institutionelle logikker få øje på, hvilke antagelser og forståelser, der er på spil for ledergrupperne og som former deres oplevelse af dem selv og den

³ Knudsen, M. og Justesen, L. (forthcoming 2019) ledelses- og vidensproblemer som afsæt for læring

⁴ Schnoor, Michala (2009) Narrativ organisationsudvikling

anden ledergruppe. Når jeg gør brug af narrativ teori, er det fordi, den kan vise, hvordan institutioner skabes gennem narrativer og det er gennem narrativer, jeg får øje på logikkerne. Fortællinger er konserverende og skaber strukturer for vores måde at agere på, og bliver dermed dagsordensættende for, hvordan mulighederne opfattes for et samarbejde med hinanden. Vi etablerer regler, der definerer os, som skaber stabilitet og dermed kommer til at virke som en hindring for forandringer. Samtidigt er fortællinger nøglen til skabe forandringer, fortællinger får dermed 2 formål. Teorien trækker på forestillingen om, at vi skaber vores opfattelse af verdenen gennem sproget og at vi ikke kun taler, men skaber en handling gennem sproget. Teorien kan dermed fungere til en strategisk brug af sproget til at positionere den fortælling, jeg gerne vil have værende dominerende, hvilket jeg vil bruge i diskussionen til besvarelse af den anden del af min problemformulering.

De 2 valgte teorier kan noget af det samme, idet de kan sige noget om, hvordan spilleregler i fællesskaber kan forstås og hvordan de skabes. De kan også noget forskelligt, da de har forskellige perspektiver. Institutionel teori har et udefra og ind blik og forholder sig til relationer i fællesskaber, mens narrativ teori har et indefra og ud perspektiv og sit udgangspunkt i individet. Pointen med at anvende netop disse 2 teorier sammen er desuden, at institutionel teori bygger på, at der i fællesskaber findes nogle indbyggede forforståelser og grundlæggende antagelser, som vi ikke stiller spørgsmålstegn ved, sådan er det bare og har altid været og derfor bliver det også svært at ændre. Fortællinger er det medie, hvormed vi konserverer disse antagelser, men narrativ teori argumenterer samtidig for, at vi skaber og ændrer verdenen gennem sproget. Teorierne jeg vælger at bruge, fungerer dermed komplementerende og supplerende i forhold til hinanden.

4.2 Institutionel teori

Institutionel teori har sit udspring fra organisationsteori og økonomisk teori. En af teoriens pointer er, at forskellige hensyn bliver institutionaliseret og derved påvirker og strukturerer adfærd⁵. Institutionel teori bygger på en antagelse om, at fællesskabets ageren er formet af institutioner og former institutionerne. Institutioner er opfattelser, der knytter sig til aktiviteter og opfattelserne deles indenfor et fællesskab⁶. Institutioner og at "noget" bliver institutionaliseret, skal forstås som

⁵ Kjær, P. (2006) Institutionel teori til analyse af strategizing

⁶ Petersen, A. (2013) Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde

gentagne sociale praksisformer og disse sociale praksisformer understøttes af normative, regulative og kognitive strukturer. Strukturerne giver stabile rammer og begrænser og muliggør på samme tid handlen. Institutioner gør, at vi ved, hvordan vi skal opføre os i givne situationer; i bussen, til mødet, på skolebænken og vi skal ikke tænke over, hvordan vi skal gøre det. Til gengæld oplever vi sanktioner, når vi ikke opfører os, som institutionen anviser os; i bussen når vi ikke giver plads for den gravide eller gangbesværede og når vi ikke følger chefens anvisning om at løse en given opgave på mødet. Der er således også et element af performativitet i begrebet institution, fordi det skaber handlen og skaber handlen i forhold til spillereglerne. Regulative strukturer hjælper os med at få øje på roller og formelle regler og regulerer vores adfærd i forhold til eksempelvis roller i hierarkiet og regler for vores adfærd i hierarkiet. Normative strukturer viser de fælles normer og værdier, der er tilstede. Normative strukturer er ikke synlige i den forstand at være nedskrevne som spilleregler, men overtrædelsen af dem mærkes tydeligt. Kognitive strukturer er de fælles forestillinger og meningssystemer, hvorigennem verden forstås og bliver styrende for de valg, der træffes⁷. De 3 perspektiver vil blive anvendt i analysen til dels at forstå, men også analysere de gældende spilleregler og spillerummet, der er til rådighed for et samarbejde.

4.3 Begrebsafklaring

I de følgende afsnit vil jeg redegøre for, i hvilken forståelse jeg gør brug af begreberne, der knytter sig til institutionel teori.

Institutionelle logikker

Institutionelle logikker er indenfor institutionel teori et begreb, der forklarer, hvordan adfærden formes. Institutionelle logikker er socialt konstruerede praksisser, antagelser, værdier og overbevisninger, der former fællesskabets, væren i deres sociale virkelighed og gør, at den opleves som meningsfuld og dermed er aktiv i verden. Dette begreb hjælper mig med at få øje på, hvordan barrierer opstår i samarbejdsrelationen, fordi det interessante ved disse logikker er, at særligt nogen af dem konflikter med hinanden, da de har forskellige sæt af spilleregler, som ikke understøtter hinanden. Der er typisk flere sæt logikker på spil på samme tid i en organisation og da adfærden reguleres gennem spilleregler, der knytter sig til den specifikke logik, vil organisationen og dens

⁷ Kjær, P. (2006) Institutionel teori til analyse af strategizing

medlemmer opleve, at der ikke er enighed om, hvilke spilleregler der gælder, hvilket kan afføde konflikter.

Thornton m.fl. er kommet med et bud på 7 logikker, der er særligt fremtrædende på samfundsniveau. Disse logikker har hver et særligt fokus, værdisæt og betydning for måden at organisere organisationer på⁸.

Logik	Familie	Fællesskab	Religion	Velfærd	Marked	Profession	Virksomhed
Organise- ring	Familie bånd	Afgrænsning	Helligdom	Ressourceforde- ling	Udbud og efterspørgsel	Netværk	Hierarki
Værdi	Loyalitet	Fælles mål	Tro	Demokrati	Profit	Faglig ekspertise	Organisatorisk performance
Fokus	Familiens ære	Fællesskabets status	Religiøse symboler	Borgernes velfærd	Kunder	Faglig kvalitet	Position og omdømme

Figur 2 Idealtypiske institutionelle logikker. Efter Thornton, Ocasio og Lounsbury 2012

Gennem institutionelle logikker skabes og vedligeholdes forestillinger om værdier, normer og fokus i offentlige organisationer og styringsformer. Det er blandt andet måden at håndtere en situation på, som anvendes igen og igen, når en lignende situation opstår. Logikker ligger ud over personlige motiver og opstår i fællesskabet som noget, der giver mening. Logikker er derved socialt konstruerede og skabes og reproducere i fællesskabet.

Jeg vil bruge Principal agent teori som en hjælpe-teori til institutionelle logikker, og til at illustrere en af spillereglerne mellem teamledergrupperne⁹. Principal agent teori handler om, hvordan relationen mellem principal og agent reguleres og bygger på en gensidig mistillid, idet parterne altid vil forsøge at få størst muligt udbytte af relationen. Fænomenet er ofte set i tilknytning til NPM, hvor interne bestiller-udfører modeller er blevet indført for at skærpe konkurrencen og er med tiden blevet institutionaliseret som styringsredskab.

Isomorfisme

Begrebet isomorfisme er et institutionelt begreb, som jeg vil anvende, da det er en forklaringsmodel på organisationers behov for at reagere mod det ydre pres om effektivitet og produktivitet. En

⁸ Waldorf, S. B. (2017) På forkant med kriminalitet

⁹ Grøn, H., C. m.fl. (2014) Offentlig styring forandringer i krisetider

bestiller-udfører model er isomorfis idet, der etableres en model for opgavestyring, som er en efterligning af andre organisationers model for opgavestyring¹⁰.

Stiafhængighed

Stiafhængighed som begreb anvender jeg til at forklare, hvordan institutionaliseringen af en logik skaber en stiafhængighed, der ligesom en trampe sti i græsset fører organisationen videre i samme spor. Organisationen bliver så at sige afhængig af den retning, som den hidtidige sti har ført¹¹. Ligesom sproget konserverer ved at fortællinger genfortælles, skabes der stiafhængighed, der gør at den samme reaktion gentages. Institutioner bliver derved et produkt af narrativ praksis og opstår på grund af stiafhængighed, fordi fortællinger gentages.

Institutioner

Forståelsen af institutionsbegrebet refererer til opfattelsen af at være legitim, gyldig og acceptabel i en bestemt kontekst. Her er det vigtigt at bemærke, at legitimitet i denne sammenhæng handler om at legitimiteten tildeles af andre. Begrebet strategisk legitimitet vil blive nævnt i analysen og her refereres til en legitimitet, der er blevet én tildelt ved strategisk at have fortjent den. Det er eksempelvis ikke givet, at man i en kommune skal have en Vej og Park afdeling, den kunne jo også varetages af en privat leverandør. Det kræver således en strategisk legitimering at eksistere i modsætning til en Børne og Ungeforvaltning, der har en institutionel legitimitet, da ingen stiller spørgsmålstejn ved, om der er behov for en Børne og Ungeforvaltning.

4.4 Narrativ teori

Når jeg anvender begrebet narrativer, er det i forståelsen, at fortællinger skaber mening i vores liv, og at al meningsskabelse er socialt og kulturelt betinget¹². Teorien kan derfor bruges som forklaring på fastholdelsen af barrierer for samarbejdet. Der er nogle dominerende fortællinger, der har betydning for arbejdsfællesskabet, særligt når disse fortællinger bliver til totalitære beskrivelser omkring oplevelser af problemer. Dette er en måde at forstå vanskelighederne mellem Ejendomme og Entreprenør, nemlig at en kompleks situation bliver sammenfattet i en entydig beskrivelse.

¹⁰ Kjær, P. (2006) Institutionel teori til analyse af strategizing

¹¹ Nielsen, K (2005) Institutionel teori kap. 9

¹² Greve, C. og Pedersen, Reff A. (2017) Reform og forandring

Narrativ praksis bygger på en antagelse om, at vi som mennesker er meningsskabende væsener, der strukturerer vores oplevelser og erfaringer indenfor rammen af fortællinger¹³. Betegnelsen narrativ praksis benævner, at man ikke kan skille teori og praksis ad. Teori skaber ideer om, hvad der skal gøres i praksis og praksis giver anledning til at udvikle ideer og teori. I et narrativt perspektiv handler organisationsudvikling om at udvikle sprog og mening med henblik på at skabe en social verden, hvor det er muligt at skabe resultater organisatorisk. Dette vil jeg diskutere i min anden del af analysen med henblik på, om det er muligt at etablere nye stier og dermed ændre på de institutionelle logikker, der skaber barrierer for et samarbejde.

Narrativ praksis kan bruges til at afdække kompleksiteten og meningsskabelsen og til denne sidstnævnte del vil jeg gøre brug af forståelsen hos Jerome Bruners dobbeltbundne landskab – handlingens - og bevidsthedens landskab. Når jeg kobler denne forståelse på, skyldes det, at det dobbeltbundne landskab kan sige noget om, hvordan handlinger tilskrives mening gennem bevidsthedens landskab¹⁴.

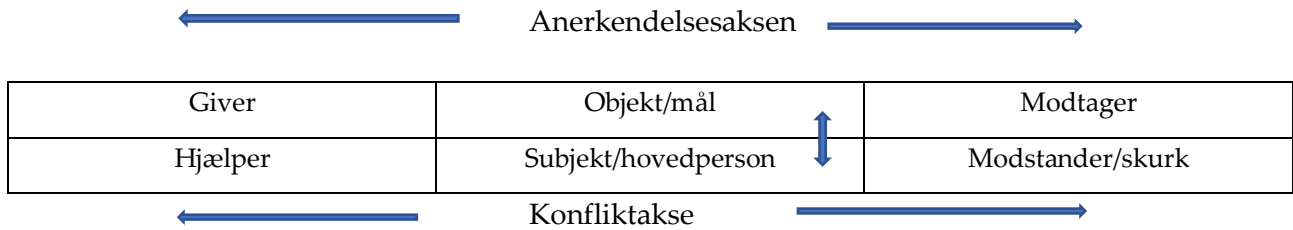
Endeligt vil jeg trække på forandringsfortællinger og aktantmodellen som hjælpe teorier og ligeledes koble dem til logikkerne. Når jeg identificerer de forskellige dominerende logikker gennem narrativer, kan jeg høre nogle underliggende fortællinger, der støtter logikkerne. Fortællingerne knytter sig til organisatoriske forandringer og virker ved at give modstand eller opbakning til forandringsprocesser. Fortællingerne opdeles i 4 arketyperiske fortællinger, den tragiske, den ironiske, den romantiske og heltefortællingen¹⁵. I analysen identificerer jeg de dominerende logikker, ud af disse er der nogle, der er mere følelseladende og der er dermed en god kobling mellem logikkerne og fortællingerne. Fortællingerne er en forklaring på, hvorfor det er svært at komme videre, for fortællingerne gentages jævnligt og virker derved selvforstærkende. I tilknytning til de 4 arketyperiske fortællinger vil jeg gøre anvendelse af aktantmodellen. Aktantmodellen handler om, at der indenfor enhver historiefortælling er 6 roller, som skal udfyldes¹⁶.

¹³ Schnoor, M. (2009) Narrativ organisationsudvikling kap. 1

¹⁴ Bruner, 1990, dansk udg. 1999:58-59, Friis, Møller 2012:56

¹⁵ Greve, C. og Pedersen, Reff A. (2017) Reform og forandring

¹⁶ Fog, K. m.fl. (2013) Storytelling kap. 2



I enhver fortælling er der en hovedperson, denne hovedperson har et mål, hvilket illustreres ved pilen mellem hovedperson og mål som en missionsakse. For at opnå målet er der noget eller nogen, der hjælper hovedpersonen og noget eller nogen, der er modstander af, at hovedpersonen skal opnå målet. Derved opstår der en konfliktakse mellem hjælper og modstander, fordi de hver især modarbejder hinanden. På anerkendelsesaksen er der en giver, som giver målet eller objektet til hovedpersonen. Modtageren af målet er typisk hovedpersonen selv – prinsen (hovedperson) ville opnå prinsessen (mål) og fik hende til sidst af kongen (giveren)– men det kan også være en 3. part, der er modtager – ETK (hovedpersonen) ville give bedre fysiske rammer (mål) til kommunens skoler og dagtilbud (modtager). Rollefordelingen afgøres af, hvem der er fortælleren af fortællingen og derfor vil der til enhver fortælling være en modfortælling alt efter hvilken position, der fortælles fra. Sproget skaber sig gennem modsætninger og derfor har en god fortælling altid en skurk eller noget man vil vinde over. Modellen er relationel, fordi rollerne kun giver mening i relation til hinanden. Modellen kan både bruges som analyseredskab til at afdække rollefordelingen, men er også anvendelig som strategisk kommunikationsredskab til at klarlægge, hvordan kommunikationen skal tilrettelægges for at positionere en bestemt fortælling. I min diskussion har modellen det formål at forklare, hvad det er for en rollefordeling, der er dagsordensættende for, hvordan samarbejdet mellem de 2 teamledergrupper bliver oplevet og samtidig har den et strategisk formål at positionere den fortælling, jeg gerne vil have som den dominerende.

5 Videnskabsteori

I det følgende vil jeg gennemgå mine videnskabsteoretiske overvejelser i forhold til den inddragede teori. Når jeg i analysen undersøger de institutionelle logikker og narrativer, der dominerer i de 2 teamledergrupper og hos Afdelingschefen, er jeg inde og undersøge de bagvedliggende rationaler for deres tænkning, hvilket betyder deres forståelsesformer. Derved ligger undersøgelsen op til en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor interessenternes konstruktion af virkeligheden har betydning for deres opfattelse. Min tilgang til den viden jeg producerer, vil jeg betragte som kontekstafhængig

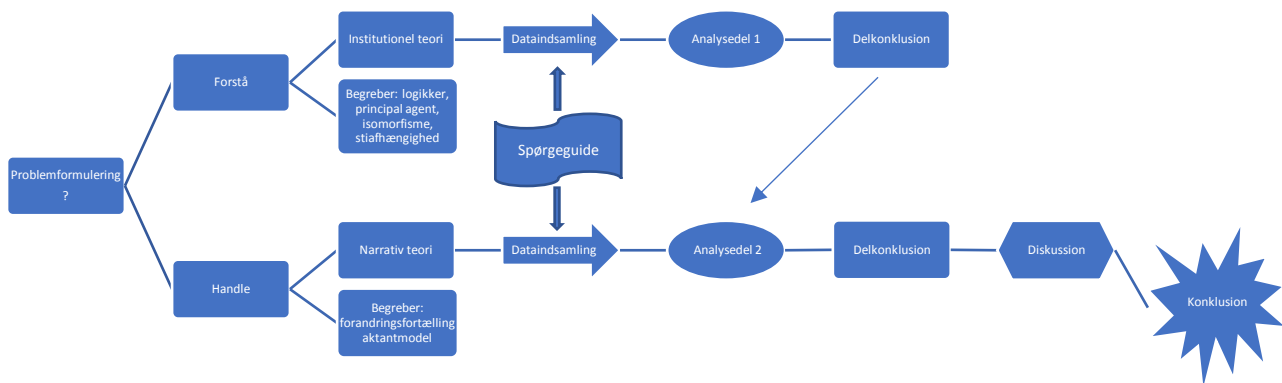
og relationel i skabelsen¹⁷. Jeg vil gerne ind og forstå deres fortolkninger og den sociale interaktion og derfor vil jeg gøre brug af fokusgruppeinterviewet, når det drejer sig om interviewet med teamledergrupperne. Jeg ønsker at undersøge, hvad de siger om hinanden og hvilke forståelser, de selv har af deres samarbejde. Det vil derfor heller ikke være interessant i forhold til analysen at identificere, hvem der siger hvad og de vil som enkeltpersoner være anonyme og blot identificeret ud fra, hvilken teamledergruppe de tilhører. Dette betyder at teorien, men også den indsamlede data i form af interviews, ligger indenfor det konstruktivistiske paradigme.

6 Metode og undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil jeg indføre læseren i mine metodiske overvejelser for frembringelsen dels af min problemformulering dels for frembringelsen af mine data til besvarelse af min problemformulering. Undersøgelsen er et casestudie, idet jeg her vil undersøge en bestemt og afgrænset kontekst nemlig ledergruppens opfattelser af samarbejdet. Min undersøgelsesstrategi er at gennemføre en kvalitativ undersøgelse ved kombineret brug af interviewmetoder. Min undersøgelsesmetode er den handlingsorienterede metode, da mit formål med undersøgelsen er at fokusere på de forudsætninger, der skal til for at en ændring af praksis kan finde sted og hvad det vil betyde for de forskellige aktører¹⁸. Det generelle økonomiske pres på kommunerne og et dertil følgende styringsparadigme NPM stiller nogle krav og forventninger til organisationerne i kommunerne, der har haft betydning for den måde organisationerne har organiseret sig på, herunder den jeg selv er en del af. Konkret har det i ETK betydet en intern bestiller-udfører model. Det har affødt nogle barrierer og hæmmet et samarbejde mellem de 2 teamledergrupper, jeg har ansvaret for. For at kunne forstå de barrierer og konflikter der er i samarbejdsrelationen, har jeg fået øje på, at der er mere og andet end blot et behov for mere kommunikation. Der er et behov for at se bagom konflikterne og forstå de antagelser og meningsforståelser, der ligger bag deres udsagn, når de taler om deres samarbejdsvanskeligheder. Den mulighed tilbyder institutionel teori og begrebet institutionelle logikker. Jeg har med ovenstående argumentation samt nedenstående figur ønsket at illustrere metoden for, dels tilvejebringelsen af min problemformulering og dels af data til besvarelse af selvsamme.

¹⁷ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier kap. 4

¹⁸ Møller, Kjølsted, J. og Hvid, S. (2012) Den undersøgende leder



Figur 3 illustration af undersøgelsesdesign

Jeg vil lave et semistruktureret interview med Afdelingschefen¹⁹. Formålet med interviewet er at få identificeret de logikker, der dominerer hans forforståelse. Jeg vil forsøge at få indblik i hans oplevelse af samarbejdet mellem de 2 teamledergrupper, hvad der forhindrer det eller besværliggør det samt, hvilke underliggende fortællinger der fremkommer, når han taler om deres samarbejde. Dette skal bidrage til at identificere de logikker og narrativer, der bibringer til at fastholde en spænding mellem teamledergrupperne. Afdelingschefen er bindeleddet til det politiske niveau og min antagelse er derfor, at han er oversætter begge veje i forhold til den politiske forventning til de 2 driftsområder. Derfor bliver det relevant at undersøge, hvordan han bidrager til strukturer, logikker og fortællinger fra politisk niveau og ned i organisationen og den anden vej.

Jeg er interesseret i at forstå, hvordan teamledergrupperne som gruppemedlemmer bidrager til hinandens narrativer om "de andre" og dem selv og jeg vil derfor gennemføre et fokusgruppeinterview med hver af teamledergrupperne fremfor semistrukturerede interviews med hver enkelt teamleder²⁰. Mine 2 fokusgruppeinterviews vil være med de 7 teamledere fordelt i hver gruppe efter deres ledelsesområder. Når jeg vælger ikke at blande de 2 teamledergrupper med hinanden eller at lave et samlet fokusgruppeinterview med dem alle, skyldes det, at jeg gerne vil kunne opnå at få frem, hvilke holdninger og normer der konstrueres i grupperne og hvordan deltagerne bruger sproget til at konstruere deres identiteter som teamledergrupper, men særligt det

¹⁹ Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier kap. 3

²⁰ Halkier, B. (2010). Fokusgrupper

der adskiller dem fra at være et fællesskab med en fælles identitet. Undersøgelsen vil derfor tage form af en forklarende forskning, fordi jeg vil forstå, hvilken mening teamlederne og Afdelingschefen tillægger spændingerne i samarbejdet, ligesom mit perspektiv vil være på deres forestillingsverden²¹.

Jeg greb min interviewguide an på den måde, at jeg formulerede en række kodeord, som jeg betragter som indikatorer for de dominerende logikker. Kodeordene var tillid/mistillid (**principal-agent**), samarbejde/påtvunget samarbejde (**institutionel teori/logikker**), forholdet leverandør/kunde (**logikker**), Ejendomme kontra Entreprenør og en samlet ledergruppe med en fælles mission (**logikker**), fællesskab/barriere for fællesskab (**logikker**), fælles identitet overfor forskelle (**institutionel teori**). Disse kodeord grupperede jeg i temaer, hvorefter jeg kunne stille min forskningsspørgsmål til de interviewede i form af interviewspørgsmål (bilag 1).

Den angrende synder

På trods af at kundebegrebet bliver nævnt flere gange i analysen, har jeg valgt at udelade brugerne af serviceydelserne, det vil sige skolelederne, dagtilbudslederne m.fl. i denne undersøgelse og har ikke lavet interviews med dem i forhold til at undersøge, hvordan konflikterne mellem teamledergrupperne opleves fra deres side. Ligeledes er kvalitetsbegrebet, som ellers står ret centralt i analysen ikke uddybet.

Af hensyn til læsevenligheden har jeg valgt enkelte steder at redigere transskriberingen af mine interviews for forståelsens skyld.

7 Dataindsamlingsmetode og etiske overvejelser

Jeg har valgt at gøre anvendelse af fokusgruppeinterview metoden, da den er velegnet til at observere de logikker i hverdagen, der opstår i relationerne. Min forventning før gennemførelsen af interviewene var, at det ikke ville være svært at få deltagerne til at forholde sig til hinandens synspunkter. Det kan være svært at styre dialogen og at sikre, at alle kommer til orde og interview formen er uvant for deltagerne. Da jeg er deres nærmeste leder, var min forventning, at de vil have en tendens til at tale til mig i stedet for med hinanden og jeg valgte derfor at lade forvaltningens udviklingskonsulent forestå faciliteringen af de 2 fokusgruppeinterviews. Udviklingskonsulenten

²¹ Launsø, L. og Rieper, O. (2000) Forskning om og med mennesker kap. 2

er rutineret og professionel i denne rolle og min forventning var derfor, at selve samtalen ville komme til at fremstå mere naturlig, end hvis jeg selv forestod faciliteringen. Efter afviklingen af de 2 fokusgruppeinterviews har jeg fået bekræftet, at interviewformen er uvant for mine teamledere og på trods af udviklingskonsulentens rutine i at gennemføre denne type interviews, har en del af optagelserne mere form af en samtale mellem udviklingskonsulenten og den enkelte teamleder, fremfor form af en interageren mellem deltagerne. Dette skaber en svaghed i mine data i forhold til mit ønske om at kunne lytte mig til, hvordan teamlederne gennem deres indbyrdes samtale i gruppen konstruerer holdninger og normer. Jeg vælger dog at antage at de holdninger og normer, som de fremkommer med i samtalen med udviklingskonsulenten, afspejler de holdninger de som gruppe har og udviklingskonsulenten sikrede sig også undervejs i fokusinterviewsne at få deltagerne til at forholde sig til hinandens udsagn ved at bekræfte, om de var enige i et synspunkt.

8 Fordele og begrænsninger ved at udforske egen organisation og etiske overvejelser

Mine overvejelser ved at undersøge min egen organisation går på, at mit personlige engagement i at ville ændre på organisationen og påvirke og lede kan påvirke erkendelserne og dermed være en fejlkilde, modsat er dette personlige engagement også min drivkraft for undersøgelsen. Efter gennemførelsen af de 2 fokusgruppeinterviews har de 2 teamledergrupper følt sig påvirket i forhold til spændingerne mellem dem, som nåede at intensivere som følge af, at jeg gennem mine spørgsmål indirekte italesatte deres konflikt mellem dem. Som en teamleder udtalte i det ene interview, "*Men når der er en mur og vi italesætter en mur, så er den der jo også*". Jeg kan som forsker ikke være neutral i forhold til feltet, men påvirker feltet allerede i det, jeg undersøger det.

Jeg er en del af kulturen i organisationen, hvilket er en af fordelene ved at undersøge egen organisation, begrænsningen er, at jeg som undersøger selv betragtes som en aktør i organisationsproblemerne. Jeg kan desuden i forbindelse med min tolkning af data have svært ved ikke at lade min påvirke af mine egne forforståelser bevidste som ubevidste²². Der er sket det i skriveprocessen, at der er lavet en organisationsændring i min forvaltning, der betyder, at jeg ikke længere har ledelsesansvaret for teamlederne i Entreprenør, da man i stedet har samlet hele ejendomsområdet i én organisation. Dette skete få dage før de 2 fokusgruppeinterviews blev gennemført og min antagelse er her, at teamlederne således har haft mindre grund til at "selv

²² Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993) Fra nærhet til distanse og tilbake igen

censurere”, da de ikke har følt sig forpligtede til at svare det, som de kunne have en formodning om, at jeg helst ville høre dem sige.

Mine etiske overvejelser i forhold til designet af mit projekt er, at jeg vil fremme samarbejdet mellem de 2 teamledergrupper og derved har et sigte om en forbedring af ”det organisatoriske liv”. Vi er i ledergruppen åbne om, at de har udfordringer i forhold til deres samarbejde. Det er følgelig ikke et skjult emne eller et tabu. Jeg har deslige også sikret mig, da jeg spurgte om tilladelse til at optage interviewene, at de er klar over, hvad mit sigte er med optagelserne²³. Jeg har valgt at transskribere mine data af hensyn til min analyse. Lydfilerne vil blive slettet efter endt eksamen.

9 Analyse del 1

Den følgende analyse vil blive brugt til at afdække de institutionelle logikker, der er dominerede for henholdsvis de 2 teamledergrupper og Afdelingschefen. Jeg vil herefter undersøge, hvordan logikkerne kommer til at konflikte med hinanden og virke som en barriere for samarbejdet mellem teamledergrupperne. Jeg vil desuden diskutere, hvilke forventninger de identificerede logikker stiller i udsigt og den betydning bestiller-udfører modellen har for samarbejdet mellem teamledergrupperne. Analysen vil være struktureret således, at jeg bruger mine spørgsmål fra spørgeguiden til at redegøre for, hvad respondenterne svarer til de enkelte hovedtemaer for herefter ved hjælp fra teorien at kunne analysere mine data for til slut at diskutere og vurdere resultatet. Fremgangsmåden vil typisk være sådan, at jeg starter med udsagn fra Afdelingschefen, for derefter at gennemgå udsagn fra teamledergruppen fra Entreprenør for at slutte af med udsagn fra teamledergruppen fra Ejendomme. Der skulle således gerne være et genkendeligt mønster igennem analysen, der hjælper læseren til at følge, hvorfra udsagnet stammer, ligesom jeg vil tydeliggøre det ved at henvise til, hvilket interview citatet kommer fra.

Begrundelsen for en sammenlægning

Følgende afsnit vil blive brugt til at afdække baggrunden for sammenlægningen af de 2 driftsenheder. Formålet med det er at kunne forstå Afdelingschefens antagelser og overbevisninger, der har formet hans forståelse og hans praksis.

²³ Brinkmann, S. (2010) Etik i en kvalitativ verden

Afdelingschefen var en af de store drivkræfter til at samle driftsenhederne Ejendomme og Entreprenør i den samme organisation. Oprindeligt blev han ansat som leder for Entreprenør og det beskriver han således (interview med Afdelingschef):

"Ja altså der kan du sige i 2011, da jeg kom, der var vi 105 og i 2013 der havde vi skåret voldsomt, så jeg tror, vi var de her 65 medarbejdere. Og så var vi jo oppe i mod, hvad skal jeg kalde det, den der kommunale medarbejder, som ikke lavede noget, men stod med skovlen under her ikke [viser en position med skovl under hagen] og så var der 5 mand, der kiggede ned i et hul, hvor der så var en, der gravede, altså det var lidt det, vi var oppe i mod og at man så bilerne holde på diverse parkeringspladser rundt om i kommunen og endeligt, at ledelsen i ETK i den grad havde taget for sig af retterne med fri bil og benzinkort i hele Europa og jeg skal komme efter dig. Det var udgangspunktet, så [navn på Afdelingschef] enten lukker vi det, sælger det, det var mig selv, der fandt på, næh vi udvikler det sgu".

Heri ligger en forståelse af en arbejdsplads, der er en virksomhed, hvor nøglen kan blive drejet om, det vil sige lukket, hvis ikke der rettes op på forholdene. Forventningerne til ham som han formulerer, som "... enten lukker vi det, sælger det.." er vendinger, der typisk bruges i den private sektor, hvor man i den offentlige sektor ville tale om at udlicitere et område, der var ineffektivt drevet. Afdelingschefen bruger en kendt fortælling om den offentlige ansatte i Vej og Park afdelingen med skovlen under hagen, der ikke laver noget og skaber dermed et fjendebillede. Dette fjendebillede bruger han som løftestang til at legitimere en Markedslogik i organisationen. I det følgende citat træder det frem, hvordan der kognitivt er skabt en struktur hos Afdelingschefen om, at vi er på et marked, vi er en virksomhed (interview med Afdelingschef):

"Vi blev lige så konkurrencedygtige som enhver anden privat, men det var vi ikke i starten, men der var heller aldrig nogen, der havde bedt os om det".

Kognitivt sker der en ændring i meningsskabelsen af, hvad organisationens mål er, hvilket også afspejler sig i forståelsen af den værdi ETK skaber for borgerne og i resten af kommunen, som ikke så meget er for borgernes skyld, som den er for virksomhedens egen skyld (interview med Afdelingschef);

" Så hvad hedder sådan en værdi, altså ETK kan selv og vil selv og det har vi fandeme bevist!"

Heri ligger en fortælling om et firma, der har rejst sig efter at have været på konkursens rand, et firma som ingen rigtig regnede med ville overleve, men som nu har vokset sig stor og selvsikker (interview med Afdelingschef);

” Vi sejler selv! ETK sejler selv! Der hen hvor vi skal” .

Der er fra Afdelingschefens side fokus på virksomhedens position og omdømme overfor resten af den kommunale organisation, hvor ETK bliver et skib, han er kaptajn på, som sejler uafhængigt af resten af Teknik og Miljøforvaltningen. På den måde bliver det naturligt for Afdelingschefen at italesætte sin organisation som en virksomhed, hvor der skal opdrives et marked og skaffes indtægter til virksomheden. Markedslogikken som ligeledes er dominerende hos Afdelingschefen har en iboende værdi, der handler om, at der skal skabes profit og fokus på kunder. Derfor opsætter Afdelingschefen også økonomiske mål om øget omsætning, som øges år for år for hele tiden at være i vækst. Dermed skabes der en stiafhængighed, da økonomien omkring Entreprenør er bygget op om at have indtægter for at kunne dække alle lønomkostningerne. Falder eller forsvinder indtægterne skal der afskediges medarbejdere, da der ikke vil være dækning for deres løn men selv sagt heller ikke nok arbejdsopgaver til dem. Derfor er Entreprenør nødt til hele tiden at vækste. I det logikker opstår i fællesskabet som noget, der giver mening, har Afdelingschefen set det som helt afgørende for organisationens eksistens, at der var nødt til at blive tænkt anderledes og at man var nødt til at se sig selv som en virksomhed, hvis man ville bevare arbejdspladserne og heri findes det meningsskabende. Dermed bliver det i ligeså høj grad i fællesskabets konstruktion, at Markeds- og Virksomhedslogikken skabes, som svar på den praksis der førhen havde formet hverdagen. Afdelingschefen blev ansat som forandringsagent i en organisation, der dels havde behov for en kraftig oprydning og dels hvor ledelsen var noget ”der foregik i tårnet”. Den tidligere direktør for Entreprenør havde kontor i et hjørnekontor i et tårn og herfra blev alle beslutninger truffet, store som små. Afdelingschefen blev derved som forandringsagent selv offer for organisationens stiafhængighed af en leder, der traf alle beslutninger. Da også stiafhængighed er socialt konstrueret og skabes og reproduceres i fællesskabet var Afdelingschefen nødt til at følge det udlagte spor, hvis han ville opnå legitimitet som Afdelingschef for ETK. At Ejendomme og Entreprenør blev sammenlagt efterfølgende, bliver for Afdelingschefen at betragte som stordriftsfordele og

synergieffekter på et marked med besparelseskrav og effektiviseringsforventninger og samtidigt som et potentielt marked for Entreprenør at vækste på (interview med Afdelingschef);

"... jamen Ejendomme kom med en pose penge som Entreprenør, nu siger jeg det på en forkert måde, som Entreprenør kunne lave nogle ydelser for..."

Politisk er der etableret en forbindelse mellem Afdelingschefen og det politiske udvalg, der på visse områder kunne ligne forholdet mellem en virksomhedsbestyrelse og en direktion, som er med til at vedligeholde den normative struktur om, at dette er den rette organisationsform og måde at drive organisationen på. Dette har langt hen ad vejen styrket den politisk vundne strategiske legitimitet for Entreprenør i Køge kommune (interview med Afdelingschef);

"...vi har heller ikke store politiske udfordringer i forhold til entreprenørområdet tvært imod er vi derhenne, hvor der sidder nogle politikere og siger, hvor fanden gør vi af det her og det her og det her, jamen det ryger ud til ETK."

Dette forstærker samtidigt den allerede betrædte sti, der er etableret og skaber en yderligere stiafhængighed i forhold til at forsætte denne måde at anskue organisationen på. Forstærkelsen er endda dobbelt af, at der er en gensidig forståelse mellem Afdelingschefen og det politiske udvalg, der gør, at også politikerne ønsker at se sig som en bestyrelse i en virksomhed.

Markeds- og Virksomhedslogikkernes effekt

Jeg vil her se på den effekt Markeds- og Virksomhedslogikkerne har på teamlederne i Entreprenør og hvordan antagelserne og overbevisningerne i logikkerne præger teamlederne i Entreprenør samtidig med, at de konflikter med de logikker teamlederne abonnerer på.

De dominerende Markeds- og Virksomhedslogikker hos Afdelingschefen skaber ligeledes et særligt fokus på at organisere Entreprenør på en måde, der ligner private entreprenørvirksomheder for at sikre organisationens eksistensberettigelse. Her kommer isomorfismen til udtryk i form af et behov for at etablere en afdeling for beregning af tilbud, et kundecenter og afdelinger til håndtering af regningsopgaver, som man ville kunne finde i en typisk entreprenørvirksomhed. Der er kuglepenne, kasketter, paraplyer, kalendere, tasker og øvrige reklameartikler med logo på til brug for markedsføring, ligesom der er salgsbrochurer, der beskriver de ydelser, der tilbydes. Dette virksomhedsfokus skaber normer for, at der skal afholdes markedsmøder, hvor der afgives status

på indtjening til dato samt forventede indtægter den kommende tid. Teamlederne i Entreprenør beskriver, hvordan dette markedsfokus på indtjening, har betydning for, hvordan de forventes at agere (interview med Entreprenør);

"... nu her sidste gang, vi var til markedsmøde, da får vi at vide, at nu har det været en hammer mild vinter, så vi er faktisk 2 mio. bagud på vinterbudgettet, dem skal I nu skabe på regningsarbejder. Det vil sige, så skal vi ud og presse vores kunder for at komme med endnu flere regningsopgaver, fordi vi skal faktisk nå det her, for ellers så når vi ikke vores deadline eller vores økonomiske mål".

Man kan her se, hvordan teamlederne sprogligt adapterer logikkerne i form af vendinger som "ud og presse vores kunder", "regningsopgaver", "markedsmøde". I en klassisk kommunal forståelse vil det altid være en fordel for kommunen, at det har været en mild vinter, da det så har kostet kommunen mindre at salte vejene. I citatet træder Markedslogikken med fokus på profit tydeligt frem i sætningen "...nu har det været en hammer mild vinter, så vi er faktisk 2 mio. bagud på vinterbudgettet...". Markedslogikken betyder, at det ikke er en fordel, at det har været en mild vinter, for så er den regning, der sendes til kunden (kommunen) ikke lige så stor, som den plejer at være. Virksomhedslogikken betyder her, at det er vigtigere, at ETK performer end at kommunen samlet set har haft færre omkostninger til vintervedligeholdelsen. Disse 2 logikker kommer til at konflikte med den forforståelse teamlederne i Entreprenør har, som knytter sig til en Velfærds- og Professionslogik.

Antagelserne i teamledergruppen i Entreprenør er drevet af en Professionslogik og Velfærdslogik, hvor hovedformålet er service til borgerne. Deres værdisæt er deres faglige ekspertise og faglige stolthed med deres fag. Det formulerer de på denne måde (interview med Entreprenør);

"... jeg kan ikke forstå, altså vi får en masse penge til servicedeklarationen og det er til at forskønne og vedligeholde byen, det burde vi bruge kræfter på i stedet for at lave indtjening. Jeg hører det så tit, vi er jo ikke en privat virksomhed, altså vi driver det her som en privat virksomhed uden egentligt at være det. Man burde jo ikke at have en indtjening ved siden af".

Det vil sige for dem, så fjerner indtjeningskravet fokus fra, hvad der oprindeligt var formålet med deres eksistens og gør, at de fagligt ikke oplever, at de kan levere tilfredsstillende, fordi deres opmærksomhed er på de opgaver, hvor de har en indtægt. Dette fænomen kan man betragte med

brug af redskaberne fra institutionel teori, det vil sige de kognitive, regulative og normative strukturer. Her skaber den kognitive markedsstruktur ikke mening for dem, da de ikke finder mening med at agere som en privat virksomhed, men den regulative strukturs betydning er stor nok til, at de opfylder forventningerne, der bliver stillet til dem om at have en indtjening. De er godt klar over, at de skal sikre en indtjening, hvis de vil fortsætte i deres job, selvom de ikke synes, at det giver mening. Teamlederne i Entreprenør udtrykker det som et fænomen, der er blevet trukket ned over hovedet på dem (interview med Entreprenør);

"Altså vi er sat i verden for at skabe - det er blevet sådan mere og mere - at vi er sat i verden for at skabe en omsætning. Vi har en driftsaftale og så har vi en omsætning, som vi skal skabe for at økonomien kan balancere..."

Der er her noget tidsligt, hvor *"... det er blevet sådan mere og mere, at vi er sat i verden for at skabe en omsætning..."* teamlederne refererer til en tid, før dette markedsfokus kom. Teamlederne forsøger at få tingene til at balancere, så de både lever op til kravene om indtægt samtidig med, at de forsøger at løse de opgaver i kommunen, som de finder væsentlige for at kunne levere en tilfredsstillende service for borgerne. Det kommer til udtryk i sprogbrugen, der viser splittelsen mellem Velfærdslogikken og Markedslogikken. På den ene side definerer teamledergruppen sig som *"sat i verden for at skabe en omsætning"* og at de har en omsætning, som de skal skabe, samtidig med at de distancerer sig til det ved at formulere det med, at *"det er blevet sådan mere og mere"*. Det at *"det er blevet sådan mere og mere"* refererer til noget, der er kommet ude fra og ikke et tilvalg fra deres side. Den normative struktur påvirker deres adfærd og tankesæt i form af en bekymring for udlicitering af deres arbejdsopgaver, fordi borgerne til sidst vil blive så utilfredse med serviceniveauet, fordi der fokuseres for meget på regningsopgaver, at borgerne vil ligge pres på politikerne for at få andre til at løse opgaverne. Deres termometer for dette er antallet af borgerhenvendelser, klager og læserbreve i lokale aviser. Teamledergruppens forestilling om, hvad der er deres mission, er i konflikt med den forestilling Afdelingschefen har om, hvad der er Entreprenørs mission og skaber en frustration i teamledergruppen over, at de ikke oplever, at de kan levere et tilfredsstillende resultat i forhold til deres faglige stolthed (interview med Entreprenør);

"Altså jeg er jo slet ikke enig i den måde, det her firma kører på og det har jeg givet udtryk for mange gange, men jeg skal jo være loyal over for de beslutninger, der bliver truffet og det er jeg jo også, men derfor behøver

jeg ikke at være enig i om de overordnede mål er rigtige og jeg mener, at man fokuserer alt for meget på omsætning i Entreprenør frem for at fokusere på tilfredse kunder og kvalitet. Du kan ikke både skabe en stor omsætning, have tilfredse kunder og lave den kvalitet der skal til..."

Den regulative struktur regulerer her teamledernes adfærd, teamlederne er klar over, at de er nødt til at være loyale overfor beslutninger, sådan siger reglerne og dette trods den modstridende fortolkning af formålet med at være en Entreprenør organisation. Igen afspejler strukturerne sig i sproget, så ordvalget formes af termer indenfor Virksomheds- og Markedslogikken såsom *"den måde det her firma kører på"*, *"omsætning"* og *"kunder"*. Det der her konflikter med hinanden for teamlederne i Entreprenør er de spilleregler, der gælder for henholdsvis Velfærds- og Professionslogikkerne overfor Markeds- og Virksomhedslogikkerne. I Professionslogikken ligger der som spilleregel, at der skal være fokus på faglig kvalitet af det arbejde, der udføres. I dette ligger der en præmis, der hedder, at der skal være tid nok til en opgaves udførelse. Og den regel kommer i konflikt med Markedslogikken, som har fokus på profit, hvilket betyder mest muligt udbytte af mindst mulig indsats. Den indlagte konflikt formulerer teamlederne i citatet (interview med Entreprenør); *"Du kan ikke både skabe en stor omsætning, have tilfredse kunder og lave den kvalitet der skal til..."*.

Konflikten mellem de dominerende logikker i Ejendomme og Markedslogikken i Entreprenør

Jeg vil her afdække, hvordan teamlederne i Ejendomme oplever forskellen mellem, hvordan de måler deres succes overfor den succes Entreprenør måles på. Det har til formål at afdække, hvordan de konstruerer deres identitet som teamledergruppe, men særligt hvordan de oplever, det der adskiller dem fra at være et fællesskab.

Teamledergruppen i Ejendomme er ligesom teamlederne i Entreprenør drevet af en Professions- og Velfærdslogik, hvor deres hovedformål er at have tilfredse brugere. De skal sikre, at rammerne i den omkringliggende organisation fungerer og at de er glade. Når de bliver spurgt om, hvad der er deres succeskriterie, svarer de (interview med Ejendomme);

"Det er i min verden tilfredse kunder. Der er forventningerne til, hvad der er det vigtigste, det er tilfredse kunder. Det er typisk dem, vi møder, når vi er derude, men så kategoriserer vi dem som skoleledere, børnehavedere, hvad de nu ellers er for nogle ledere. Tilfredshed hos dem. [...] Det er succes for os, mere skal vi ikke have".

Her er det interessant at bemærke, hvordan der er sprækker i sproget, der gør, at Markedslogikkens sprog trænger ind og brugerne kaldes for "kunder". Dog ændrer ordvalget form, når der derefter refereres til de enkelte ledere, der her bliver "skolelederen, børnehavelederen" og så har Velfærdslogikkens sprog overtaget igen. Teamledernes adfærd reguleres af en normativ struktur, der betyder, at de skal levere varen hver gang. Det formulerer teamlederne med (interview med Ejendomme);

"Der er heller ikke langt fra den tipper, til der er meget på vandrørene og der er bøvl. Så vi bevæger os på en knivsæg..."

Teamlederne i Ejendomme har vundet terræn i form af strategisk legitimitet, som hele tiden er til forhandling. Skolelederne, børnehavelederne m.fl. kan blive utilfredse med Ejendomme og forlange en ny organisering, der bedre modsvarer deres behov, da det ikke er givet, at dette er den mest smidige og effektive organisering – den har endnu ikke institutionaliseret sig.

Familie- og Fællesskabslogikken dominerer også hos teamlederne i Ejendomme, hvilket betyder, at de ikke er villige til at tage risici med Entreprenør, der for dem opleves som en usikker leverandør (interview med Ejendomme);

"Og igen leder jeg hele tiden efter det sikre valg, så jeg kan performe, for det er sgu mit navn, ry og rygte, der er på spil her, for det er mig, der kommer ud på stedet. Så er det ETK samlet, der bliver dømt, de kan ikke finde ud af en skid og det ønsker vi jo ingen af os".

Der er fokus på "familiens ære", som i denne kontekst er Ejendomme og værdisættet hos dem er en stærk loyalitetsfølelse overfor hinanden i teamledergruppen, men også overfor Ejendomme som "familien" og det fælles mål de har, nemlig at gøre organisationen Ejendomme til en succes. Det kommer til udtryk i formuleringer om trekløver og fællesskabets status (interview med Ejendomme);

"Vi er i hvert fald meget bevidste om, hvor vigtigt det er, at vi er et trekløver. Der er ikke, nogen af os 3, der går ud og performer solo, fordi vi er ikke en skid stærkere, end vi 3 er tilsammen. Det lever vi af og på."

Her kan man rent faktisk også se spor af, hvordan Virksomhedslogikkens fokus på position og omdømme samt logikkens værdiladning af organisatorisk performance støtter Velfærdslogikken

men også Familie- og Fællesskabslogikken. Her er forskellen fra tidligere og det der gør forskellen i forhold til, at spillereglerne ikke konflikter, at fællesskabet og virksomheden afgrænses til Ejendomme.

Jeg har her ønsket at afdække, hvordan teamlederne i Ejendomme oplever det der adskiller dem fra teamledergruppen i Entreprenør. Det er påfaldende, at der opstår barrierer mellem 2 teamledergrupper, der langt hen ad vejen domineres af de samme logikker. Årsagen til at det alligevel sker er, at Markedslogikkens aftryk i Entreprenør er så udtalt, at teamlederne i Ejendomme ikke oplever, at de deler de samme logikker med teamlederne i Entreprenør. Tværtimod opstår der konflikter mellem dem baseret på at begge parter oplever, at logikkernes spilleregler ikke bliver overholdt. Det vil jeg komme mere ind på i næste afsnit, som handler om de forventninger, logikker skaber, idet stiafhængighed skaber forventninger.

Logikker skaber forventninger

Institutionelle logikker skaber forventninger, idet de bygger på antagelser, der ikke stilles spørgsmålstejn ved – sådan er det bare. Markedslogikkens forventninger om konkurrencedygtige priser, tilbudsgivning og professionalitet som Afdelingschefen forsøger at institutionalisere, skaber forventninger hos teamlederne i Ejendomme om, at Entreprenør så rent faktisk også agerer ligesom ethvert andet privat firma, som de rekvirerer til en opgave. Den forventning lever Entreprenør afdelingen dog ikke op til, hvilket teamlederne i Ejendomme formulerer som (interview med Ejendomme);

”De er i hvert fald ikke sammenlignelige med en privat virksomhed. Og det synes jeg egentlig, at de skulle være, når de laver regningsarbejde. Så skal de jo ha’ den der, vi skal holde tiden, vi skal holde økonomien, som de private gør. Det er ikke, det vi får. Det synes jeg ikke. Der er kulturen ikke, hvor den skal være endnu”.

Teamlederne i Ejendomme har en forventning om, at nogen der laver regningsarbejde, da også må opføre sig som en privat virksomhed, hvis de vil have den private virksomheds privilegier. De forventer desuden, at Entreprenør viser kunden den samme opmærksomhed, som en privat virksomhed ville gøre og gør brug af de styringsværktøjer, som private leverandører trækker på.

Teamlederne i Entreprenør kan ikke se sig selv i den rolle og ser sig heller ikke som en leverandør, men som en del af et fællesskab. Derfor oplever de nogle kollegaer, der stiller nogle urimelige krav

til dem og ikke har forståelse for deres vilkår, rammer og øvrige arbejdsopgaver (interview med Entreprenør);

"Når de bestiller en opgave, så skal de stole på, at vi har den faglige viden og vi har kompetencerne og så skal vi kunne sige, jamen der går måske den og den tid og vi kan starte om 14 dage, fordi vi er lige i gang med noget andet. Det er rigtigt, som [navn på kollega] siger, de tror fandeme, at vi starter i morgen, når de bestiller i dag ikke".

Her har vi således en del af organisationen, repræsenteret af den øverste ledelse i form af Afdelingschefen, som har det som antagelse, at denne organisation skal drives efter markedslignende vilkår og at det er naturligt, at det er den mest effektive driftsform, der skaber de bedste resultater. Det formulerer Afdelingschefen sådan (interview med Afdelingschef);

"Det er jeg ikke interesseret i, for så har jeg ikke en platform, som gør at jeg, undskyld jeg siger det, nogle gange kan sætte ild i rumpetten på dem og det bliver der fandeme mig nødt til at være. For ellers så, ja jeg ved ikke, om det er menneskeligt af natur, men hvis ikke så kører vi jo bare la la la...".

Teamlederne i Entreprenør er af den opfattelse, at de skulle betragtes som kollegaer og dermed også behandles som kollegaer. Og kollegaer har man forståelse for også nogle gange er under andre pres og underlagt andre opgaver og at det hele indgår i en samlet prioritering, hvor ikke altid Ejendommens opgaver kommer i første række. Teamlederne i Entreprenør mener ikke, at de skal behandle deres kollegaer i Ejendomme som kunder eller modsat, at de skal behandles som en leverandør. De opfatter sig som en integreret del af det samlede ETK, der leverer service til resten af kommunen, de gør det blot på regning (interview med Entreprenør);

"De skal jo som udgangspunkt, hver gang de skal have lavet noget henvende sig til os, hvis det er inden for vores formåen. Vi kan selvfølgelig ikke skifte et tag, vi er ikke tømmere. Men hvis det er inden for beskæring, så har vi ikke brug for at have - goodwill er altid godt at have, du må ikke misforstå mig- men det er ikke nødvendigt at skabe det, fordi det burde være der hele tiden, det er det, jeg ligesom mener. Vi skulle være et naturligt led i deres tankegang, hver eneste gang de skal have lavet noget".

Teamlederne i Ejendomme har taget budskabet fra Afdelingschefen til sig om, at Entreprenørerne skal opfattes på lige fod med en privat aktør og at deres leverancer er på niveau med enhver anden entreprenør. I denne logik ligger der implicit den spilleregulering, at markedet afgør, hvem der får

opgaven og at det derfor er legitimt at vælge en anden leverandør, hvis man ikke er tilfreds (interview med Ejendomme);

"... jeg tager den sikre beslutning, jeg tager den håndværker, jeg har tillid til, som tager opgaven seriøst, som kan tage med ud samme dag og se på opgaven, som kan give en pris, en opstart og en deadline og en tilbagemelding om nu er det løst, vil du med ud og kigge på det".

Problemet er her, at Afdelingschefen laver en dekobling, fordi han laver sine egne spilleregler, han siger nemlig ét men mener noget andet. Som organisationens øverste chef har han rollen som game Masteren, det vil sige, han kan sætte spillets regler, han gør det blot ikke eksplicit og heri ligger en del af kimen til spændingerne. Dekoblingen kommer til udtryk i dette citat (interview med Afdelingschef);

"Og så er der hele den økonomiske del, jamen det skulle jo gerne være sådan, at ejendomsfolkene synes, at det er fint at give opgaven til ETK-entreprenør, for der bliver opgaven løst. Og jeg forventer af dem, at bliver den så ikke løst, så taler de sammen om det sådan at næste gang, så bliver det bedre. Det forventer jeg af dem, at det kan de håndtere. Og det er også i orden at sige, hvis det ikke er i orden, selvfølgelig er det det. Men så vil jeg gerne have en dialog imellem dem, for at man kan udrede misforståelser eller what ever hvad ved jeg, som gør okay næste gang, så har vi sgu styr på det. Så får vi det lavet også til Ejendoms teamledernes tilfredshed".

Afdelingschefen stiller her en spilleregul op, som knytter sig til Markedslogikken, der siger, at der skal være fokus på kunden og kunden skal være tilfreds, men hvis kunden ikke er tilfreds, og her laver han sin egen spilleregul, der hedder, så skal kunden alligevel bruge leverandøren i håb om at kunden på sigt bliver tilfreds. Afdelingschefen ser det altså som et spørgsmål om at kommunikere tilstrækkeligt, så vil tilfredsheden opstå og spændingerne forsvinde (interview med Afdelingschef);

"I min verden skal de 2 teamledergrupper næsten sidde i det samme lokale for kommunikation, kommunikation og kommunikation mellem dem er livsvigtigt for samarbejdet. [...] Og vi har jo stadig ikke løst det kulturelle og noget af det hiver den anden vej med dem".

Afdelingschefen anerkender således, at der også er andre faktorer end kommunikation, der gør sig gældende i forhold til spændingerne i samarbejdet. Afdelingschefen benævner det som "det kulturelle" og at "noget af det hiver den anden vej med dem". Set gennem institutionel teoris linser er dette fænomen "det kulturelle", de institutionelle logikker som præger de 2 teamledergrupper

antagelser og værdier og det noget, "der hiver den anden vej med dem", er de spilleregler, der knytter sig til logikkerne som konflikter med hinanden.

Også teamlederne i Entreprenør opfatter det som et spørgsmål om kommunikation eller i hvert fald at have respekt for hinandens arbejdsområder (interview med Entreprenør);

"men den måde de taler til os på både [navn på teamleder] og jeg, når vi ikke overholder vores aftaler, jeg nægter at tro på, at de taler på den måde til en ekstern entreprenør, der er bosat i Køge kommune".

Teamlederne i Ejendomme ser ikke spændingerne mellem dem, som noget der kan løses blot gennem kommunikation. Når de bliver spurgt til deres oplevelse af det arbejdsmæssige fællesskab, er de skeptiske i forhold til, om det kan lykkes (interview med Ejendomme);

"Man kan også sige, at fællesskabet udebliver, fordi succesoplevelserne ikke opstår. Altså jeg bliver ikke mere tiltrukket af en samarbejdspartner, hvis det de udfører for mig, er noget makværk...".

Der er en generel mangel på tillid til teamlederne i Entreprenør i forhold til kvalitet, udførsel og økonomi; (interview med Ejendomme)

"Vi er jo kollegaer, vi skal kunne stole på hinanden, så skal jeg ikke være usikker på, når jeg ligger en opgave hos dem, at den bliver meget dyrere end, hvis jeg havde bestilt den ude i byen".

Der er således ikke den samme opfattelse af, hvilke barrierer der forstyrrer for et samarbejde og hvad der er årsagen til barrieren. Teamlederne i Entreprenør har naturligt deres faglige stolthed (interview med Entreprenør);

"Vi er jo ikke dårlige, det er jo ikke sådan, at vi laver noget lort. Og det er jo ikke værre end at de gange, hvor vi laver noget lort, så er vi jo heldigvis også i stand til at lave det om. Det er det vi kan. Vi er fleksible og vi har materialet...".

Denne kvalitetsbevidsthed og faglighed deler teamlederne i Ejendomme ikke med dem og har gentagne eksempler på, at den ikke er tilstede i høj nok grad (interview med Ejendomme);

"Det er en forretning, der skal køre, der skal være noget økonomi, der skal være noget kvalitet og det er de ting, vi ikke finder i det her samarbejde. Vi finder simpelthen ikke den kvalitet, der skal til".

Jeg har i dette afsnit ønsket at se på den effekt, forventningerne stiller til en logik i forhold til samarbejdet, adfærden og spillereglerne. Jeg kan se, at det langt hen ad vejen er de forventninger, der ikke indfries, der skaber konflikterne, ligesom stiafhængigheden altså det fænomen at adfærden gentages på den samme måde gør, at det ikke er muligt at se samarbejdet anderledes end den måde det ses på i dag; *"De er jo håndværkere, så de vil aldrig kunne forstå, hvordan man leverer service"*. Dermed skaber stiafhængigheden forventninger til sig selv og derfor gentager den samme reaktion sig overfor teamlederne i Entreprenør.

Samarbejde eller tvangsforlovelse?

Jeg vil her analysere, hvordan og i hvilket omfang de 2 teamledergrupper opfatter deres samarbejde som obligatorisk eller som en naturlig forlængelse af den samorganisering, der er sket i ETK. Teamlederne i de 2 afdelinger har forskelligt syn på, hvorfor de skal samarbejde og hvad de kan få ud af et samarbejde. En af teamlederne i Ejendomme formulerer det med (interview med Ejendomme);

"Vi er blevet påduttet eller vores [Afdelings]chef siger, at vi skal bruge vores kollegaer og det vil vi også gerne, men vi kan bare ikke forsvare det over for os selv og over for vores økonomi, at vi har nogle kollegaer, som ikke lever op til de krav, vi gerne vil have til sådan et samarbejde".

En anden siger det med (interview med Ejendomme);

"... den der forlovelse, den bryder jeg mig ikke om. Vi skal forvalte økonomien, som vi bliver udstukket og det mener jeg ikke, at vi altid gør bedst ved at vælge løsninger dernede".

Det er der rent faktisk en forståelse for at finde hos teamlederne i Entreprenør (interview med Entreprenør);

"Jeg tror, at grunden til det er, at de føler, at vi tager røven på dem en gang imellem. Det er i hvert fald det [navn på teamleder i Ejendomme] giver udtryk for en gang imellem og det er den her med, at vi ikke har helt styr på, om vi har fået sendt de rigtige mænd derud og har der været for mange mænd til den lille opgave. ... det er jo sådan nogen ting, vi bøvlør med og så begynder vi at ligne nogle klaphatte".

Her kan man høre fokus fra både Virksomhedslogikken og Fællesskabslogikken tale og hvordan virksomhedens omdømme og fællesskabets status har lidt et knæk og det gælder begge veje, det vil

sige for teamledergruppen i Entreprenør, som har mistet anseelse og for teamledergruppen i Ejendomme, som har mistet tillid til kollegaerne i Entreprenør.

Det opleves forskelligt af parterne om det er et obligatorisk eller frivilligt samarbejde. Teamlederne i Entreprenør oplever det som et obligatorisk samarbejde, hvor de grundet den normative strukturs forståelse burde få adgang til de opgaver, Ejendomme har behov for at få løst. De skal ikke gøre sig fortjent til opgaverne, de skal have en naturlig adgang til opgaverne (interview med Entreprenør); *"Jamen nu sagde du det selv, det giver mig endnu mere goodwill. Det ord burde ikke eksistere. De burde jo bruge dig uanset hvad"*.

Teamlederne i Ejendomme frakobler sig denne forståelse og tillægger samarbejdet en betydning af at være på frivillig basis, idet de køber ind på præmisserne i Markedslogikken, som Afdelingschefen er afsender af. Derfor antager de, at hvis ikke der er nok fokus på kunden, så er det på et marked med udbud og efterspørgsel legalt at tage det, de kalder *"det sikre valg"*. Her vælger de som aktører at fortolke handlingsrummet forskelligt fra det, som Afdelingschefen givetvis har set som rettesnor for den hensigtsmæssige adfærd.

Bestiller-udfører model som spilleregulering

Som konsekvens af Markedslogikken og en dertil hørende regulativstruktur er der etableret en bestiller-udfører model, der medvirker til at understrege kundeleverandørforholdet mellem de 2 teamledergrupper. Modellen skal som spilleregulering sætte rammen for og definere, hvordan samarbejdet mellem de 2 teamledergrupper skal fungere. I dette tilfælde betyder det, at Ejendomme er principalen og Entreprenør agenten i relationen. Dette afstedkommer nogle konflikter mellem de 2 teamledergrupper, da spillereglerne ikke altid er klare for parterne og værdien af spillereglerne det vil sige selve modellen opleves forskelligt. Jeg vil i det følgende analysere, hvad det gør ved det interne samarbejde, at der er etableret denne model.

Afdelingschefen opfatter modellen som et incitament i forhold til produktivitet og effektivitet (interview med Afdelingschef);

"Ja, jeg forstår godt, at den enkelte ikke nødvendigvis ser det som et incitament. Men det gode ville jo være, hvis de gjorde det".

Modellen som spilleregulering bliver i Entreprenør oplevet som hæmmende for samarbejdet, fordi det skaber en distance i relationen (interview med Entreprenør);

"Jeg vil gerne se det på den måde, at jeg betragter det, som om vi er kollegaer. Men det er vi faktisk ikke. For dem er det at købe en ydelse og det kunne lige så godt være et fremmed firma, sådan synes jeg, at de behandler os og det synes jeg ikke er fair, når vi er i samme firma og i samme bygning".

Her kommer Markedslogikkens spilleregulering til at konflikte med Fællesskabslogikkens spilleregler, som dominerer hos teamlederne, da de ønsker at "betragte det som om vi er kollegaer", det begrundes de med, "når vi er i samme firma og i samme bygning". Der er altså her en Fællesskabslogik hos teamlederne i Entreprenør, som oplever det værende i modstrid med det, de troede, var meningen med samarbejdet imellem de 2 teamledergrupper, at der er en model, der regulerer samarbejdet. I hvert fald bliver distancen en effekt af modellen.

Teamlederne i Ejendomme oplever det fra deres side som hæmmende i forhold til den service, de skal levere og den tilfredshed, de har behov for at skabe hos kunderne, at de overhovedet skal bestille ydelserne hos Entreprenørerne (interview med Ejendomme);

"De der fordele jeg omtalte før, de opvejer altså ikke de der ting, som vi nu har nævnt, det gør de ikke, det ville jeg ønske, at de gjorde, for så ville det have været et fint samarbejde".

Principal agent relationen er i sin grundlæggende form baseret på mistillid, da grundantagelsen er, at enhver vil forsøge at nyttemaksimere. Dette forhold italesættes også af teamlederne i Entreprenør (interview med Entreprenør);

"De skal jo forvalte borgernes penge på den bedst mulige måde. Det vil sige, de skal have så meget ud af kronen som overhovedet muligt. Vi skal lave så lidt som muligt for kronen lidt firkantet set".

Denne konstellation skaber nogle vanskelige vækstforhold for et samarbejde, som i sin grundform skal bygges på tillid. Der sendes derved et modstridende budskab; "I skal samarbejde og har et fælles mål, men I skal nytteoptimere mest muligt hver især". Teamlederne i Ejendomme gengiver flere eksempler på situationer, hvor de har oplevet, at de ikke har kunnet stole på, at opgaven er blevet løst bedst og billigst muligt. Teamlederne i Entreprenør betragter det mere som et vilkår og

som en del af den aftale, der ligger i modellen; ”du bestiller en opgave og jeg giver dig en pris for udførelsen”, at prisen ikke altid rammer indenfor skiven (interview med Entreprenør);

” Til gengæld har jeg også nogen steder, hvor jeg har givet en pris på 98.000 kr. for at få lagt en terrasse og så kan [navn på teamleder] lave det for 65.000 kr. og så har jeg haft diskuteret med Ejendomme, om de så skal betale 98.000 og jo, for det er faktisk det fede ved at byde, for så har vi givet en pris og så har drengene bare gjort det godt. Og den diskussion har vi også haft, hvor de måske siger, okay der tog du røven på mig, nej det føler jeg faktisk ikke, for jeg har jo givet en pris”.

Her kommer spillereglen til at dyrke en mistillid mellem teamledergrupperne i forhold til om prisen bliver beregnet ærligt eller om der er forsøg på snyd. Teamlederne i Ejendomme er da også af et noget andet syn på den sag (interview med Ejendomme);

”Nogle gange er prisen skredet og det er jo fuldstændigt uforståeligt for mig, når man har givet et tilbud. Så har de jo stået dernede nogle gange og sagt, jeg er godt klar over, at det her det var en egentlig øvert, men du får det selvfølgelig til prisen, så tænker jeg, har du sat penge til? For det er sgu da en dårlig familie at være en del af. Hvis du ikke har kunne holde dig til prisen, hvorfor fanden har [navn på teamleder] så givet en pris på det?”.

Begge parter finder det uhensigtsmæssigt, at der er kilet denne model ned mellem dem og en teamleder fra Entreprenør siger det på denne måde (interview med Entreprenør);

” Bestiller-udfører modellen er i hvert fald ikke tidssvarende i 2019, det er det ikke, det er jo meget omstændeligt med mails frem og tilbage”.

Afdelingschefen finder den dog som et nødvendigt styringsredskab i Entreprenør for at skærpe konkurrencedygtigheden og ser det som en træningsbane for Entreprenør (interview med Afdelingschef);

”Der er nogle ejendomsfolk, som har det til opgave at vedligeholde ejendommene og så har vi nogle, som kan lave noget for dem. Og i virkeligheden kan du sige, at det er en intern model og måske kan du lidt groft sige, at det er en form for økonomisk optimering, som i virkeligheden foregår men på ejendommenes betingelser. Og den del vil jeg gerne beholde og hvad fanden mener jeg med det. Det er fordi, det smager i hvert fald lidt af

både konkurrence og at der er nogen i den anden ende, der står og siger, om det her er godt nok altså kvaliteten i det, vi laver, om den er god nok".

Afdelingschefen sætter dog også spilleregler op for bestiller-udfører modellen (interview med Afdelingschef);

"Som teamleder i Entreprenør er det en opgave at sikre sig, at kunden er tilfreds. Det er jo vigtigt, for ellers kommer kunden i princippet ikke igen.

Her ender spillereglen dog igen som tidligere beskrevet i analysen med at trække på 2 forskellige logikker på samme tid. På den ene side en logik om, at der er en kunde, der skal være tilfreds med leverancen, ellers finder kunden et andet sted at købe den. På den anden side en Fællesskabslogik, hvor det er givet, at alle opgaver skal købes hos Entreprenør i fællesskabets navn. Dette tvetydige budskab opfanges af de 2 teamledergrupper, og hver især tager de det budskab ind, der bedst stemmer overens med deres normative antagelser.

9.1 Del konklusion

Der er flere logikker til stede på samme tid i ETK og nogle af dem konkurrerer og konflikter med hinanden. Markeds- og Virksomhedslogikken hos Afdelingschefen støder sammen med Professions-, Velfærds- og Familielogikken i Ejendomme og Entreprenør, idet der er modstridende opfattelser af, hvilke værdier det skaber at være en del af en samlet organisation. Markeds- og Virksomhedslogikken skaber desuden bestemte forventninger til måden, hvorpå der samarbejdes, da den institutionaliserer styringsredskaber som bestiller-udfører modellen, tilbudsgivning og konkurrencedygtighed. Der skabes en forventning om, at Entreprenør som afdeling ligner enhver anden privat entreprenørvirksomhed. Da det ikke er en privat virksomhed, men en offentlig serviceorganisation opstår der et mitchmatch mellem de forventninger, Markedslogikken signalerer og det organisationen reelt kan levere. Dermed bliver Entreprenør ikke opfattet som legitim og gyldig som samarbejdspartner, for de lever ikke op til forventningerne og heri skal en del af forklaringen findes på, hvorfor teamlederne ikke oplever sig som en del af en samlet organisation. Organisationen er simpelthen ikke institutionaliseret i deres bevidsthed. Det skyldes, at Afdelingschefen på den ene side forsøger at institutionalisere nogle bestemte styringsværktøjer og en dertil hørende organisationsform, som teamlederne forsøger at koble sig fra. Konflikterne kompliceres yderligere af, at Afdelingschefen ændrer på spillereglerne ved selv at definere dem og

lave sine egne. Det betyder, at Markedslogikken gælder, når det drejer sig om profit og indtægt, men annulleres i situationen når Ejendomme vil bruge en billigere eller bedre leverandør for her at lade Fællesskabets logik træde i stedet og bestemme, at Entreprenør altid skal have opgaven uanset hvad. Til at styre dette skaber bestiller-udfører modellen behov for dokumentation og klare aftaler og det i sig selv forstærker oplevelsen af at der snydes, for hvorfor skulle vi ellers have behov for dokumentation. Der skabes også her en stiafhængighed, fordi behovet for dokumentation virker selvforstærkende og skaber et behov for at fortsætte med at dokumentere over for hinanden i form af mails, skriftlige aftaler, beskrivelser og billeddokumentation. Herved har jeg fået afdækket hvilke logikker og forventninger, der fungerer som barrierer for et samarbejde og kan gå videre til næste del, der handler om, hvordan de gennem narrativer kommer til udtryk.

9.2 Analyse del 2

”De ser os ikke som en ligeværdig partner, de ser os som et nødvendigt onde og for dem er vi en lille del ud af et stort budget” [teamleder i Entreprenør]

Denne analysedel vil blive brugt til at belyse de dominerende fortællinger, der lever i organisationen, som Afdelingschefen og teamlederne er fortællere af. Jeg vil gennem analyse af de narrativer, der fremkommer i mine data identificere de underliggende forandringsfortællinger og roller Afdelingschefen og teamlederne har taget til sig. Formålet med dette er at synliggøre fortællingernes konstruktion og den meningskabelse, der tillægges fortællingerne. Det vil jeg gøre for at kunne lave en diskussion efterfølgende, af de strategiske ledelsesmæssige muligheder jeg har for narrativt at arbejde med at skabe nye forståelser og meningsskabende rammer for deres samarbejde og derved besvare min anden del af problemformuleringen, nemlig om man gennem brug af nye narrativer kan påvirke og på sigt ændre de institutionelle logikker, der skaber barrierer i samarbejdsrelationen.

Heltefortællingen overfor den tragiske og ironiske fortælling

Jeg vil her identificere de forandringsfortællinger, som ledergrupperne knytter an til og som både understøtter og understøttes af logikkerne. Afdelingschefen har som øverste leder for den samlede organisation en rolle som hovedfortæller af organisationens liv, hvordan det blev til og hvordan det skal leves og forstås. Denne fortælling har dog konkurrerende fortællinger blandt teamledergrupperne, som ikke understøtter den. Afdelingschefens fortælling knytter an til

heltefortællingen om en helt, der reddede organisationen og nu har bragt den i en position, hvor der er stor tilfredshed med de resultater, der leveres. I fortællingen om tilblivelsen af ETK fortæller Afdelingschefen, (interview med Afdelingschef);

" de var nok inspirerede af mig"

og dermed positionerer han sig som den visionære helt, der var i stand til at kunne se det, ingen andre kunne se og at han var inspirationskilden til den organisation, der står i dag. Der er altså her en stærk heltefortælling, der understøttes af hovedfortællerens brug af jeg-form, når der refereres til store og skelsættende begivenheder i organisationens liv. Afdelingschefen fortæller videre om begrundelserne for at lave en sammenlægning af de 2 driftsenheder og hvilket tankesæt, der var bag dette (interview med Afdelingschef);

"okay vi har noget organisatorisk som ikke fungerer, nu ligger vi det sammen med noget, som organisatorisk fungerer. Og så kommer det hele nok til at fungere".

Der bliver her igen understreget, at han som helten i organisationsfortællingen løste det problem, som ingen før havde formået at løse. Det er ligeledes en fortælling, som bærer præg af en funktionel eller lineær forståelse af livet i organisationen, idet helten gjorde noget som affødte et resultat, næsten som en matematisk formel; noget der fungerer godt, sammen med noget der fungerer dårligt, bliver til noget der fungerer godt. Problemet med denne fortælling er, at der ikke er gjort plads til nogle hjælpere således, at teamlederne kan se deres rolle i fortællingen. Derfor er det ikke en fortælling, der skaber følgeskab.

Teamledergrupperne taler sig ind i henholdsvis en tragisk fortælling og en ironisk fortælling. Udspringet af den tragiske fortælling for teamledergruppen i Entreprenør er en fortælling om et tab af en hinsides tid, hvor de var stolte af det, de gav til borgerne. De er nu drevet væk fra det, der oprindeligt var deres mission og formål med at eksistere som Vej og Parkafdeling og er blevet udsat for en helt malplaceret forståelse af formålet med, hvad de er sat i verden for at løse. Det udtrykker de på denne måde (interview med Entreprenør);

"Jamen jeg synes ikke, altså det der med vores vision og mission, det synes jeg ikke, at vi lever op til og det skaber frustrationer, for så er visionen jo ikke rigtig. Der står jo tilfredse kunder og vi er til for... det er ikke den oplevelse, jeg selv har".

Visionen og missionen bliver symbol på det, der ikke er mere. Det at den er blevet kommunikeret ud til omverdenen, oplever de som misvisende, skamfuldt og som noget, der blot skaber frustrationer fremfor at fungere som ledestjerne. Det er en nostalgisk tragediefortælling, uforløst og negativ.

Teamledergruppen i Ejendomme har en underliggende ironisk fortælling, der handler om et fællesskab, de er flove over at være en del af (interview med Ejendomme);

"Man leverer ikke varen på den måde og så sidder skolelederen deroppe og kigger ud ad vinduet og så siger han, nå er du glad for det mærke? Mærke? Jeg kører sgu da ikke i sådan en bil. Nej, men du har da det der mærke på blusen ikke? Og så måtte jeg jo erkende, ja det har jeg, det er selvfølgelig en ting, som jeg tænker over, når jeg har det på".

Teamledergruppen i Ejendomme formulerer en fortælling om organisationen Ejendomme, som må se sig selv slået sammen med Entreprenør, en afdeling som de skammer sig over at være en del af, hvor man helst skal gemme logoet på tøjet for ikke at blive kædet sammen med de andre. I den fortælling ligger også, at omgivelserne bekræfter og har forståelse for den tragedie, der er overgået Ejendomme. Teamledergruppen er i deres adfærd distancerende overfor Entreprenørdelen for ikke at tage fortællingen til sig om, at de nu samlet om at løse driftsopgaverne i Køge kommune. Også denne fortælling er uforløst og negativ.

Disse fortællinger, som er dominerende i de 2 teamledergrupper, er ikke fremmende for samarbejdet eller styrkende for den forandringsproces, der er iværksat i forhold til at blive en samlet organisation. Den heltefortælleform, som Afdelingschefen knytter an til, der fokuserer på helten og har en overvejende jeg-fortælling skaber heller ikke rum for at teamledergrupperne, der knytter an til Fællesskabslogikken kan inkluderes i fortællingen, der har en fortælleform af et "vi". Der er dermed et ekskluderende element i fortællingerne, som forstærker konflikterne mellem ledergrupperne.

Aktantmodellen som analyseredskab

Jeg vil her illustrere, hvordan rollefordelingen af skurke og helte tager sig ud for de 3 parter og hvordan rollefordelingen understøtter de fortællinger, de i forvejen bærer på.

Afdelingschefen er som tidligere nævnt organisationens hovedfortæller og vil i nedenstående afdækning af rollernes fordeling være fortælleren af historien. Der kan opstilles forskellige rolletildelinger alt efter, hvordan målet sættes i fortællingen. Målet i denne kontekst er samarbejde og sættes det i centrum for fortællingen vil modellen komme til at se således ud i forhold til fordeling af roller:

Giver: Afdelingschefen	Objekt/Mål: Samarbejde og indtægt	Modtager: Teamledergruppen i Entreprenør
Hjælper: Markedslogikken	Subjekt/hovedpersonen: Teamlederne	Modstander: Spillereglerne og Velfærds- og Fællesskabslogikken

På konfliktaksen er skurkerollen igennem analyse del 1 blevet identificeret som de konfliktende spilleregler, der knytter sig logikkerne. Rollen som hjælper finder Afdelingschefen i Markedslogikken og ham selv tildeler han rollen som giver af målet samarbejde og indtægt til teamledergruppen i Entreprenør.

Der er dog altid en modfortælling til en fortælling. Teamledergruppen i Ejendommens modfortælling handler om fortællingen om et ETK, som de er blevet tvunget ind i for at agere malkeko for en Entreprenør afdeling, der er ineffektiv og derfor har behov for kunstigt at pumpe budgettet op med midler fra deres budget. Det er altså en fortælling om forfordeling og en tvangsforlovelse med en gom, de ikke selv har valgt og bag denne fortælling spiller eventyret om Askepot som baggrundstæppe. Fordeler jeg rollerne ud fra den fortælling, hvor målet ikke længere er et samarbejde mellem de 2 teamledergrupper og hvor Ejendomme er fortælleren, fordeler rollerne sig således:

Giver: Organisationen	Objekt/mål: Indtægt fra Ejendomme	Modtager: Teamlederne i Entreprenør
Hjælper: Afdelingschefen	Subjekt/hovedperson: Teamlederne i Entreprenør	Modstander: Teamlederne i Ejendomme

Teamledergruppen i Entreprenør har også deres modfortælling om, hvordan de en gang var tilfredse med deres arbejde og tjente borgerne og bidrog til et bedre liv i kommunen og nu i stedet skal skabe en indtægt. I denne fortælling, hvor Entreprenør er fortælleren fordeler rollerne sig sådan her:

Giver: Organisationen	Objekt/mål: Indtægter	Modtager: Afdelingschefen
Hjælper: Teamlederne i Entreprenør	Subjekt/hovedperson: Afdelingschefen	Modstander: Teamlederne i Ejendomme

Her er det Afdelingschefen, der har hovedrollen, da det er for hans skyld, der skal tjenes penge og ham, der efterspørger dem. Teamlederne i Entreprenør bliver sat på et sidespor og fungerer blot som arbejdskraft, mens teamlederne i Ejendomme forsøger at modarbejde dem ved ikke at give dem nok opgaver.

Billeder af samarbejdet i handlingens- og bevidsthedens landskab

Følgende afsnit har til formål at illustrere, hvordan handlinger tillægges mening og hvordan meningen skaber handling. Teamledergrupperne blev som indledning til interviewene bedt om at udvælge et billede, der bedst illustrerede deres samarbejde med den modsatte teamledergruppe. Formålet med dette var at få teamlederne til sprogligt at visualisere deres billede af samarbejdet med den modsatte part.

Teamlederne i Entreprenør beskriver samarbejdet med teamlederne i Ejendomme som en hård fødsel, der har været svær og der er endnu ikke for alvor kommet et samarbejde i gang. Samarbejdet beskrives også som en bil uden hjul på – den kommer ikke nogen vegne og endeligt som et samarbejde, der ikke er frugtbart, det er en slange, som hugger ud efter dem. Når de omtaler deres kollegaer, er det typisk "ejendomsdrene", en betegnelse der giver associationer af et kælenavn, hvilket suppleres med betegnelser som "flinke rare gutter", "blå mænd", "kunder" og "kollegaer". "Ejendomsdrene" har dog også en anden side, hvor de "kommer farende" og har "en attitude", hvor de ser sig som "vigtige". Denne side har også en professionel holdning, hvor det er ren business, her er der ikke plads til kollegaer. "Ejendomsdrene" giver her mere associationer af ejendomsmægler altså en person, der spiller en afgørende rolle og som kan have stor betydning for din fremtidige økonomi. En person der er "smart i en fart", men som dybest set ikke har noget fagligt at have det i. En teamleder i Entreprenør udtrykker det ved (interview med Entreprenør);

"Jeg føler ikke, at de føler sig mere end os, det føler jeg ikke, men der er sådan noget attitude. Hvis vi for eksempel er til ledermøde, det er vi 1 gang om måneden i kursuslokalet og der var det meget tydeligt lige fra starten af, hvor vi havde de der fælles ledermøder. Hvis bordet er sådan her og [navn på Afdelingschef] sætter sig her, jamen vi andre kunne dårligt nok nå at sætte os for ejendomsdrene, de havde allerede sat sig over

for [navn på Afdelingschef] og det har de altid gjort for ligesom at gøre opmærksomme på sig selv, hvor vi andre sidder, hvor der er plads”.

Her er desuden et klassisk eksempel på handlingens og bevidsthedens landskab og hvordan der kobles mellem de 2 lag. I handlingens landskab sætter teamlederne i Ejendomme sig typisk overfor Afdelingschefen og ved siden af hinanden. Det tillægger teamlederne i Entreprenør den mening i bevidsthedens landskab, at det gør de, fordi de føler sig som mere og vigtigere end deres kollegaer i Entreprenør og derfor skal de sidde lige over for Afdelingschefen. En anden illustration af handlingens- og bevidsthedens landskab kommer til syne i beskrivelsen af livet i det fælles hus, hvor begge teamledergrupper er placeret. Her har huset karakter af at være adskilt af en usynlig mur på gangen, som skaber en distance og afstand mellem dem. Dette narrativ af en usynlig mur, som ligesom hindrer adgangen til hinanden skabes i bevidsthedens landskab, da det er en oplevelse for derefter at blive en del af handlingens landskab og dermed tage form af en fysisk barriere, der gør, at de ikke går hen til hinanden, men bliver i hver deres ende af bygningen. Det vil sige, at de handlinger som tillægges en mening i bevidstheden, afstedkommer nye handlinger, som understøtter den mening de foregående handlinger blev tillagt. Til sidst er det ikke nødvendigt at etablere en fysisk mur på gangen for at adskille de medarbejdere, der henholdsvis er knyttet til driften i Ejendomme og de medarbejdere, der er knyttet til driften i Entreprenør, for den mur har de bygget i deres bevidsthed og derfor går de ikke ind til hinanden.

Teamlederne i Ejendomme beskriver samarbejdet som en byggeplads, der burde være en forretning, der kørte med styr på kvalitet og økonomien, men alle de elementer mangler på denne byggeplads, hvor det blot roder, den er forladt og flere forhold lever ikke op til kvalitetskravene. Byggeplads giver associationer af jord og betonarbejdere, en kategori som traditionelt har indgået i vittigheder, når der skulle hentydes til dumhed. Når teamlederne i Ejendomme benævner deres kollegaer i Entreprenør, er det i form af *”mine kollegaer i Entreprenøraftdelingen, for det er en afdeling for sig”* eller *”dem der nede”*, betegnelser der alle giver associationer af afstand mellem dem ved brug af en sproglig præcisering af forskelligt organisatorisk tilhørsforhold samt i en hierarkisk afstand, da modpolen til *”dem dernede”* er *”dem der oppe”*. Teamlederne i Ejendomme sætter billede på oplevelsen og sammenligner det med et bjerg, der er uoverkommeligt at bestige til trods for, at man skal møde hinanden på halvvejen. I denne metafor ligger også en forståelse af et samarbejde, som

ikke er ligeværdigt, idet begge parter ikke yder lige meget for det og teamlederne i Ejendomme tror ikke på, at Entreprenørerne har evnerne til at følge med dem op på deres niveau.

9.3 Del konklusion

Mit formål med analyse del 2 har været at lave en dekonstruktion, det vil sige at synliggøre fortællingernes konstruktion og hvilke delelementer, den er bygget op af for at kunne skabe fundamentet for en konstruktion af alternative fortællinger, hvilket jeg vil gøre i min diskussion.

Når teamlederne formulerer narrativer om barriererne ved deres samarbejde, bruger de et internaliserende sprog i forhold til den anden teamledergruppe. Det kommer til udtryk i deres omtale af samarbejdet med den anden gruppe, som når teamlederne i Ejendomme omtaler deres samarbejde som en byggeplads, hvor alle de væsentlige elementer mangler. Det vil sige alle væsentlige elementer for at bygge noget op, der kan fungere, mangler hos teamlederne i Entreprenør. Dermed gør de den anden gruppe til problemet og ikke problemet til problemet. Denne internalisering af problemet i forhold til den modsatte gruppe forstærkes af deres fortællinger. Entreprenør teamledernes tragiske fortælling tager nærig fra eksempler på uretfærdig behandling og urimelige vilkår stillet af teamlederne i Ejendomme, som omtaler dem som uduelige. Så ikke nok med at de skal fokusere på at tjene penge, de skal også trækkes med en kunde, der ikke behandler dem ligeværdigt. Uretfærdighedsfølelsen bliver fordoblet af, at de ikke som de ellers havde forventet af et fællesskab, får kundens opgaver helt pr. automatik. Den ironiske fortælling i Ejendomme henter sit liv fra fortællinger om træfældning, der illustrerer absurditeten i det samarbejde, som de forlanges at have. Træfældning, som betragtes som en simpel opgave, bruges som bidrag til den ironiske fortælling om, på hvor mange forskellige måder det kan lykkes for en Entreprenør afdeling ikke at beskære et træ. Aktantmodellen har demonstreret, hvordan der er flere fortællinger på samme tid, der hver især taler ind i henholdsvis helte-, tragiske- og ironifortællingen. Herved har jeg fået synliggjort fortællingernes konstruktion og den meningskabelse, de tillægges og kan nu gå videre til næste skridt.

9.4 Diskussion

Jeg vil i denne del diskutere, hvilke kommunikative greb jeg har for at designe den fremadrettede kommunikation, så jeg styrker mine muligheder for at fremme samarbejdet mellem teamledergrupperne. Jeg har gennem mine analyser afdækket, hvilke barrierer der hindrer for en

samarbejdsrelation mellem mine 2 teamledergrupper og jeg vil nu bringe mig selv, som leder af disse 2 teamledergrupper i spil og diskutere op mod de teoretiske begreber, hvilke strategier jeg kan anlægge for kommunikativt at påvirke deres fortællinger om samarbejdet mellem dem. Jeg vil diskutere, hvordan og om jeg kan bygge bro mellem logikkerne gennem brug af et fælles sprog og til dette formål vil jeg blandt andet igen inddrage aktantmodellen. Narrativer er skabende og vi ændrer og skaber vores forståelse af verdenen gennem kommunikation, deri ligger der en performativitet, fordi hvad gør det, at mine teamledere taler forskelligt om deres samarbejde? Det gør først og fremmest, at de ikke har et samarbejde, der fungerer mellem dem og at de anlægger forskellige strategier for at undgå at have et samarbejde og frakobler sig den modsatte del af organisationen. Det betyder, at de "lader som om", at der foregår et samarbejde mellem dem, mens de i praksis søger at undgå det og bruger logikkernes spilleregler til at legitimere det med. Det gør de blandt andet, fordi de ikke fungerer i den fortælling, som dominerer. De efterspørger indirekte en ny fortælling, fordi deres egne versioner er negative og jeg har som deres leder brug for en ny fortælling, der skaber udvikling og potentialer frem for konflikter og dekoblinger.

For at lave en ny dominerende og foretrukken fortælling til teamledergrupperne har jeg behov for at få eksternaliseret fortællingen således, at de 2 teamledergrupper ser en fælles modstander mod det, der kan være deres fælles mål og derved skabe en alliance. Rollen som hjælper er at finde i den narrative praksis, hvis præmissen er, at vi skaber handling gennem vores sprog, må det også være muligt at etablere nye stier. Da jeg igangsatte min dataindsamling og gennemførte interviews med de 2 teamledergrupper, skabte jeg handling gennem mine spørgsmål ved at skærpe deres oplevelse af konflikter mellem dem blot ved at stille spørgsmål til deres oplevelser af deres samarbejde. Jeg må derfor også være i stand til at skabe handling den anden vej gennem mit sprog og dermed styrke deres samarbejde.

Begge teamledergrupper er drevet af en stærk Velfærdslogik, det vil derfor blive et stærkt narrativ, hvis jeg kan få etableret et narrativ, der taler ind i denne logik, som begge parter kan være fælles om. For begge parter handler det om, at de gerne vil bidrage til, at borgerne får et bedre liv i Køge kommune. De vil gerne sikre, at der er nogle sunde bygninger, hvor borgerne som børn kan blive passet og undervist og de vil gerne sikre, at der ikke er huller i vejene og affald på stierne, så borgerne kan færdes trygt og frit omkring i kommunen og nyde omgivelserne. Det handler derfor

om, at jeg kommunikativt overtager fortællerrollen som hovedfortæller og fortæller dette narrativ om deres fælles bidrag til et bedre liv i Køge kommune. Det vil være den mission, som skaber genklang for begge teamledergrupper, hvor begge parter kan se sit bidrag. Den strategiske pointe i forhold til narrativer er, at modstanderen (skurken) kan skrives ind eller ud af historien. Et tredje greb er at etablere en modstander, der er tilpas konkret men dog så diffus, at modstanderen kan tillægges flere motiver. Min ledelsesstrategiske opgave handler dernæst om at skrive teamlederne i Ejendomme ind i fortællingen som hovedperson sammen med teamlederne i Entreprenør og sikre, at de har et fælles mål at forfølge, fremfor at én af dem indtager skurkerollen.

Afdelingschefens heltefortælling er med til at understøtte hans Markeds- og Virksomhedslogik og derved forstærker de hinandens effekt. Afdelingschefen efterspørger ikke en ny fortælling og det er derfor ikke sandsynligt, at jeg kan ændre på hans fortælling, hvorfor min opgave rent kommunikativt i forhold til de 2 teamledergrupper må være enten at skrive ham ud af fortællingen og "lade ham ride ud i solnedgangen" eller at tildele ham en relativ passiv rolle. Afdelingschefen har indtil nu haft eneret på diskursen i kraft af sin position og det ses ved, at der ikke er nogen konkurrerende diskurser til hans markeds- og virksomhedsdiskurs, tværtimod taler vi andre op imod denne diskurs, som dybest set er absurd i en kommunal kontekst, fordi den er "kunstig" og i praksis ikke eksisterer. Ord som eksempelvis indtjening knytter sig til Virksomhedslogikken, men det er en virtuel indtjening, da den i praksis ikke findes, men sproget skaber en virkelighed af, at de rent faktisk tjener penge, fordi det italesættes sådan. I den sproglige forståelse af ordene kunde – leverandør ligger der en indbygget modsætning, som annullerer muligheden for et "vi". En af forudsætningerne for et samarbejde mellem de 2 teamledergrupper vil derfor være, at en ny diskurs kan tage sin form og en form, der inkluderer et "vi" og et partnerskab frem for kunde og leverandør. Hvis jeg tager aktantmodellen igen og sætter "gøre livet bedre for borgerne i Køge kommune" i centrum, vil rollefordelingen tage sig således ud:

Giver: Velfærdslogikken	Mål: "Gøre livet bedre for borgerne i Køge kommune"	Modtager: Borgerne i Køge kommune
Hjælper: Virksomhedslogikken	Hovedpersonen: teamlederne i ETK	Modstander: Økonomiske sparekrav

Her bliver begge teamledergrupper hovedpersonerne igen, der har et fælles mål om at gøre livet bedre for borgerne i Køge kommune. Det de kæmper mod er de økonomiske sparekrav, men det

der hjælper dem, er Virksomhedslogikken, som med sit tankesæt om effektivitet og lave produktionsomkostninger hjælper teamlederne til at opfylde deres mål. Giveren er Velfærdslogikken, som har som iboende logik, at det handler om at forbedre livet for nogle andre, derfor arbejder vi i det offentlige. Strategisk er det en god modstander at have økonomiske sparekrav, som fælles fjendebillede. Det er noget, der er større end os selv og vi kan henføre en masse, vi ikke bryder os om til dette luftige ord uden reelt indhold. Til gengæld skal begge parter hjælpes af den Virksomhedslogik, der også er til stede i organisationen og som støtter dem i at være effektive og konkurrencedygtige på opgaver og priser og dermed sikre, at borgerne får mest mulig velfærd.

Jeg har i min analyse kunne konstatere, hvordan bestiller-udfører modellens iboende logik baseret på mistillid, er en hindring for samarbejdet i hvert fald et tillidsfuldt samarbejde. Modellen er nødsaget til at blive reformuleret, så den passer ind i Fællesskabs- og Velfærdslogikken, der ser sig som en del af et partnerskab og i et partnerskab forhandler vi os frem undervejs. Herved vil jeg kunne gøre de i dag tynde fortællinger tykkere og bygge videre på de eksempler de har, hvor de ser det som en styrke at være i det samme hus og en samlet driftsorganisation.

10 Konklusion

Formålet med denne undersøgelse har været at kunne besvare, hvordan jeg kan forstå de sociale strukturer, der påvirker adfærden i teamledergrupperne med særligt fokus på de barrierer og konflikter, der opstår i samarbejdsrelationen. Med brug af institutionel teori som teoretisk brille på mit genstandsfelt har jeg gennem min første del af analysen kunnet se, hvordan institutionelle logikker former de sociale strukturer, adfærden og giver mening i teamledergrupperne og hos Afdelingschefen. Analysen viste, at der eksisterer en række logikker i ETK og at flere af dem konflikter med hinanden, fordi deres spilleregler indbyrdes konflikter med hinanden. Dette kom til syne flere steder igennem analysen, som når Afdelingschefen forsøger at institutionalisere Markedslogikken hos Entreprenør, der er domineret af en Velfærdslogik og derfor ikke finder mening med at tale om at tjene penge. Analysen afdækkede desuden, hvordan der blev skabt stiafhængighed, dels i forhold til en fastholdelse af måden at gøre tingene på, men også i måden at reagere på overfor hinanden, man kan så at sige "ikke se andet". Jeg har fået øje på, at ikke blot skaber logikker forventning til en bestemt adfærd og bestemte spilleregler, men konflikterne

kompliseres, når spillereglerne ændres undervejs. Afdelingschefen som fungerer som organisationens game Master har tildelt sig selv retten at dekode ved undervejs at ændre på spillets regler. Analysen viste desuden, at bestiller-udfører modellen udfordrer samarbejdet mellem teamledergrupperne, da den baserer sig på mistillid og modellen forhøjer derfor barrieren for et samarbejde mere end den regulerer et samarbejde.

I den anden del af min analyse har narrativ teori åbnet blikket for fortællingernes reproducerende kraft i forhold til teamledergruppernes forståelse af deres samarbejde og deres fortællinger om, hvorfor de har konflikter med hinanden og hvorfor det er endt, som det er. Analysen påviste, hvordan teamledergruppen i Entreprenør taler ind i en tragisk fortælling, mens teamledergruppen i Ejendomme knytter an til en ironisk fortælling. Begge teamledergrupper er forfattere af fortællinger, der har en negativ og nedbrydende kraft og har samtidig i deres måde at omtale deres indbyrdes samarbejde en internaliserende sprogbrug. Denne del af analysen blev understøttet af en undersøgelse af den rolletildeling, som fortællingerne ligger op til. I min diskussion har jeg argumenteret for de strategier, som de teoretiske begreber tilbyder for at påvirke de dominerende fortællinger og danne bro mellem logikkerne. I min diskussion hævdede jeg, at brobygningen mellem logikkerne ville være muligt, såfremt det var muligt at etablere et nyt fælles mål for teamledergrupperne og en fælles fjende. I den situation ville det være muligt, at logikkerne også kunne understøtte hinanden frem for at konflikte med hinanden. Med disse redskaber og fornyet viden på hånden vil jeg kunne designe min kommunikation fremadrettet for en foretrukket og dominerende fortælling.

11 Perspektivering

Jeg har i mine analyser valgt at lade de 2 teamledergrupper og Afdelingschefen indgå i en form for dialog med hinanden via citaterne for derigennem at gøre det tydeligt for mig selv og læseren, hvor og i hvilke sammenhænge deres logikker og fortællinger konflikter med hinanden. En forudsætning for at få skabt en ny fælles fortælling er, at jeg gør parterne bevidste om, hvilke forskellige ståsteder de taler fra, så de kan få et udgangspunkt at tale ud fra sammen. Jeg har som deres leder således også en rolle som oversætter, da de så at sige indtil nu har talt på et sprog, som gør, at de ikke forstår hinanden.

Det har i dette masterprojekt ikke været min intention at dømme om noget er godt eller dårligt for organisationen. Mit ønske har udelukkende været at afdække og forklare, hvad det er for mekanismer, der skaber hvilke konsekvenser. Man er som leder genstand for fortællinger og derved bliver man som leder fortalt ind i en bestemt rolle og position og dette gælder også for Afdelingschefen. Afdelingschefen har formentligt gjort, hvad de fleste chefer ville gøre for at sikre deres organisations overlevelse. Styringsværktøjer har altid nogle utilsigtede effekter, idet de sætter fokus på noget bestemt og dermed gør noget andet uinteressant. Det har selvsagt ikke været Afdelingschefens intention med indførslen af Markeds- og Virksomhedslogikken, at det skulle ende med at være en barriere for samarbejdet mellem de 2 teamledergrupper. Afdelingschefen har givetvis haft en intention om, at logikkerne skulle understøtte og udvikle organisationen til at stå stærkere og beskytte ETK mod en udlicitering og andre trusler fra omverdenen.

Projektet har dermed i lige så høj grad haft til formål at vise, hvordan vi med et perspektiv får øje på noget bestemt, mens vi med det samme perspektiv gør os blinde for noget andet. På samme måde har jeg med anvendelse af institutionel og narrativ teori også kun stillet mig selv og læseren et begrænset udsyn i sigte, da disse teorier gør bestemte perspektiver af motivet synlige, mens de skjuler andre dele af motivet.

12 Egen læring

Denne master i offentlig ledelse som nu efter 3 år er fuldført, har løftet min ledelse op på et strategisk niveau og stillet mig over for en række teoretiske begrebsapparater, der har tilbudt mig et udvidet udsyn over mit ledelsesfelt. Jeg var, da jeg startede på uddannelsen, optaget af 2 emner. Det ene emne jeg var optaget af, var at forstå den politiske del af mit ledelsesfelt. Jeg var optaget af at blive i stand til at kunne sige mere til mine medarbejdere end blot; "sådan er det at være en del af en politisk styret organisation" som svar, når de frustreret spurgte, hvorfor noget dog skulle være sådan. Flere fag har nu gjort mig i stand til at trække det meningsskabende ud af den politiske logik.

Det andet emne jeg var optaget af, da jeg startede, var kommunikationens betydning for livet i organisationen og hvordan denne kommunikation har en skabende kraft for organisationen. Det er også udgangs- og omdrejningspunktet for dette masterprojekt. Jeg var klar over, inden jeg gik i gang med at skrive, at der var noget mere og andet på spil end blot at teamlederne "talte hver

deres sprog", men det er først undervejs i dette projekt, at det er gået op for mig, hvor stor og samtidig undervurderet betydning institutioner og deres logikker har for måden vores praksis formes. Min ambition og sigte med dette masterprojekt har været at kunne drage læring ud, som jeg kan tage med mig, nu hvor jeg står med en ny teamledergruppe af teamledere, der har hver deres faglighed.

I de følgende afsnit vil jeg kort redegøre for de temaer, jeg har interesseret mig særligt for.

Kommunikation og ledelse: Jeg interesserede mig for, hvordan min ledelsesopgave med at sikre gennemførelse af et arealoptimeringsprojekt for at kunne opfylde det politiske krav om besparelser kunne ende med en situation, hvor det var nogle foreninger, der var i centrum for politikerne. Det var ikke opfyldelsen af sparekravet, der var i fokus eller de 100 SFO-børn, som skolen ønskede flyttet til skolens nærområde. Det gjorde mig nysgerrig at forstå, hvorfor det kun var foreningernes stemme, der hørtes og hvilke forklaringsmodeller og teorier, der kunne bruges til at forklare, at situationen havde udviklet sig, som den havde og hvilke ledelsesmæssige og kommunikative greb, jeg havde til rådighed for at ændre den.

Leadership i offentlige organisationer: Jeg var denne gang interesseret i at undersøge, hvorfor en sammenlægning af 2 driftsenheder efter 4 år stadig ikke blev oplevet som en samlet organisation af ledergruppen og i denne rapport hævdede jeg, at sammenlægningen af de 2 organisationer var blevet håndteret som et teknisk problem og at en del af den manglende sammenhængskraft skulle finde sin forklaring deri. Jeg fremførte, at håndteringen af sammenlægning som et teknisk problem, havde haft betydning for, at der endnu ikke er skabt en sammenhængskraft mellem de 2 organisationer.

Jeg diagnosticerede, hvilken betydning romantisering af lederrollen har for en sådan proces og hvordan delt lederskab kan være en løsning. Sluttelig planlagde jeg fremtidige handlinger for yderligere udvikling af relationerne i teamledergruppen.

Relationen mellem politikere og ledere: I forbindelse med budgetforhandlingerne i 2016 besluttede forligspartnerne, at der skulle nedsættes et § 17 stk. 4 udvalg til afbureaukratisering af administrationen - også kaldet afbureaukratiseringsudvalget. Der blev udarbejdet et kommissorium for udvalget, hvor der skulle arbejde med afbureaukratisering af arbejdsgangene mellem ETK og

TMF, for dermed at sikre en oplevelse af "én indgang for brugerne" og dermed en flytning af arbejdsopgaver fra TMF til ETK.

Jeg var nysgerrig efter at undersøge, hvad det var for forklaringer, der var på spil i forhold til, hvorfor politikerne ønskede at flytte ansvar for opgaver fra TMF til ETK. Afbureaukratiseringsudvalgets arbejde og kommissorium dannede afsæt for min case og problemformulering.

Polyfonisk og politisk ledelse: I denne opgave tog jeg samme afsæt som i faget Kommunikation og ledelse og brugte Luhmanns polyfoni til at betragte den samme problemstilling.

Politisk ledelse i kommunerne: Jeg var denne gang nysgerrig efter at undersøge, hvad det er for forklaringer, der er på spil i forhold til, hvorfor der kan "gå politik" i en sag om en toiletbygning. Jeg satte mig derfor for at undersøge, hvordan kan jeg ud fra et politologteoretisk perspektiv kunne forklare, hvorfor en simpel sag som en toiletbygning ved en kiosk kunne ende på den politiske dagsorden op til flere gange i samme udvalg og hvad det fortalte om relationen mellem administration og det politiske udvalg.

Strategisk HRM: Denne opgave havde fokus på teamledergruppen, som personaleledere for driftsmedarbejdere, der er på vej til at blive selvstyrende teams. Den daglige kontakt og dialog med medarbejderne foregår mellem teamet og teamlederen. Omdrejningspunktet for denne undersøgelse var, hvad det betyder for indførslen af selvstyrende teams, hvis teamlederen ikke er i stand til at lede sig selv og hvad det giver teamlederen af muligheder for at agere rollemodel.

Reform og forandring: Denne opgave kom til at handle om det ene af mine ansvarsområder driftsenheden Entreprenør, som igennem en periode havde været udsat for kritik fra flere fronter; klager fra borgerne over manglende reaktion på deres henvendelser og over serviceniveauet for vedligeholdelse af arealer omkring i kommunen samt kritik af kvalitetsniveauet fra forvaltningen, som førhen sad med budgettet for opgaverne. Der var således både et indre og et ydre pres på organisationen.

Dette afstedkom, at der blev udarbejdet en handleplan for et forandrings- og udviklingsprojekt, der skulle bringe ETK over i en version 2.0. Da forandringsprocessen havde stået på i et år var der fortsat ikke sket de store forandringer i organisationen, og det søgte jeg en forklaring på.

13 Litteraturliste

- Brinkmann, S. (2010) Etik i en kvalitativ verden i Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (red.) Kvalitative metoder. Hans Reitzels forlag.
- Bruner, Jerome (2004) Life as narrative, Social research, vol. 71 (3)
- Fog, K. Budtz, C. og Munch, P. (2013) Storytelling – branding i praksis. Samfundslitteratur
- Frankel, C., (2012). Kap. 1: Organisationsanalyse: en indledning, i C. Frankel og K. Schmidt (red.) Organisationsanalyse. København: Samfundslitteratur
- Greve, C. og Pedersen, Reff A. (2017) Reform og forandring. Nye vilkår for ledelse og organisering. Gyldendal Public.
- Grøn, H., C., Hansen, F. H. og Kristiansen, B. M. (2014) Offentlig styring. Forandringer i krisetider. Hans Reitzels forlag.
- Halkier, B. (2010). Fokusgrupper, i Brinkmaan, S. og Tanggaard, L. (red.) Kvalitative metoder. Hans Reitzels forlag.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier. Hans Reitzels forlag.
- Kjær, P. (2006) Institutionel teori til analyse af strategizing, i Claus Nygaard (red) Strategizing – kontekstuel virksomhedsteori. Samfundslitteratur.
- Klaudi Klausen, K. (2009) Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige
- Knudsen, M. og Justesen, L. (forthcoming 2019) ledelses- og vidensproblemer som afsæt for læring, i Poula Helth (red.) Ledelse og læring i praksis. Samfundslitteratur.
- Launsø, L. og Riper, O. (2000) Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen. Nyt Nordisk forlag
- Møller, Kjølseth J. og Hvid S. (2012) Den undersøgende leder – metoder til dataindsamling og dataanvendelse. Samfundslitteratur.
- Nielsen, K. (red) (2005) Institutionel teori. En tværfaglig introduktion. Roskilde Universitetsforlag

Petersen, Anne (2013) Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde. En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer. Copenhagen Business School.

Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993) Fra nærhet til distanse og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon, i Ry Nielsen, J.C. (red.) Anderledes tanker om livet i organisationer. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Schnoor, M. (2009) Narrativ organisationsudvikling, At forme fælles mening og handling. Dansk Psykologisk forlag A/S.

Waldorff, S.B. (2017) På forkant med kriminalitet i Waldorff, S.B., Cour, La, A. og Højlund, H. (red) Når teknologier holder mere end de lover. Kritiske perspektiver på ledelse af velfærd. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bilag 1 Interviewguide fokusgruppeinterview

Bilag 2 Interviewguide til semistruktureret interview

Bilag 3 Transskribering af interview med Afdelingschef

Bilag 4 Transskribering af fokusgruppeinterview med teamledergruppe Entreprenør

Bilag 5 Transskribering af fokusgruppeinterview med teamledergruppe Ejendomme