

16-09-2019

# Fra små til store kontorer

Kandidatafhandling



Forfattere:

Andreas Kok

Martin Læssøe Møller

Studienummer:

92195

92905

Cand.Merc. (Psyk.)

Copenhagen Business School

Anslag: 272.881

Normalsider: 119,9

Fysiske sider: 112

Vejleder: Jens Peter Weiss Hartmann

## Abstract

In this paper, we will be examining how a municipal human resource department has handled the transition from smaller offices to an open space organization. We will be trying to answer the question of: How the human resource departments management has handled the transition from small to open offices and how the culture has effected this change? How the sensemaking is with the staff and how the management talks about it?

Other studies have found a negative connection between open space offices and elements like face to face communication, job satisfaction and production output. In this single case study, however, we found general acceptance and satisfaction with the new office organization.

The primary data sample for this study is gathered through nine semi-structured interviews. The interviews were conducted over several days and each interview lasted between forty-five minutes and an hour and twenty minutes. These interviews were afterwards sorted in themes which laid the foundation for the analysis.

The data is analyzed through four smaller analyzes. The first one concentrates around change management. With the use of Kotter, Borum and Kahneman and Tversky, the management of the change is analyzed. The second analyzes focuses on the culture in the department and whether or not it is favourable for maintaining the change. To analyze the culture, we will use Schultz interpretation of Schein's concept of culture. The third part will try to show the general sensemaking in the department, and how it can be viewed as split in two. To do this we will use Weick and his sensemaking theory. Lastly, the fourth part of the analysis will examine the narrative patterns we see and how the management has used them to guide the transition. This will be done through a collaboration of Dennings eight narratives patterns and Van Geukens terms about what a narrative is capable of and how to use it.

The result is that the transition has been successful and that the culture is, and was, beneficial for this. The sensemaking leads to a division of the department in two. The management was successful with their narrative about the change and helped the staff to overcome it but does not talk about the division we observed.

## Indholdsfortegnelse

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                          | <b>1</b>  |
| <b>INDLEDNING .....</b>                                                        | <b>5</b>  |
| PROBLEMFELT .....                                                              | 6         |
| INDLEDENDE PROBLEMFORMULERING .....                                            | 6         |
| BEGREBSAFKLARING .....                                                         | 7         |
| <b>OPGAVESTRUKTUR .....</b>                                                    | <b>8</b>  |
| ANALYSESTRATEGI .....                                                          | 9         |
| <b>VIDENSKABSTEORI .....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| HERMENEUTIK .....                                                              | 9         |
| GENSTANDSFELT OG MENNESKESYN .....                                             | 10        |
| VIDENSSKABELSE .....                                                           | 11        |
| <b>METODE .....</b>                                                            | <b>13</b> |
| UNDERSØGELSESDSIGN .....                                                       | 13        |
| SINGLE-CASE STUDIE .....                                                       | 14        |
| <i>Formål med single-case studie</i> .....                                     | 14        |
| DATAINDSAMLING .....                                                           | 15        |
| <i>Interview</i> .....                                                         | 15        |
| <i>Udarbejdelse af interviewguide</i> .....                                    | 16        |
| SPØRGSMÅL .....                                                                | 17        |
| ISCENESÆTTELSEN AF INTERVIEWENE .....                                          | 17        |
| VALGET AF MEDIE .....                                                          | 19        |
| VALG AF INFORMANTER .....                                                      | 19        |
| KODNING AF DATA .....                                                          | 20        |
| KVALITETSKRITERIER .....                                                       | 20        |
| METODE REFLEKSION .....                                                        | 21        |
| <i>Kvalitet af empiri</i> .....                                                | 21        |
| <i>Kommunens afsatte ressourcer</i> .....                                      | 22        |
| <i>Transskribering</i> .....                                                   | 22        |
| <i>Horisontsammensmeltning</i> .....                                           | 22        |
| <b>ENDELIG PROBLEMFORMULERING .....</b>                                        | <b>23</b> |
| <b>ARBEJDSPØRGSMÅL .....</b>                                                   | <b>24</b> |
| AFGRÆNSNING .....                                                              | 24        |
| <b>TEORI .....</b>                                                             | <b>24</b> |
| LEADING CHANGE - KOTTER .....                                                  | 24        |
| MODSTAND MOD FORANDRING – BORUM .....                                          | 27        |
| <i>Bidrags-/belønningsmodellen</i> .....                                       | 28        |
| <i>Innovationsbeslutningsmodellen</i> .....                                    | 29        |
| PROSPECT THEORY: AN ANALYSIS OF DECISION UNDER RISK– KAHNEMAN OG TVERSKY ..... | 31        |
| PRIMADONNA LEDELSE - HEIN .....                                                | 33        |
| KULTURANALYSE - SCHEIN .....                                                   | 34        |
| KULTUR I ORGANSATIONER - SCHULTZ .....                                         | 35        |
| SENSEMAKING - WEICK .....                                                      | 37        |
| EFFECTIVE STORYTELLING - DENNING .....                                         | 39        |
| <i>Taming the grapevine</i> .....                                              | 40        |
| <i>Transmitting values</i> .....                                               | 41        |
| <i>Leading people to the future</i> .....                                      | 41        |
| LAD SAMTALEN LEDE – VAN GEUKEN .....                                           | 41        |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ANALYSE.....</b>                                                                 | <b>43</b>  |
| FORANDRINGSLEDELSESANALYSE .....                                                    | 43         |
| <i>De otte trin.....</i>                                                            | 44         |
| <i>Delkonklusion .....</i>                                                          | 50         |
| <i>Medarbejdernes reaktion på forandringen .....</i>                                | 50         |
| <i>Belønnings/bidragsmodellen .....</i>                                             | 50         |
| <i>Innovationsbeslutningsmodellen.....</i>                                          | 53         |
| <i>Held i uheld - Prospektteori.....</i>                                            | 56         |
| ARKETYPE ANALYSE .....                                                              | 58         |
| KULTURANALYSE .....                                                                 | 60         |
| <i>Personalekonsulenterne.....</i>                                                  | 61         |
| <i>HR-konsulenterne .....</i>                                                       | 71         |
| <i>Delkonklusion .....</i>                                                          | 78         |
| SENSEMAKING .....                                                                   | 78         |
| <i>Afdelingerne i afdelingen .....</i>                                              | 79         |
| <i>Del konklusion.....</i>                                                          | 87         |
| <i>Hvor blev min chef af?.....</i>                                                  | 87         |
| <i>Del konklusion.....</i>                                                          | 91         |
| <i>Sammendrag af sensemaking.....</i>                                               | 91         |
| NARRATIV ANALYSE .....                                                              | 91         |
| <b>DISKUSSION .....</b>                                                             | <b>99</b>  |
| DATA RELIABILITET OG VALIDITET.....                                                 | 100        |
| ETIK .....                                                                          | 101        |
| SORTERING AF TEMAER.....                                                            | 102        |
| SENSEMAKING .....                                                                   | 103        |
| BORUMS MODELLER .....                                                               | 103        |
| FORANDRINGSLEDELSE .....                                                            | 104        |
| <b>KONKLUSION .....</b>                                                             | <b>104</b> |
| I HVILKEN GRAD ER LEDELSEN LYKKEDES MED AT GENNEMFØRE FORANDRINGEN?.....            | 105        |
| HVILKEN EFFEKT HAR KULTUREN PÅ FORANDRINGEN?.....                                   | 106        |
| HVILKEN SENSEMAKING HAR MEDARBEJDERNE I PERSONALEAFDELINGEN OMKRING HINANDEN? ..... | 107        |
| HVORDAN HAR LEDELSEN ITALESAT FORANDRINGEN UNDER OG EFTER IMPLEMENTERINGEN?.....    | 108        |
| SAMLET KONKLUSION .....                                                             | 109        |
| <b>PERSPEKTIVERING.....</b>                                                         | <b>110</b> |
| <b>LITTERATURLISTE.....</b>                                                         | <b>112</b> |

## Indholdsfortegnelse for Bilag

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Bilag 1 .....            | 2   |
| Bilag 2 .....            | 3   |
| Bilag 3 .....            | 4   |
| Bilag 4 .....            | 5   |
| Bilag 5 .....            | 6   |
| Observationer .....      | 7   |
| Interview Jette .....    | 8   |
| Interview Karen .....    | 34  |
| Interview Karina .....   | 47  |
| Interview Kristina ..... | 74  |
| Interview Lena .....     | 89  |
| Interview Majbrit .....  | 101 |
| Interview Maria .....    | 122 |
| Interview Michelle ..... | 142 |
| Interview Sonja .....    | 165 |

## Indledning

**Zusammenarbeiten und Kommunikation!** Det var de to grundpiller i "*Bürolandschaft*", som de to brødre Eberhard og Wolfgang Schnelle i efterkrigstidårene byggede deres nye ide på, (Politiken, 2019). Brødrene Schnelle fremlagde for cirka 70 år siden idéen om storrumskontorer, som må siges at have vundet indpas på globalt plan. I dag er op mod 70% af kontorerne i USA nu det, som kaldes open-plan offices (Otterbringer et al., 2018). Men selvom denne indretning har vundet mere og mere indpas verdenen over, er det samtidig også en meget omdiskuteret løsning på, hvordan man kan og bør organisere sine medarbejdere. Banker og forsikringsselskaber har længe haft brugt de åbne kontorlandskaber. Man kan få det indtryk, at nogen ser det som en øvelse i, hvor mange medarbejdere der kan være på en enkelt kvadratmeter. Og når medarbejdere eller fagbevægelsen har brokket sig har ledelsen svaret mere *zusammenarbeiten und kommunikation, bitte* (Politiken, 2019).

Flere debatindlæg, blandt andet det som refereres til ovenstående, stiller spørgsmålstejn ved om det åbne kontorlandskab nu også er guds gave til organisationerne. Kan man virkelig både spare penge på plads og samtidigt øge kommunikationen og vidensdelingen på tværs af afdelingen, uden at det også koster på bundlinjen på grund af tabt effektivitet?

Fordi konceptet storrumskontorer har vundet så stort indpas rundt om i verdenen, undersøger forskningen konceptet og dets konsekvenser. Ved vores egen gennemgang af tidligere forskning omkring storrumskontorer, var en af de generelle findings lavere jobtilfredshed og lavere produktivitet (Bernstien & Turban, 2018. Kim & de Dear, 2013).

Også i Danmark ses der mange åbne kontorer. Blandt andet i det offentlige, er mange institutioner gået fra mindre kontorer til åbne kontorer. Men hvorfor bliver virksomheder og organisationer ved med at benytte storrumskontorer, når forskningen tyder på, at det er ineffektivt og demotiverende for medarbejderne? Det var et af de spørgsmål som gav os lyst til at undersøge området dybere. Vi kontaktede flere organisationer, og endte med at få kontakt til en personalechef i en anonymiseret kommune. Denne kommune har valgt at samle de forskellige forvaltninger et centralt sted. Dette har de gjort, både for at gøre det lettere for borgerne at vide hvor de skal henvende sig, og samtidig øge samarbejdet på tværs af afdelinger og forvaltninger. Dette er helt i tråd med brødrene Schnelles principper. Flytningen af medarbejderne i kommunen er sket i flere stadier, og de forskellige forvaltninger er ikke flyttet samtidig. Vi har derfor valgt at holde denne undersøgelse til personaleafdelingen, for at gå i dybden med en enkelt afdeling, og få et dybere datagrundlag.

Denne undersøgelse vil derfor tage udgangspunkt i den kommunale personaleafdeling, som er flyttet fra små kontorer, der ikke var en del af rådhuset, over til åbne kontorer, som er placeret centralt på rådhuset. Personaleafdelingen flyttede fra små kontorer til store kontorer i sommeren 2017 (Interview

Michelle). Det vil sige godt halvandet år inden vores undersøgelse starter. Personaleafdelingen, som vi har valgt at undersøge, består af 21 medarbejdere, en leder og en souschef. De i alt 23 ansatte er fordelt i to rum. De skelner mellem HR-konsulenter og personalekonsulenter. Personalekonsulenterne tæller 13 medarbejdere, mens HR-konsulenterne tæller 8 medarbejdere. Personaleafdelingen har organiseret sig på den måde, at personalekonsulenterne har deres eget kontor og HR-konsulenterne har deres. HR-konsulenterne deler dog kontor med analyseafdelingen, som tæller 6 medarbejdere. Analyseafdelingen indgår ikke i denne undersøgelse, da den ikke er en del af personaleafdelingen.

## Problemfelt

Vi vil undersøge hvordan ledelsen er lykkedes med at flytte medarbejderne fra små til store kontorer. Hvordan har medarbejderne reageret på dette, og hvordan har ledelsen håndteret skiftet.

Vi vil ligeledes undersøge den meningsdannelse der er mellem de to afdelinger og hvorledes dette påvirker deres samarbejde. På baggrund af det indledende interview med lederen, blev det klart for os, at afdelingen fysisk sad i to grupper. Vi finder det derfor relevant at undersøge, hvordan kulturen er i de to forskellige afdelinger. Er der tale om kulturforskelle, og i givet fald, hvordan kommer disse forskelle til udtryk i afdelingen?

I indledende interview fortalte lederen også, at personaleafdelingen er et solstråleeksempel på, hvordan man kan arbejde i storrumskontorer. Hun fortalte, at de fleste medarbejdere var glade for kontoret. Dette undrer os, fordi vi med vores forforståelse har indtryk af at medarbejdere typisk har en negativ holdning til storrumskontorer. Vi vil derfor hovedsageligt bevæge os på et meso niveau, fordi vi undersøger en hel afdelingens reaktion, som gruppe og ikke individ. Vi vil dog undervejs arbejde på mikro niveau for at forstå de individernes ageren i afdelingen.

## Indledende problemformulering

Ud fra ovenstående problemfelt og det indledende interview med lederen er vi kommet frem til følgende umiddelbare problemformulering:

*“Hvilken betydning har overgangen fra små til åbne kontorer haft på medarbejdernes motivation? Hvordan har forandringen påvirket medarbejdernes meningsdannelsen og kulturen på i afdelingen?”*

Det skal understeges at dette ikke er den endelige problemformulering, men blot den indledende. Den endelige problemformulering følger senere i opgaven.

## Begrebsafklaring

Begreberne "åbne kontorer" og "storrumskontorer" bruges i undersøgelsen i flæng, og der skelnes altså ikke mellem de to. Åbne kontorer defineres i denne undersøgelse som kontorer uden vægge og privatplads (Otterbring et al, 2018).

I forbindelse med analysen af narrativet i afdelingen, bliver narrativ og historier brugt som synonym. Historier er vores umiddelbare oversættelse af det engelske ord "narrative," og fungerer i vores studie som synonym for narrativ for at give en mere flydende læseoplevelse.

Det samme gør sig gældende i sensemaking-analysen, hvor vi bruger sensemaking og meningsdannelse i flæng.

Der vil i denne undersøgelse af flere omgange blive refereret til fremtidens rådhus. Fremtidens rådhus dækker over fire punkter, som kommunen har udarbejdet i forbindelse med sammenlægningen på rådhuset og beskriver de fire hovedpunkter, som er årsagen til forandringen. De fire punkter er uddybet i bilag 1.

Der vil ligeledes blive refereret til et pitstop i forbindelse med forandringen. Dette pitstop var et midlertidigt kontor, som personaleafdelingen arbejdede fra, mens deres nye kontorer blev færdiggjorte. Det er altså dette midlertidige kontor, der refereres til, når termen pitstop, eller pitstoppet, bruges fremover.

Der tages, som afklaret tidligere, udgangspunkt i en kommunalpersonaleafdeling. I denne afdeling findes overordnet to faggrupper: Den ene gruppe består af kontoruddannede medarbejdere, som fremover vil blive refereret til som personalekonsulenter. Den anden gruppe består af flere forskellige faggrupper, dog har de alle det tilfælles, at de har en akademisk uddannelse. Denne gruppe vil fremover blive betegnet som HR-konsulenterne. Der er altså to grupper i personaleafdelingen: personalekonsulenterne og HR-konsulenterne.

Der vil i denne undersøgelse af flere omgange blive brugt termene "virkelighed" og "sandhed." Disse to vil blive brugt i flæng og dækker over det enkelte individs opfattelse og forståelse af omverdenen og dennes sammenhæng. Begreberne vil blive brugt i en hermeneutisk forståelse, og en objektiv sandhed er derfor ikke et begreb, som vil blive brugt herunder (Egholm, 2014).





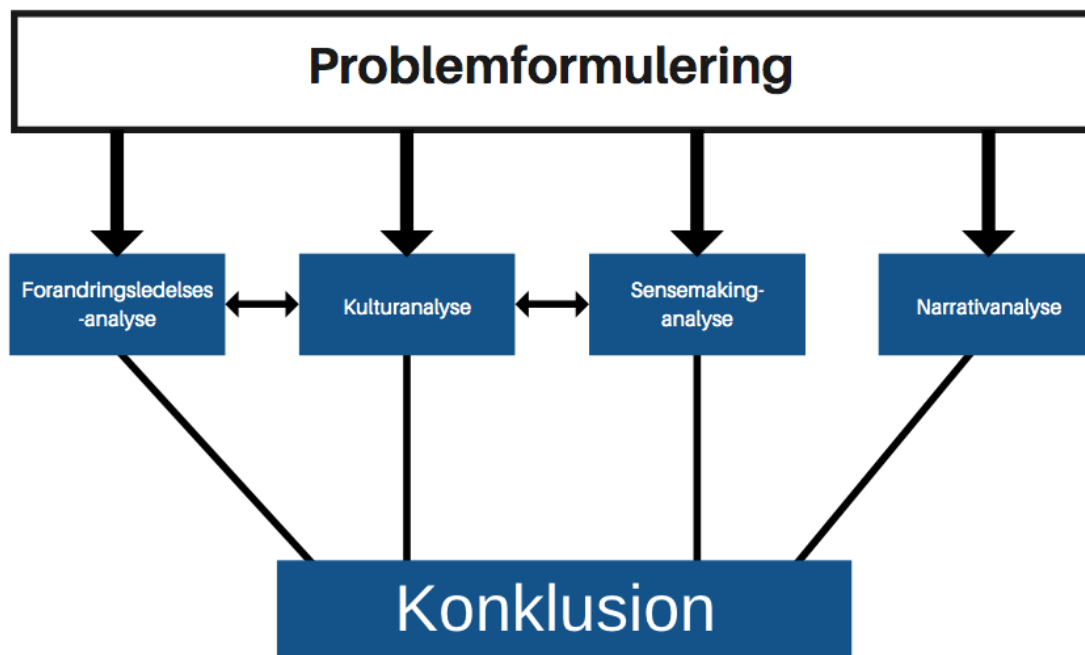
## Opgavestruktur

Dette studie er bygget anderledes op end den normale opbygning. Her følger en oversigt over, hvordan det er bygget op.

Herunder følger videnskabs teorien. Da undersøgelsen tager udgangspunkt i det hermeneutiske videnskabssteoretiske perspektiv, mener vi, at det vil være forkert at indlede undersøgelsen med den endelige problemformulering. Derfor har vi ovenfor i indledningen fremlagt vores umiddelbare indledning, som var lavet på baggrund af den forforståelse, vi havde på daværende tidspunkt. Efter fremlæggelse af vores videnskabssteoretiske udgangspunkt følger metoden. Metoden fremlægger, hvilke metodiske valg vi har truffet, samt metodiske refleksioner. På baggrund af den dataindsamling, som metoden beskriver, står vi med fire arbejdstemaer. Efter præsentation af data fremlægges den endelige problemformulering, med tilhørende arbejds spørgsmål. Teorierne bliver fremlagt og forklarer, hvilke rolle teorierne har i analysen. Efter teorien kommer analysen (se analysestrategien nedenfor). Analysen bliver fulgt op af en diskussion, inden den endelige konklusion kommer. Konklusionen vil konkludere på hver enkelt arbejds spørgsmål, inden der kommer en samlet konklusion på problemformuleringen. Slutteligt følger en perspektivering.

### Analysestrategi

Som ovenfor beskrevet følger der med problemformuleringen fire arbejdsspørgsmål. Hvert arbejdsspørgsmål repræsenterer hver deres delanalyse. Analyserne har følgende overskrifter: Forandringsledelsesanalyse, kulturanalyse, sensemakinganalyse, narrativanalyse. Hver analyse fungerer som en selvstændig analyse. Dog er de gensidigt afhængige. Der vil være findings fra forandringsanalysen, som gør kulturanalysen relevant. Der vil også være findings fra kulturanalysen, som gør sensemaking-analysen relevant. Narrativanalysen står lidt for sig, da den i højere grad, end både sensemakinganalysen og kulturanalysen, analyserer på et ledelsesmæssigt niveau. Herunder er der en visualisering af vores analysestrategi.



### Videnskabsteori

Vores undersøgelse vil tage udgangspunkt i det hermeneutiske videnskabsteoretiske paradigme. Der vil herunder blive redegjort for det hermeneutiske paradigmes natur og hvilken effekt dette vil have på undersøgelsen og dataindsamlingen.

### Hermeneutik

Hermeneutikken er et opgør med positivismens enhedsvidenskab. Hermeneutikken ønsker at gøre op med den store forkromede forklaring på alt og søger derimod at forstå, hvordan enkelte individer

opfatter bestemte fænomener og handlinger ud fra et perspektiv, som er låst i en konkret tid og et konkret sted (Egholm, 2014). Der er i hermeneutikken tale om et kontekstuel perspektiv, hvor fokus er på at forstå individets forståelse og intention frem for konkrete begivenheder eller fænomener (Ibid.). Der findes altså i hermeneutikken ikke en objektiv virkelighed, men virkeligheden er derimod bestemt af den kontekst, som den skal forstås i.

### Genstandsfelt og menneskesyn

I hermeneutikken er genstandsfeltet, altså det der undersøges, mennesket, dets kultur og erkendelse (Ibid.). Fordi mennesker, ifølge hermeneutikken, er tænkende og handlende subjekter, kan deres ageren ikke forklares kausalt, men må fortolkes og forstås med afsæt i, hvordan personen opfatter og oplever sig selv og den situation, han er i. Der er i hermeneutikken tale om stiafhængighed fremfor kausalsammenhæng. Dette betyder ikke at hermeneutikken ikke har et begreb for forklaring, blot at forklaring er et supplement til forståelsen, i modsætning til positivismens enhedsforståelse. Fordi mennesket eller individet anses som værende intentionelt, altså at have en mening med sine handlinger, kan hermeneutikkens forklaringer beskrives som værende enten genealogiske eller funktionelle. Den genealogiske forklaring betyder, at menneskers handlinger altid vil være med afsæt i tidligere handlinger eller begivenheder. For at forstå et individs handlinger skal vi også forstå hvilke trin, der har været inden, da disse danner et stisystem, som forklarer nutidige handlinger. Handlinger skal altså forstås ud fra deres oprindelsessted. Handlinger og begivenheder er altså stiafhængige (Ibid.). Det vil sige, at vores tidligere handlinger begrænser og former vores fremtidige handlinger, hvilket betyder at der i modsætning til positivismen er en relation mellem begivenhederne og at fremtidige handlinger derfor ikke er ufravigelige fra tidligere handlinger.

De funktionelle forklaringer forklarer menneskers handlinger ud fra den kontekst, de befinder sig i. Det er altså organisationen eller institutionen og dennes regler, som sætter mennesket i gang med sine handlinger. Handlingsmønstrene for menneskerne er dermed bestemt af den kultur, de befinder sig i. Det samme menneske kan dermed handle modsatrettet sig selv, hvis blot organisationsreglerne ændres. Dette betyder, at organisatoriske forandringer kan tilskrives deres kulturelle forankring (Egholm 2014.).

Hermeneutikken er dog i udgangspunktet stadig realistisk, idet individernes egne fortolkninger og betydningsforståelser eksisterer uafhængigt af forskeren (Egholm, 2014.). Som hermeneutikker er man derfor ikke interesseret i at tvivle eller udfordre rigtigheden eller validiteten af de betydninger, som mennesker tillægger begivenheder eller handlinger. Deres virkelighed er altså ikke mere sand end falsk end vores. Dog kan det siges, at deres virkelighed for dem selv er sand og derfor skal forskeren forstå

denne for at forstå deres handling. Man er derfor interesseret i at forstå individers handlinger og beskrive dem, for så måske at kunne forklare det kontekstuellet eller genealogisk. Det er i hermeneutikken ånden, som er grunden til alting. Det er altså altid menneskets tanker, som ligger bag deres handlinger, netop fordi mennesket anses som intentionelt. Forandringer er derfor ikke en ekstern kraft, men derimod menneskers tolkning af eksterne elementer og den betydning, som de tillægges i den konkrete kontekst. For at en forandring kan gennemføres, er det altså nødvendigt for individet at lægge mærke til de eksterne elementer, så disse kan tolkes og føre til en forandring.

Der er i hermeneutikken mulighed for både et top-down og et bottom-up perspektiv. Dette betyder, at både lederens og medarbejdernes fortolkning og forståelse af begivenheder og intentioner kan undersøges, alt efter hvilken metode der bruges til undersøgelsen. Udvikling og forandring vil i hermeneutikken typisk blive beskrevet ved flere følgende begivenheder og ikke blot to forskellige fænomener og deres indflydelse på hinanden. Nærmere bør man undersøge, hvordan både fænomenerne og påvirkningerne er indlejret i en bredere kontekst, som vil ændres over tid.

Som sagt arbejder hermeneutikken med en forståelse af, at forskeren ikke kan adskilles fra det som studeres (Egholm, 2014). Dette betyder, at forskeren vil have en forforståelse af det fænomen som undersøges. Eksempelvis vil der under et interview af en medarbejder, hvor medarbejderens rolle er det som undersøges, fra forskerens side være en forforståelse af medarbejderens rolle. Hver gang der spørges ind til medarbejderens rolle og egen forståelse af denne, vil det svar som kommer enten be- eller afkræfte den forforståelse, som forskeren har. Hver gang en forforståelse afkræftes, flytter det ved forståelsen og det åbner op for ny forståelse af fænomenet. Dette åbner igen op for nye spørgsmål, som kan be- eller afkræfte den nye forståelse. Når der ikke længere kommer svar som flytter på forskerens forforståelse, vil der opstå det, som Hans-George Gadamer kalder for "horisontsammensmeltning" (Egholm, 2014).

## Vidensskabelse

I Hermeneutikken opnås viden gennem fortolkning af tegn, tekster og tale. Dette kan gøres enten gennem interviews eller tekster, som beskriver den enkeltes forståelser og oplevelser (Egholm, 2014). Ofte vil strengt kvantitativt materiale ikke være at foretrække i det hermeneutiske perspektiv, men det afhænger, ifølge Egholm (2014), i højere grad af materialets karakter. Den hermeneutiske tilgang kan godt have en kvantitativ dimension, hvis det materiale som studeres, kan være med til at give en forståelse af den enkeltes forståelse. Dette kan være gennem mødereferater, tidligere interviews eller andet materiale, som giver adgang til individets forståelse. Normalt vil viden blive indsamlet gennem tekster som direkte eller indirekte skildrer individets forståelse af begivenheden, eller gennem samtaler

og interviews, hvor individets forståelse italesættes og derefter kan fortolkes. Som sagt fortolker hermeneutikken tegn og tale for at fremanalysere en forståelse af en begivenhed. Forskerens egne fordomme omkring fænomenet eller begivenheden er her adgangsgivende til en dybere og bredere forståelse og fortolkningen er derfor subjektiv. Dette fordi hermeneutikken ikke mener, at det der studeres kan adskilles fra forskerens egen fortolkning.

*"Vi kan ikke forstå noget uden at have noget at forstå det på baggrund af (Egholm, s. 95, 2014)."*

Dette er Hans-George Gadammars opgør med positivismens metoder og regler, som hævder at der kan opnås fuldkommen værdifrihed (Egholm, 2014). Gadammer mener, at forskning ikke kan adskilles fra fortolkning, men at disse tværtimod skal bruges som indgang til at forstå det, vi ønsker at studere. Fortolkningerne skal dog ikke stå fast, men tværtimod være i bevægelse. Som et pendul, der svinger mellem vores fordomme og det fænomen vi undersøger, mens det hele tiden flytter ved vores fordomme indtil vi opnår "horisontsammensmeltning".

Fortolkningen er først lykkedes når forskerens, eller fortolkerens, egne fordomme er blevet sat på eller i spil og perspektivet kan derfor ikke anses som værende objektivt eller værdifrit (ibid.). Det betyder, at både mængden og kvaliteten af den data man indsamler, skal være tilstrækkelig, hvilket igen betyder, at kvantitative data kan være en nødvendighed for at kunne validere sine udsagn og fortolkninger (Ibid.).

Helt overordnet kan det siges at sproget, både det skrevne og det talte, er det, som formidler individets tanker og opfattelser og altså er dette helt centralt i hermeneutikkens videnskabelse. Et udsagn i hermeneutikken er troværdigt, hvis det er modsigelsesfrit i en sammenhæng af udsagn (Egholm, 2014).

Hermeneutikken kan både arbejde ud fra en deduktiv og induktiv tilgang. Den deduktive tilgang vil undersøge begivenhederne og de enkelte fænomeners funktion i konteksten, hvor helheden altså bliver beskrivende for delene. Den induktive tilgang vil i stedet forsøge at etablere konteksten på baggrund af udsagn og spor som stykkes sammen. Altså at dele forklarer helheden (Egholm, 2014).

Overordnet set kan hermeneutikken siges at:

1. Være et opgør med enhedsvidenskaben. Det menneskeskabte er ontologisk forskelligt fra det naturskabte og må derfor studeres ud fra en ganske anden præmis.
2. Have mennesket og dets kultur som genstandsfelt. Det er fortolkningen af tekster og tale, som står helt centralt i denne form for videnskab.
3. Have en ontologisk tilgang der er realistisk. Altså at det, som studeres, i udgangspunktet antages for at eksistere. Det er blot forskerens opgave at finde og erkende det. Den betydning mennesker tillægger et fænomen er altså uafhængigt af forskeren.

4. Hermeneutikkens epistemologi tager udgangspunkt i fortolkning af sproget, både gennem tale, tekst og tegn. Det ønskes at fremanalysere den mening, som ligger gemt i sproget. Man tager udgangspunkt i egne fordomme om det fænomen, som man ønsker at studere for gennem det at få en dybere og bedre fortolkning.
5. Netop fordi hermeneutikken tager udgangspunkt i fordomme kan videnskaben ikke siges at være værdifri.
6. Betragt individet som intentionelt. Individet retter altså sin opmærksomhed mod noget og har derfor også en mening eller intention med sine handlinger og ageren. Individets fortolkning er altid rum- og tidsspecifik og derfor er fortolkningen af fænomener eller begivenheder også kontekstuel.
7. Have en sandhed som bygger på kohærensteori. Dette betyder, at et udsagn er gældende, hvis dette modsigelsesfrit kan hænge sammen i et system af fortolkede udsagn. Det er altså et estimat af udsagnet relation til andre fortolkninger, der er afgørende for om et udsagn vurderes som sandt og troværdigt.

Undersøgelsen herunder er udarbejdet ud fra en induktiv tilgang til problemstillingen. Gennem vores metode, som vil blive beskrevet nedenfor, ønsker vi at klarlægge, hvad der ligger til grund for den meningsdannelse og forståelse af forandringen i personaleafdelingen. Det vil altså være summen, der forklarer helheden, da vi søger at forstå det handlemønster, som vi ser i personaleafdelingen.

## METODE

### Undersøgelsesdesign

Inden denne undersøgelse starter, er det nødvendigt at gøre sig overvejelser om, hvordan projektet skal bygges op og eksekveres. Det er vigtigt at gøre det klart, hvordan vi vil indsamle data og hvordan vi vil behandle disse data. Måden at gøre det på er igennem et undersøgelsesdesign. Det er essentielt at understrege, at et undersøgelsesdesign ikke er en projektplan, men blot indledende overvejelser, som går forud for den kommende planlægning og udarbejdelse af en projektplan (Andersen 2013).

Dette undersøgelsesdesign spiller dog en vigtig rolle for den senere udarbejdelse af projektplanen (Andersen 2013). Inden vi formulerer den endelige problemformulering, er der allerede gjort tanker om undersøgelsesdesignet, da det omhandler de undersøgelsesenheder, vi gør brug af samt faktorer, der kan påvirke vores undersøgelsesniveau. Det er vigtigt at holde for øje, at vi arbejder med en organisation og laver et single-case undersøgelsesstudie (Andersen 2013).

Yderligere er det vigtigt at have opmærksomhed på, at når vi går ind i en organisation, benytter vi os af aktionsforskning (Andersen 2013). Det betyder, at vi går aktivt ind i den anonyme kommune, fordi vi vil undersøge fænomener fra et konsulentpræget forskningsperspektiv. Det er en afgørende overvejelse, da vi selv bliver en betydningsfuld faktor i vores empiriske dataindsamling (Ibid.)

## Single-case studie

I vores arbejde med den anonyme kommune er vi interesserede i at undersøge flere forskellige temaer, der kunne være relevante. Vi er interesserede i undersøgelse af menneskerne i organisationen. Både ledelsen og medarbejderne og undersøge deres oplevelse af forandringsprocessen ved at gå fra små kontorer til storrumskontorer. Udover det er vi interesserede i at lave en kulturanalyse af personaleafdelingen i kommunen og sammenligne den med den ønskede kultur fra ledelsens side, og eventuelt sammenligne to subkulturer i personaleafdelingen. Yderligere vil vi undersøge, hvorledes der har været og er modstand mod forandring i personaleafdelingen, ligesom vi er interesserede i at afklare, om ledelsen er lykkedes med at implementere forandring og eventuelt en ny kultur.

Vi vil altså lave en empirisk undersøgelse i en organisation. Derfor søger vi at designe et casestudie. Ordet "case" er latin og betyder begivenheder og tilfælde/ det der sker (Andersen 2013). Netop det der sker, er det vi ønsker at undersøge hos medarbejderne og ledelsen i personaleafdelingen. Ifølge Ib Andersen er et casestudie ikke-eksperimentelt, men må indeholde historiske tilsnit (Andersen 2013). Dette er en vigtig overvejelse, da vi i undersøgelsen kan få brug for at spørge til tiden i de små kontorer samt eventuelt til, hvordan kulturen har været i forhold til, hvordan den er nu.

Det er en nødvendighed at afklare, hvilke undersøgelsesenheder vi vil inddrage i vores undersøgelse, og hvor mange forskellige temaer vi vil undersøge ved undersøgelsesenhederne (Andersen 2013). I dette studie har vi valgt at undersøge relativt få variabler hos de enkelte individer som vi interviewer i personaleafdelingen. På den måde opnår vi en journalistisk research af vores interviewpersoner, igennem hvad Andersen (2013) kalder inferens. Denne overvejelse bunder i et tidsmæssigt perspektiv. Vi arbejder på vores speciale og har ganske enkelt ikke tid til at lave en to måneders empirisk indsamling og efterfølgende langvarig dataindsamling, hvilket ellers er normalt for denne type undersøgelse (Andersen 2013). Vores undersøgelsesdesign hjælper os også med at sætte afgrænsninger. Vi har besluttet at arbejde med én organisation, der som bekendt er en anonym kommunes personaleafdeling, hvorfor vi arbejder med et single-case-studie. Det betyder, at vi afgrænser os på en måde, hvor andre afdelinger af kommunen ikke kommer til at indgå i vores undersøgelse

## Formål med single-case studie

Der er tre formål som kan begrunde valget af en single-casestudie (Andersen 2013).

Når vi arbejder med casestudie, er det også relevant at oplyse om den kritik, der er om feltet. En af de kritikpunkter, der er om casestudier, er at de ikke er generaliserbare, da de tit foregår i små skalaer. Derfor vil vi umiddelbart ikke kunne generalisere nogen teori på baggrund af vores findings. Men dette er en misforståelse ifølge Bent Flyvbjerg (2006). Han mener godt man kan bruge casestudier til at bidrage til forskning. Han skriver, at der naturligvis kan være faktorer som skaber falsifikationer, da undersøgelsen er i mindre skalaer, men at der ofte kan generaliseres på baggrund af et casestudie (Flyvbjerg 2006). Det er relevant at fremhæve, da det giver os mulighed for, på baggrund af findings i den pågældende personaleafdeling, at projekttere eventuelle handlingsmuligheder og eller problematikker over på andre afdelinger i kommunen, eller andre organisationer med samme problemstillinger. Det er vigtigt at fremhæve metodisk, da det betyder for vores undersøgelse, at selvom vi gør brug af relativt få empiriske kilder, stadigvæk kan fremstille et validt studie.

Der er en kritik af casestudier der lyder, at de er bedst til at generere hypoteser, og at man derfor bør bruge andre metoder til at afklare disse (Flyvbjerg 2006). Dette gør Flyvbjerg (2006) op med, da han mener, at man netop ved hjælp af casestudier får mulighed for at komme helt tæt på, det undersøgte og komme ind bag "lukkede døre". Her får observationer en anden betydning, hvorfor man kan få resultater, som kan bruges til at be – eller afkræfte sine opstillede hypoteser, eller i dette tilfælde fordomme.

## Dataindsamling

Et afgørende punkt i metoden, er den valgte dataindsamling. Det skal være tydeligt, hvad ræsonnementet er i forbindelse med den valgte dataindsamling og hvordan denne bør og vil blive behandlet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For at gøre vores dataindsamling transparent vil følgende afsnit handle om, hvilke valg og overvejelser, der er blevet gjort i forbindelse med vores dataindsamling.

## Interview

Inden vi har udført vores interviews, er der nogle overvejelser, som vi har gjort omkring denne fase. Vi har forberedt os bedst muligt, med de forudsætninger vi har haft omkring disse interviews. Ingen af os har de store erfaringer med interviews. De sparsomme erfaringer vi har, er oparbejdet på vores tid på vores studie i forbindelse med diverse projekter. Vi har vurderet, at den mest passende interviewform i vores situation er det semistrukturerede interview. Det skyldes, at vi med denne form kan holde en struktur, hvor vi får undersøgt de valgte temaer, samtidig med at vi kan skabe et rum for eventuelle relevante tangenter, der kan opstå i interviewpersonen.

For at få det optimale data ud af interviewene har vi valgt at lave en klar rollefordeling. Andreas er interviewer, som har ansvaret for at interviewene kommer igennem de på forhånd planlagte temaer.



Martin vil være observationspersonen, som dels sikrer, at temaerne bliver gennemgået, dels observerer interviewpersonens kropssprog, toneleje med mere. Derudover skal Martin følge op på interviewet med relevante spørgsmål, så vi er sikre på, at vi har udvundet den data, der er målet.

Udover semistrukturerede interviews, vil vi, når vi er ude hos personaleafdelingen lave observationer. Disse observationer vil, hvis de har relevans, indgå i undersøgelsen.

Vi fravalgte at lave strukturerede interviews, da disse ikke giver muligheden for at afvige fra spørgerækken og udforske interviewpersonens svar. Da vi arbejder hermeneutisk, er netop individets fortolkning og egenforståelse i fokus og for at kunne fortolke på deres ståsted er opfølgende spørgsmål et vigtigt værktøj (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Justesen og Mik-Meyer (2010) beskriver også hvordan kvantitative data sjældent vil være at foretrække under det hermeneutiske perspektiv. Dette betyder for os at vi har fravalgt at lave et spørgeskema eller tolke på tidligere trivselsundersøgelser, da disse ikke giver os indblik i medarbejdernes egen fortolkning af livet i afdelingen.

### Udarbejdelse af interviewguide

Vi har i vores undersøgelse udarbejdet vores interviewguide ud fra Justesen og Mik-Meyers (2010) retningslinjer for det semistrukturerede interview. Vi har i vores interviewguide valgt at lave en, hvad vi mener, er en naturlig gennemgang af spørgsmålene. Dette mener vi skal gøres relativt stringent. Det skyldes, at vi er usikre på disciplinen at afholde interviews, og dermed søger en så sikker struktur for interviewene som muligt. Vi har med de semistrukturerede interviews søgt at skabe struktur for interviewerens, for dermed at kunne fastholde de temaer, vi har fundet relevante for casen (Kvale & Brinkmann, 2015).

For at sikre at interviewene bliver afholdt så stringente som muligt, i tråd med Justesen og Mik-Meyers (2010) retningslinjer for det semistrukturerede interview, har vi bygget vores interviewguide op på følgende måde.

Hvert spørgsmål tager udgangspunkt i et forskningsspørgsmål. Dette forskningsspørgsmål har flere tilhørende interviewspørgsmål. Ydermere har hvert interviewspørgsmål en tilhørende teori, som vi kan bruge til at teoretisk underbygge det svar, der kommer frem. Hvert spørgsmål hører ind under et analytisk tema, som vi har fundet relevant for casen. Dette tema er for at overskueliggøre kodningen af data. Slutteligt er der en boks til hvert spørgsmål, hvor der er plads til at skrive noter. Dette er for at overskueliggøre for observationspersonen, hvilke spørgsmål han vil vende tilbage til, når interviewguiden er gennemløbet.

Vi har valgt at opdele interviewguiden i temaer, så hvert tema bliver gennemarbejdet før vi går videre til næste tema. Dog er temaet "motivation og trivsel" opdelt. Det skyldes at nogle af de indledende spørgsmål, anses som værende nemme, og kan være med til at åbne interviewpersonen op.

Det er vigtigt for os, at vores interviewguide kan blive suppleret af eventuelle anekdoter, historier eller supplerende spørgsmål. Dette vil betyde for vores interviews, at vores tematiske detaljer bliver opretholdt, samtidig med at det giver et dynamisk interview (Kvale & Brinkmann 2015). Vi vil gerne have fokus på de spontane spørgsmål, da disse spørgsmål kan være i stand til at føre til vigtige pointer eller interessante områder, som vi ikke ellers ville have været i stand til at detektere. Vi er dog opmærksomme på, at spontane spørgsmål også leder til spontane svar (Kvale & Brinkmann 2015). Derfor er det vigtigt for os, at interviewguiden bliver den dominerende faktor i vores interviews, så vi kan sikre at vores temaer bliver udforsket.

I forbindelse med udarbejdelsen af interviewguiden har vi været opmærksomme på, at de svar der vil fremkomme, skal afkodes før de kan benyttes i analysen. Derfor går vi ind til interviewene med et mindset om, at når de svarer på spørgsmålene, skal der være mulighed for at interviewpersonerne kan uddybe deres svar med en historie eller andet (Kvale & Brinkmann 2015). Det er med andre ord afgørende, at vi som interviewere ikke lader os stresse af tidspres eller følelsen af at skulle nå videre, hvis en interviewperson bliver hængende ved et spørgsmål i længere tid.

## Spørgsmål

Det er vigtigt for at få optimalt udbytte af spørgsmålene, at de er formuleret korte og enkle, så de bliver så konkrete som overhovedet muligt (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi skal være opmærksomme på, at vi i indsamlingen af data til projektet er vores eget forskningsredskab (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette betyder, at samspillet mellem os som interviewere og vores interviewpersoner er en afgørende del af dataindsamlingen. Derfor er det som ovenfor beskrevet vigtigt, at vi i interviewene er i stand til at stille opfølgende og afklarende spørgsmål, så vi får så meget konkret data ud af interviewpersonerne som muligt.

## Iscenesættelsen af interviewene

Først og fremmest vil vi gerne have at interviewpersonerne giver os så meget data som muligt. Derfor er det vigtigt for interviewpersonerne at have en klar forståelse af interviewerens, før de giver sig selv lov til at åbne op og eksponere sig selv i forbindelse med oplevelser og følelser, der måtte komme på bordet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det er altså essentielt for vores projekt, at interviewpersonerne føler de kan være sig selv i vores selskab. Det er vigtigt, at de føler sig trygge ved, at alt der bliver sagt i interviewsituationen, er fortroligt og ikke truer deres position på arbejdspladsen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Måden, hvorpå vi vil få interviewpersonerne til at føle sig trygge, er ved at vi vil indlede samtalen med lidt uformel snak, byde dem på en kop kaffe og et glas vand for at forsøge at fjerne den hierarkiske afstand, der naturligt er mellem interviewer og interviewperson (Ibid.). Efter den uformelle snak tager vi en indledende briefing. Her fortæller vi interviewpersonen, hvad der kommer til at ske, at interviewet bliver optaget, at de naturligvis er frie til ikke at svare på spørgsmålet, hvis de føler det ukomfortabelt. Efter briefing giver vi interviewpersonen mulighed for at stille spørgsmål til os, både til de forestående interview, men også til vores baggrund og lignende. Ovenstående er ifølge Kvale & Brinkmann (2015), en god måde at få interviewpersonen til at føle sig komfortabel på og på den måde give os bedst mulige forudsætninger for at få optimale data ud af interviewsituationen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er det også vigtigt, hvordan man afslutter sit interview. Kvale & Brinkmann (2015) mener, at man som interviewer bør være opmærksom på, at afslutningen af et interview skal indeholde en debriefing (Kvale & Brinkmann, 2015). Det skyldes, at man uden en sådan debriefing kan risikere at efterlade interviewpersonen med en tom og ængstelig følelse, efter at have krænget sin sjæl ud for intervieweren, og fortalt om sine personlige holdninger og følelser (Ibid.). Derfor vil vi, i forbindelse med vores interviews, have fokus på en debriefing, hvor vi vil runde af med interviewpersonen. Vi spørger ind til, om de har yderligere at tilføje til interviewet og hvad deres oplevelse af det netop overståede interview er. Dette vil vi af to årsager. Dels for i tråd med Kvale & Brinkmann (2015), ikke at efterlade interviewpersonen med en følelse af tomhed, men også for at give dem en mulighed for at uddybe udtalelser eller tilføje noget nyt til dataen. Netop denne nye eller uddybende data har vi fokus på i vores forberedelse af interviewet.

Derfor vil vi i interviewsituationen køre en strategi, når interviewguiden er overstået. Denne strategi går ud på, at observationspersonen samler op på nogle af de ting, der er blevet sagt i løbet af interviewet. Nogle af disse ting søger observationspersonen bevidst at fejltolke eller sætte på en spids, for at få be- eller afkræftet det sagte. Dette kan føre til ny data eller som minimum et uddybet svar fra interviewpersonens side. Dermed indgår vi i en dialog med interviewpersonen efter endt interview og sikrer derved, at interviewpersonen, i tråd med ovenstående, kommer godt tilbage i sin komfort zone, og ikke efterlades med tomhed efter endt interview.

## Valget af medie

Valg af medie har stor betydning for, hvordan den kvalitative data kan blive brugt i dette studie, og kvaliteten af det (Ankersborg, 2011). I dette studie har vi valgt at benytte en diktafon under vores interviews. Efter interviewene vil vi transskribere interviewene i deres fulde længde. Dog vil vi udelade at transskribere debriefingen i slutningen af interviewene, med mindre disse bidrager med relevant data for analysen. Vi har overvejet at opsætte et videokamera for at kunne optage interviewpersonernes mimik og fysiske reaktioner undervejs i interviewet. Vi vurderede dog, at vi er mest interesserede i at analysere de tanker og følelser interviewpersonerne har fremfor deres fysiske reaktioner. Desuden vurderer vi, at et videokamera vil skabe unødvendig høj utryghed for interviewpersonerne, uden at bidrage med nok relevant data i forhold til den støj det vil frembringe.

## Valg af informanter

Når man vælger informanter eller som her beskrevet interviewpersoner, er det nødvendigt at gøre sig overvejelser om, hvorfor man vælger den gruppe interviewpersoner som man gør, og hvordan de kan bidrage med data og indsigt til casens undersøgelsesfelt (Ankersborg, 2011). Interviewpersoner kan eksempelvis vælges ud fra et fællestræk, der har relevans for emnet (Ibid.). På baggrund af denne sontring, har vi vurderet, at alle ansatte i personaleafdelingen vil kunne bidrage med relevant information, uanfægtet hvilken stilling og arbejdsopgave de måtte have. Derfor har vi spurgt ud i organisationen, hvem der ville have lyst til at deltage i interviews. Vi er så kommet frem til følgende interviewpersoner.

Michelle - leder af personaleafdelingen.

Karen - HR-konsulent

Katrine - HR-konsulent

Jette - personalekonsulent

Sonja - HR-konsulent

Maria - personalekonsulent

Majbrit - personalekonsulent

Kristina - HR - Konsulent

Lena - Personalekonsulent

Ovenstående navne er fiktive for at holde interviewpersonerne anonyme.

## Kodning af data

De mange transskriberede siders interview kan være svære at holde styr på. Derfor vil vi gøre brug af kodningsprogrammet Nvivo. Det transskriberede materiale vil vi kategorisere i relevante temaer for analysen. På den måde bliver det overskueligt for os at se, hvornår der er sammenhænge og modsigelser imellem interviewpersonerne, men også mellem interviewpersonerne og lederen. Vi arbejder med følgende temaer: Arbejdsmiljø, modstand mod forandring, motivation, sensemaking, kultur, kulturkløften.

Kategorierne har vi valgt på baggrund af de temaer, vi har fundet relevante for analyse på baggrund af den forforståelse vi havde for emnet, efter det indledende interview med lederen.

## Kvalitetskriterier

Mange undersøgelser fremlægger deres reliabilitet og validitet. Reliabilitet og validitet er kvalitetskriterier, som hører til positivismen (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Da vi i denne undersøgelse arbejder hermeneutisk, er vores egen forforståelse en afgørende faktor for undersøgelsesdesignet (Egholm, 2014). Derfor er det ikke muligt at lave en værdifri undersøgelse, hvorfor vi ikke vil behandle reliabilitet og validitet nærmere. Derimod vil vi vurdere undersøgelsens kvalitet, ud fra konsistens og kohærensbegrebet.

Konsistens handler om at teorier, metode og videnskabsteoretisk ståsted bliver behandlet ens gennem hele undersøgelsen. Kohærens handler om sammenhæng. Hvordan undersøgelsen hænger logisk sammen. Er der en klar sammenhæng mellem problemformuleringen, teoriapparatet og de metodiske valg (Justesen & Mik-Meyer 2010).

Konsistens er et fokus i denne undersøgelse. I undersøgelsen er det afgørende, at de teorier vi vælger til at belyse relevante temaer, bliver behandlet på samme måde igennem hele opgaven. Det samme gælder de begreber vi benytter. På den måde sikrer vi, at undersøgelsen ikke skifter karakter i løbet af processen. Gennemsigtighedskriteriet er vigtigt, når vi i undersøgelsen søger at have en god konsistens. Her er det vigtigt, at det bliver fremlagt hvordan problemstillingen bliver undersøgt i opgaven, og hvorfor vi har valgt vores metodiske løsning frem for andre. Dette har vi valgt at fremlægge i vores metodeafsnit, for at vores undersøgelse er så transparent som mulig. Vi fremlægger ligeledes de metodiske valg vi har taget i undersøgelsen, for at besvare vores opstillede problemstilling. Det vil altså være tydeligt, at vores teorier og begreber, bliver behandlet ens igennem hele undersøgelsen.

Kohærens i opgaven forsøger vi har gøre så klar som muligt. Her er fokus på at lade vores forforståelse styre interviewet med lederen af afdelingen. På baggrund af den nye forforståelse vi havde efter

indledende interview, har vi fremstillet en interviewguide med relevante temaer. Svarende på interviewguiden vil diktere hvordan vores problemformulering skal se ud. De temaer der er relevante i undersøgelsen, fremkommer altså på baggrund af de afholdte interviews. Dette vil diktere hvilke teorier vi finder relevante til at analysere temaerne bedst muligt. Vi forsøger altså at opnå kohærens, ved at vores elementer hænger logisk sammen, fordi vi følger den hermeneutiske cirkel (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

## Metode refleksion

I følgende afsnit vil vi fremhæve nogle af de kritikpunkter, som vi vurderer der skal holdes for øje, når vi i slutningen af opgaven skal konkludere på vore analyse. Vi har vurderet at dette afsnit er væsentligt, da det vil hjælpe med at opfylde gennemsigtighedsprincippet (Justesen & Mik-Meyer 2010). Vi mener denne refleksion er en vigtig del af metodeafsnittet, så vi kan fremlægge de diskussioner og overvejelser vi har gjort os, under udviklingen af vores metode.

## Kvalitet af empiri

Kommunen gav os lov til at interviewe deres medarbejdere på tværs af hele personaleafdelingen. Vi blev efter vores indledende interview sat i kontakt med en kontorelev. Denne kontorelev hjalp os med at booke medarbejdere til interviews og bestemte hvor vi skulle sidde. På den måde mistede vi en form for forsker kontrol i udvælgelsen af informanter (Andersen 2013). Løbende under afholdelsen af interviewene, har vi siddet med en følelse af, at organisationen har lavet en sortering af de interviewpersoner vi fik, så det var de mest positive informanter, der blev booket til interviews. Dette er dog blot en spekulation, men ikke desto mindre en mulig fejlkilde i vores undersøgelse. Dog er vores indtryk, at vi ikke er blevet snydt af personaleafdelingen. Det skyldes, at det var nogle reflekterede informanter, som også var i stand til at fremlægge negative ting omkring deres afdeling. Det generelle billede var dog overordnet meget positivt, hvorfor vi føler det nødvendigt at fremlægge vores skepsis. En anden refleksion vi har haft, er hvordan medarbejderne har opfattet vores rolle som interviewere. Vi kan måske have fremstået som lederens "lakajer". Dette fordi kontoreleven, som fungerede som vores kontaktperson, havde mandat fra ledelsen til at booke interviews for os. På den måde kan vi have fremstået som ledelsens forlængede arm, hvorfor nogle af interviewpersonerne, kan have følt ubehag og utryghed ved at åbne op for os, i frygt for at blive stillet dårligere i forhold til lederen efterfølgende. Vi har været bevidste om det faktum at vi er to studerende der kommer fra CBS. Med vores baggrund har vi taget forbehold for eventuelle fordomme om CBS-studerende. Dette værende i form af at CBS-studerende er arrogante, CBS-studerende er "smarte i en fart" og andre fordomme som kunne være med til at give interviewpersonerne et dårligt indtryk af os, inden interviewet er startet. For at imødegå

eventuelle fordomme, har vi fokuseret på at indgå i small talk inden interviewet og budt på kaffe. Vi har forsøgt at lade medarbejderne tage styringen inden interviewet, for på den måde at lade dem føle at de er oven på, og få os til at fremstå mindst muligt "farlige". Derudover har vi overvejet vores påklædning. Vi søgte at være pænt klædt på, men ikke fremstå for formelle. Derfor matchede vi vores tøj, efter den "dresscode" vi observerede ved det indledende interview, så vi passede bedst muligt ind, inden interviewene.

#### Kommunens afsatte ressourcer

Vi har været heldige at vi som specialestuderende, har fået adgang til den data som vi har bedt om. Dette gælder oversigt over trivselsmålinger, oversigt over fremtidens rådhus. En dedikeret kontorelev, som har hjulpet os med at ligge interviews i det antal vi har bedt om.

Vi har haft indtryk af, at personaleafdelingen har taget sig tid til os, og haft overskud til at indgå i vores undersøgelse. Dette kan dog have vist sig at være en ulempe for os, da det ikke har været muligt for os at vælge hvem vi gerne ville interviewe. Vi har kunne diktere at vi ville have fire HR-konsulenter og fire personalekonsulenter, men ikke hvem af dem vi ville interviewe. Det har været kontoreleven som har samlet interviewpersonerne, antageligt på baggrund af, hvem som har haft lyst til at deltage i vores undersøgelse. Overordnet set, mener vi dog det har været en fordel for undersøgelsen at arbejde med en organisation, som dedikeret har samarbejdet med os, for at give os så gode forudsætninger som muligt, for at få en god dataindsamlingsproces. Dette fordi vi har haft nem og hurtig adgang til de informationer der løbende er blevet relevante.

#### Transskribering

I og med at vi er en gruppe bestående af to individer, vil vores transskriberingsmetoder være forskellige. Det skyldes at vi har forskellige arbejdsmetoder, og derfor også transskribere forskelligt. Dette vil kunne betyde at vi går glip af relevant data. Derfor har vi i gruppen aftalt regler på forhånd om hvordan vi transskriberer, så vi undgår misforståelser og dermed uoverensstemmelse i vores metode. Eksempelvis har vi aftalt, at halve sætninger skal udgå, at lydord, som "øøh" ikke skal transskriberes. Derudover er vi blevet enige om, at den uformelle snak slutteligt i interviewene, ikke transskriberes, medmindre der kommer relevant data frem.

#### Horisontsammensmeltning

Da vi på baggrund af det indledende interview med lederen af personaleafdelingen udarbejdede en interviewguide, var denne interviewguide en konsekvens af den forforståelse vi havde på forhånd, og den forforståelse vi havde på baggrund af det afholdte interview. Denne interviewguide er som bekendt opdelt i temaer, som vi på det tidspunkt vi udarbejdede interviewguiden, fandt relevante. Denne

interviewguide udviklede sig i løbet af interviewene. Dette fordi temaerne på interviewguiden enten blev mere relevante, eller irrelevante. Ifølge Ankersborg (2011), er det normalen at man spørgeteknisk bliver bedre i løbet af interviewene, ligesom at erkendelsen og forståelsen for emnet, ligeledes udvikler sig. Derfor er det naturligt at interviewene bliver bedre i løbet af processen (Ibid.). Det mest idéelle ville derfor være at kunne lave opfølgende interviews med interviewpersonerne (Ankersborg 2011). Dette har desværre ikke været en mulighed, grundet dels vores egen tid og ressourcer, og dels kommunens villighed til at ofre ressourcer på undersøgelsen. Dette er en faktor, som vi skal have for øje, når vi skal se på hvilke konsekvenser dataindsamlingen har for vores analyse. Dette skyldes at de første interviewpersoner, kan have gemt på data, da de ikke har fundet det relevant for vores undersøgelse.

Vi har dog oplevet en horisontsammensmeltning. I hermeneutikken anser man horisontsammensmeltning som værende når interviewerpersonens svar ikke længere flytter på interviewerens fordom om det undersøgte tema.

I løbet af de otte afholdte interviews med medarbejderne, nåede vi dette punkt i slutningen af interviewrækken. Her oplevede vi det som interviewer, at der ikke kom ny relevant og uddybende viden på bordet i løbet af interviewene. Derfor kan vi sige, at vi har opnået horisontsammensmeltning. Dette er ligeledes relevant at inddrage, når vi skal vurdere konsekvenserne af dataindsamlingen i forhold til vores analyse.

## Endelig problemformulering

Vi er efter vores dataindsamling nået frem til følgende arbejdstemaer:

- Forandringsledelse
- Kultur
- Sensemaking
- Narrativ

Ud fra vores dataindsamling og arbejdstemaer er vi endt ud med følgende problemformulering:

***Hvordan har ledelsen i personaleafdelingen håndteret skiftet fra små kontorer til åbne kontorlandskaber og hvilken påvirkning har kulturen i forbindelse med denne forandring?  
Hvordan er medarbejderne meningsskabende og hvordan italesætter ledelsen forandringen?***



## Arbejdsspørgsmål

De fire temaer er fremkommet gennem først de gennemførte interviews og den efterfølgende datakodning. Det skyldes dels at det blandt andet var disse temaer vi fandt relevante undervejs i vores interviews, samt at det var disse fire som stod frem, da vi havde kodet vores data. Disse fire temaer leder til disse fire arbejdsspørgsmål:

- I hvilken grad er ledelsen lykkedes med at gennemføre forandringen?
- Hvilken effekt har kulturen på forandringen?
- Hvilken sensemaking har medarbejderne i personaleafdelingen omkring hinanden?
- Hvordan har ledelsen italesat forandringen under og efter implementeringen?

## Afgrænsning

Som tidligere forklaret, omhandler megen forskning på området, dalene effektivitet i forbindelse med storrumskontorer.

Effektiviteten blandt medarbejderne vil ikke blive analyseret i denne case, da dataindsamlingsmetoden og det videnskabsteoretiske perspektiv ikke er fordrende for denne form for analyse. Derudover vil en analyse af effektiviteten kræve et andet teoriapparat, som grundet opgavens omfang, er blevet fravalgt. Dataene for undersøgelsen tager primært udgangspunkt i et indledende interview med lederen af personaleafdelingen og otte interviews med medarbejdere fordelt på begge kontorer. Derudover er der gjort enkelte observationer der vil blive brugt til at supplere interviewene.

Vi har valgt at holde vores fokus på et mikroniveau, hvor vi undersøger forholdet mellem ledelsen af personaleafdelingen og medarbejderne i samme afdeling. Vi har derfor ikke taget stilling til resten af organisationen, og dennes umiddelbare indflydelse på personaleafdelingen. Beslutningen om at flytte i storrumskontorer er truffet af kommunaldirektøren. Dette har vi valgt ikke at berøre, da lederen af personaleafdelingen ikke har haft indflydelse på denne beslutning. Vores fokus vil derfor være på hvordan lederen agerer overfor medarbejderne i hendes afdeling.

## Teori

Herunder følger en præsentation af det teoriapparat der vil indgå i analysen.

### Leading Change - Kotter

Kotter mener, at der er stigende krav til "change in organizations". Dette begrundes han med, at vi lever i en stadig mere omskiftelig verden (Kotter 1996). I forbindelse med denne konstatering understreger han, at organisationer er nødt til at tilpasse sig disse foranderlige vilkår. Han forklarer, at når en

organisation tilpasser sig nye vilkår, vil det altid føre til smerte. I den forbindelse opstiller han otte fejl, som typisk opstår, når forandringer realiseres i en organisation (Kotter 1996).

Error 1: Allowing too much complacency.

En stor fejl, som en organisation kan begå, er ikke at få etableret en tilstrækkelig "sense of urgency" hos medarbejdere og mellemledere. Hvis der tillades en for høj selvtilfredshed og mangel på fleksibilitet i virksomheden, bliver det svært at gennemføre en forandring. Dette skyldes, at medarbejderne ikke kan se behovet for forandringer, hvorfor de ønsker at fastholde status quo, og dermed vil modarbejde forandringsprocessen.

Error 2: Failing to create a sufficiently powerful guiding coalition.

Kotter forklarer, at det ikke er nok med opbakning fra topledelsen. Hvis en forandringsproces skal udføres succesfuldt, kræver det et en dominerende koalition, som skal bestå af medarbejdere på forskellige niveauer, som i fællesskab skal hjælpe de andre medarbejdere igennem en forestående forandring.

Error 3: Underestimating the power of vision.

En klar vision er ifølge Kotter (1996) vigtigt. Denne vision spiller en afgørende rolle i etableringen af forandringsprocessen. Den er med til at inspirere handlinger og give et klart og tydeligt indtryk af, hvor organisationen bevæger sig hen. Uden en klar vision vil der blive skabt forvirring og projektet vil derfor med stor sandsynlighed blive mere tidskrævende.

Error 4: Under Communicating the vision by a factor of 10.

Medarbejderne vil ikke acceptere forandringen, medmindre de ser fordelene ved den. Derfor er det vigtigt med en troværdig og omfattende kommunikation, så medarbejderne opfatter, at der er kongruens mellem kommunikation og handling.

Error 5: Permitting obstacles to block the new vision.

Implementering af forandringerne fejler ofte, når medarbejderne oplever store stopklodser. Det skyldes ofte, at forandringerne og de organisatoriske systemer ikke er i kongruens. Det er derfor vigtigt at struktur, belønningssystemer, jobbeskrivelser etc. er tilpasset den nye forandring for at den kan blive succesfuld.

Error 6: Failing to create short-term wins.

Medarbejderne har brug for små sejre på deres vej mod det overordnede mål. Derfor skal der opstilles kortsigtede delmål, så motivationen hos medarbejderne fastholdes.

Error 7: Declaring victory too soon.

Ifølge Kotter (1996) er det fristende at erklære en sejr i en forandringsproces for tidligt. Det kan være en afgørende fejl, fordi forandringer skal have tid til at bundfæste sig i organisationen.

Error 8: Neglecting to anchor change firmly in the corporate culture.

Nye adfærdsmønstre er mere tilbøjelige til at forsvinde, indtil de bliver dybt integreret i organisationens kultur. Derfor er det vigtigt, at man giver forandringerne tid til at blive fuldt integreret i virksomheden og dens kultur.

Disse otte fejl ville ikke have stor betydning i en stabil og konkurrencelav omverden. Men som Kotter indledningsvis forklarer, er stabilitet i omverden ikke længere normen. Han mener, at disse otte fejl, kan formindskes med opmærksomhed og færdigheder. Det gælder om at navigere uden om disse fejl på bedst mulig måde.

På baggrund af disse otte fejl har Kotter (1996) opstillet en model, han kalder "the eight-stage change proces" som ser ud som følger:

| Trin | Gør                                                        |
|------|------------------------------------------------------------|
| 1    | Etabler en oplevelse af nødvendighed                       |
| 2    | Opret en styrende coalition                                |
| 3    | Udvikl en vision og en strategi til at føre den ud i livet |
| 4    | Formidl forandringsvisionen                                |
| 5    | Skab grundlag for handling (bredest muligt)                |
| 6    | Generer kortsigtede gevinster                              |
| 7    | Konsolider resultater og skab mere forandring              |
| 8    | Sørg for forankring af nye arbejdsmåder i kulturen         |

Taget fra: <https://perspektivgruppen.dk/blog/2017/8/22/det-er-ikke-altid-en-fordel-at-vre-foran>

Kotter mener, at mange forandringsmodeller er forsimplede og dermed ikke er i stand til at navigere organisationer til succesfulde forandringer. Derfor udviklede Kotter sin "eight stage change process". Fase 1-4 har fokus på at optø status quo, så organisationen bliver klar til forandringer. I fase 5-7 introduceres og etableres forandringerne. Fase 8 har fokus på, at forandringerne bliver indarbejdet og fastgroet i organisationen. Hvis en organisation er presset, kan den føle sig fristet til at skære nogle af faserne fra, men det vil altid føre til fiasko (Kotter 1996).

Kotters ottetrinsmodel vil i dette studie blive benyttet til en analyse af, hvordan ledelsen af personaleafdelingen har gennemført forandringen. Hvilke trin har de succesfuldt gennemført, og er der nogle trin, som de har glemt eller er fejlet i? Med Kotter som værktøj, kombineret med Borums artikel om modstand mod forandring, bliver det altså muligt i dette studie at gennemføre en dybdegående analyse af forandringsprocessen fra små kontorer til store kontorer i personaleafdelingen.

Kotters model er statisk, hvilket vil sige, at de otte trin skal følges i rækkefølge ellers vil forandringen mislykkes. Den bevæger sig på meso niveau og den enkelte medarbejders bevæggrund bliver derfor ikke nærmere belyst.

### Modstand mod forandring – Borum

Finn Borum konstaterer i sin artikel, at et af de mest hæmmende og genstridige problemer en virksomhed møder, er de ansattes modstand mod forandringer. Med afsæt i Paul Lawrence forklarer Borum, at en sådan modstand mod forandring kan have flere forskellige former. Dette kan være vedholdende indskrænkning af præstationerne, forøgelse af antallet af opsigelser, ansøgninger om forflyttelse, ustandselige skænderier, tværfjendtlighed, slow-down strejker samt et hav af pseudologiske forklaringer på, hvorfor forandringerne ikke vil virke (Borum 1977).

Denne artikel sigter ikke efter at komme med nogen formel på, hvordan modstandsproblemer skal håndteres, men derimod søger den at analysere problemstillingen ud fra en organisatorisk synsvinkel, for derved at klarlægge væsentlige aspekter af modstandsproblematikken. Det skal understreges, at artiklen ikke blot omhandler modstand mod forandring, men også et accept af samme.

Borum opstiller følgende fire reaktioner på en forandring i en organisation.

|                 |                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accept          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Entusiastisk samarbejde og støttende</li><li>• Samarbejde</li><li>• Samarbejde under pres fra ledelsen</li><li>• Accept</li></ul>                                             |
| Ligegyldighed   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Passiv resignation</li><li>• Ligegyldighed</li><li>• Apati</li><li>• Gør kun hvad de får besked på</li></ul>                                                                  |
| Passiv modstand | <ul style="list-style-type: none"><li>• Regressiv adfærd</li><li>• Manglende indlæring</li></ul>                                                                                                                      |
| Aktiv modstand  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Protester</li><li>• Arbejder efter reglerne</li><li>• Gør så lidt som muligt</li><li>• Sætter farten ned</li><li>• Personlig tilbagetrækning</li><li>• Laver "fejl"</li></ul> |

|  |                                                                                          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ødelæggelse</li><li>• Bevidst sabotage</li></ul> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------|

På baggrund af ovenstående opstiller Borum to modeller, som fremhæver væsentlige aspekter i forandringsproblematikken. Bidrags-belønningsmodellen og Innovationsbeslutningsmodellen.

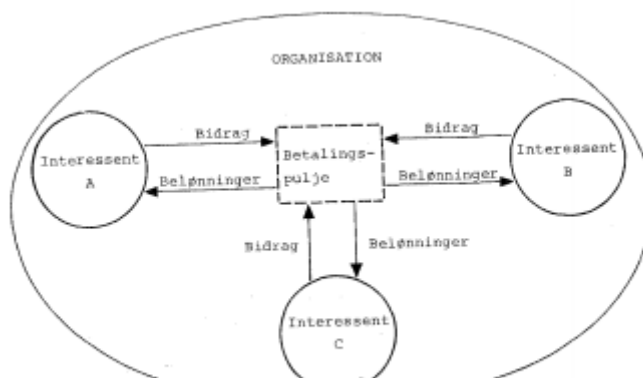
### Bidrags-/belønningsmodellen

Borum refererer til March & Simons bidrags-belønningsmodel, der fokuserer på det fejlagtige i opfattelsen, at der er en generel modstand mod forandring (Borum 1977). Modellen belyser, at modstand mod forandring eller accept af forandring kan forklares ud fra de forskydninger, der er i interessenternes bidrags-/belønningsrater, som forandringen medfører. Ifølge denne model kan reaktionen på en forandring forklares udelukkende som en funktion af forandringens konsekvenser for interessenterne (Borum 1977).

Borum opstiller, med udgangspunkt i March og Simons, en organisationsmodel, som består af følgende fem punkter:

1. En organisation er et system af gensidig afhængig social adfærd hos et antal personer, som vi vil kalde organisationens deltagere (interessenter)
2. Hver deltager og hver gruppe af deltagere modtager fra organisationen belønninger, til gengæld for hvilke han yder bidrag til organisationen.
3. Hver deltager vil kun fortsætte med at deltage i organisationen, så længe de bidrag, han bliver tilbudt, er lige så store som, eller større (målt på hans værdiskala og i forhold til de alternativer der er åbne for ham) end de bidrag der kræves af ham.
4. Bidragene, der ydes af de forskellige grupper af deltagere, udgør den pulje, hvorfra organisationen fremskaffer de belønninger, der tilbydes deltagerne.
5. En organisation er således kun "solvent" og vil kun fortsætte med at eksistere, så længe bidragene er store nok til at producere belønninger i et tilstrækkeligt omfang til at fremskaffe disse bidrag.

De har tegnet modellen som følger:



(Borum, s. 110.)

Denne model kan anvendes til to forskellige typer af analyser: For det første under hvilke betingelser den enkelte interessent eller interessentgruppe vælger at deltage i organisationen. For det andet, under hvilke betingelser organisationen er i stand til at overleve.

Borum opstiller en oversigt over interessentens reaktion på effekten af forandringen.

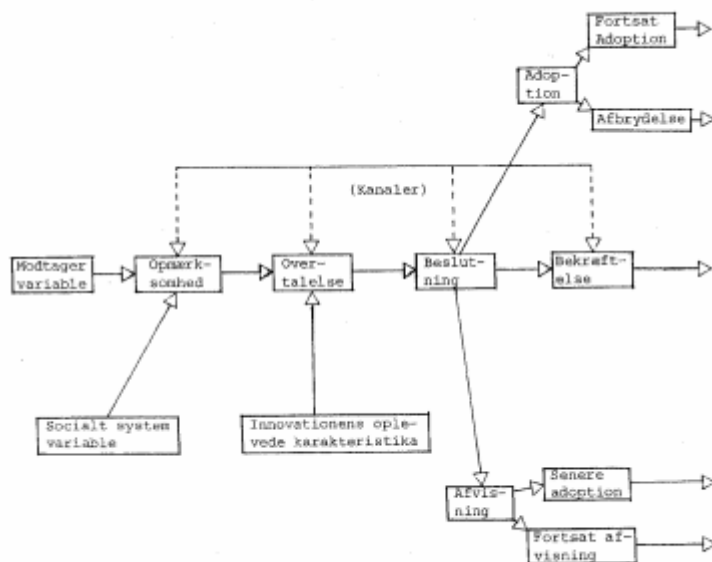
Bidrags/belønningsrate:

|                         | <u>Reaktion</u>      |
|-------------------------|----------------------|
| 1. Væsentlig forbedret  | Akcept <sup>1)</sup> |
| 2. Nærmest uændret      | Indifferens          |
| 3. Væsentligt forringet | Modstand             |

(Borum, s. 111.)

### Innovationsbeslutningsmodellen

Innovationsbeslutningsmodellen er opstillet af Rogers & Shoemaker. Modellen komplementerer bidrags/belønningsmodellen. Denne model afbilder forandring som en proces, der består af flere faser, som inden for formelle organisationer ofte er opdelt sådan, at de overordnede ofte deltager i de første faser, mens de underordnede deltager i de sidste faser. Modellen forklarer reaktionen på forandring både som en funktion af forandringens konsekvenser og som funktion af forandringsprocessens forløb. Modellen afbilder de mentale processer, som et individ gennemgår fra det øjeblik, hvor det bliver opmærksom på en innovation (forandring), til det adopterer eller afviser forandringen. En innovation er en innovation (forandring), når en idé, praksis eller genstand opleves som ny af et individ (Borum 1977).



(Borum, s. 116.)

Modellen indeholder fire faser:

Opmærksomhed, overtalelse, beslutning og bekræftelse.

**Opmærksomhed** er den fase, hvor individet bliver klar over nyskabelsens eksistens og får en vis forståelse for den funktion. Der skelnes i denne fase mellem tre forskellige typer af viden:

- Viden i betydningen kendskab til innovationen og de principper, den er baseret på.
- Viden om anvendelsesmuligheder.
- Viden om baggrunden for innovationen og de principper.

**Overtalelsesfasen** er fasen, hvor individet etablerer en positiv eller negativ holdning til innovationen. Dette afhænger af, hvordan innovationen opleves.

**Beslutning** er fasen, hvor et individ når frem til en beslutning om adoption eller afvisning af innovationen. Fasen dækker over den række aktiviteter, som et individ engagerer sig i, for at nå frem til denne beslutning.

**Bekræftelse** er fasen, hvor individet søger yderligere bekræftelse af innovationsbeslutningen, eller om individet skal omgøre sin beslutning. Denne proces afhænger af de påvirkninger individet modtager fra sit miljø.

Modellen ser ud som følger:

Modellen fremhæver følgende væsentlige aspekter af forandringsprocessen:

- 1) At der er betydelige forskelle mellem individers tilgang til at træffe innovationsbeslutningerne. Disse forskelle bestemmes af karakteristika for både individet, systemet og forandringen.

- 2) At forandringsprocessen foregår over tid, hvilket ovenfor er vist gennem de forskellige faser.
- 3) At forbedringsbeslutningen i stedet for at betragtes som en her-og-nu truffet beslutning som betragtes som en løbende beslutning, som kan tages op til revision og eventuelt laves om (Borum 1977).

#### Konsonante og dissonante adoptører

I større organisationer, hvor flere og flere beslutninger tages af en ekspertstab eller en autoritet uden inddragelse af de interessenter, som påvirkes af denne forandring, beskriver Borum, hvordan risikoen for at medarbejderne bliver omgjort ved en autoritetsbeslutning. Dette fordi adoptørerne ikke deltager i overtagelses- og beslutningsfasen (Borum 1977). Der er her fire reaktioner, hvoraf reaktion to og tre begge giver kognitiv dissonans og vil blive presset til enten et eller fire grundet et pres om at ændre holdning eller adfærd for at tilpasse sig.



(Borum, s. 120.

Modstand mod forandringer kan så i denne forståelse tilskrives organisationers formelle struktur som leder til flere autoritetsbeslutninger (Ibid.).

Borums artikel vil i dette studie blive brugt til at belyse to områder. Dels vil bidrags-belønningsmodellen blive benyttet til at klarlægge, hvordan medarbejdernes opfattelse af forandringen er, samt se på, hvordan medarbejdernes reaktion på forandringen er. Derudover vil artiklen blive brugt til at anskue, hvordan autoritetsbeslutningen, at gå til storrumskontorer, bliver modtaget af medarbejderne. Så artiklen vil altså blive brugt til at se på, hvordan ledelsen har håndteret forandringsprocessen, men også til at se, hvordan medarbejderne reagerer på en autoritetsbeslutning.

Borums modeller har et medarbejderperspektiv og det er altså medarbejdernes reaktioner på forandringen, som denne teori vil blive brugt til at undersøge. Ledelsens bevæggrunde eller reaktioner på forandringen analyseres ikke med denne teori.

#### Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk– Kahneman og Tversky

Kahneman & Tversky beskriver i deres artikel "Prospect Theory: an Analysis of Decision" *prospektteorien*. Udgangspunktet for prospektteorien er, at alle gevinster og tab bliver evalueret i



forhold til et referencepunkt. Referencepunktet er illustreret i nedenstående model, hvor X- og Y-aksen mødes. Konsekvenserne af ens beslutning udtrykkes som enten tab eller gevinster relativt til referencepunktet. De beslutninger, som individet eller gruppen nu tager, dannes på baggrund af ændringer i aktivpositionen, som er bedømt ud fra en S-formet værdifunktion.

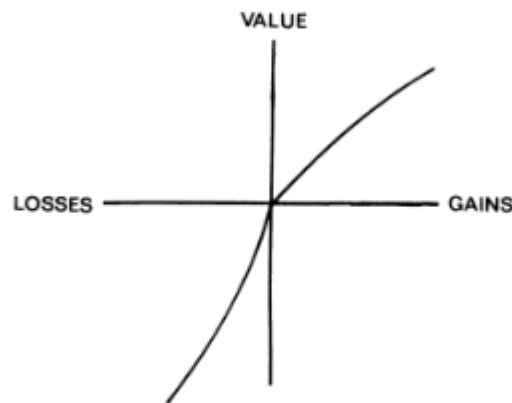


FIGURE 3.—A hypothetical value function.

(Kahneman & Tverskys, s. 279. 1979)

X-aksen i ovenstående diagram angiver, hvor meget du vil vinde eller tabe i forskellige valgsituationer. Tab illustreres til venstre for origo, mens gevinster er illustreret til højre. Y-aksen angiver, hvordan beslutningstageren vurderer forskellige situationer, altså hvor mange værdienheder, som disse resulterer i. Det vil altså sige, at hvis beslutningstageren opfatter en situation som en gevinst, vil de blive vurderet i kvadranten øverst til højre. Hvis beslutningstageren derimod oplever situationen som et tab, vil det blive vurderet i kvadranten nederst til venstre (Kahnemann & Tversky 1979). Det er vigtigt at understrege, at hvis mennesket var fuldt ud rationelt, ville denne model ikke være relevant. Hvis mennesket var rationelt, ville tabs og gevinstfunktionerne være symmetriske (Ibid.).

En af de centrale elementer i prospektteorien er måden, hvorpå en beslutning bliver framet. Det vil på afgørende vis ændre beslutningstagerens referencepunkt. Hvis situationen bliver framet som en tabssituation, vil et realiseret tab blive det nye referencepunkt. I og med at beslutningstageren er i et tabsscenario, befinder beslutningstageren sig i nederste højre kvadrant. Beslutningstageren, som nu har et referencepunkt i nederste venstre kvadrant, vil ifølge Kahneman & Tversky (1979), nu have en risikosøgende adfærd for at forsøge at vinde noget af det tabte tilbage. Hvis scenariet derimod var framet som en gevinstgivende situation, ville beslutningstagerens referencepunkt bevæge sig op i

øverste højre kvadrant. Her vil en ekstra gevinst ikke rykke nok på nyttekurven i forhold til et eventuelt tab af den gevinst, som er det nye referencepunkt. Dermed vil dette føre til risikoavers adfærd. Prospect teorien er baseret på individets nyttefunktion. I undersøgelsen her vil den blive brugt til at generalisere en gruppe. Dette betyder, at flere nyttefunktioner lægges sammen og der forsøges ud fra disse at beskrive en generel nyttefunktion. Dette gør vi, fordi vi undersøgelsen er interesserede i hele afdelingens nyttefunktion og ikke kun den enkelte medarbejders nyttefunktion.

Prospektteorien vil i denne undersøgelse blive brugt til at analysere, hvilken effekt "pitstoppet" har haft på den forandringsproces, som ledelsen har gennemført.

### Primadonna ledelse - Hein

Helle Hein opstiller i sin arketypemodell fire arketyper. Primadonnaen, præstationstripperen, pragmatikeren og lønmodtageren. Disse arketyper er relevante i det som Hein kategoriserer som højt specialiserede medarbejdere. En højt specialiseret medarbejder er ifølge Hein (2016) en medarbejder, der løser komplekse problemstillinger, som kun kan udføres af personer, der har opnået viden gennem længere uddannelse, eller lang tids træning inden for et specifikt felt (Hein 2016). Det betyder, at der er tale om et bredt felt, som spænder fra alt fra omsorgsfag til eliteidræt (ibid.).

Hein (2016) beskriver, hvordan de fire arketyperes motivation bliver påvirket. Dette tager udgangspunkt i en grundlæggende motivationsmodel, som indeholder tre grundelementer.

**Motivation som emotionel og psykologisk tilstand.** Dette element beskriver følelsen medarbejderne opnår, når de føler sig ekstra motiveret. Dette stadige omtaler Hein (2016) som "kicket". Følelsen varierer fra individ til individ.

**Styrbare motivationsfaktorer og ledelsesmæssige dyder.** Det er de faktorer, ledelsen har mulighed for at styre eller påvirke medarbejderne med for at sikre, at medarbejderne bevæger sig i den ønskede retning. Det gælder for ledelsen om at få medarbejderne i den retning, der giver dem optimal drivkraft og højest mulig følelse af mening med deres arbejde.

**Eksistentielle motivationsfaktorer.** Dette er for de medarbejdere, som ser deres job som værende en kilde til livsmening, og giver dem en følelse af at bidrage til en højere sags tjeneste.

Modellen beskæftiger sig både med interne og eksterne faktorer, som driver medarbejdere. Motivation er derfor ikke et ledelsesmæssigt redskab man direkte kan styre, men blot en faktor som en ledelse kan bruge til at lede sine medarbejdere med.

Herunder følger en forklaring af de fire arketyper, som Hein (2016) beskæftiger sig med.

#### **Primadonnaen**

Denne medarbejdertype betragter sit arbejde om et kald. Primadonnaen vil derfor kaste alt ind i sit arbejde, og lave personlige ofringer for at få sit "kick". Dette kick vil give en stærk lykkefølelse for primadonnaen.

### **Præstationstripperen**

Præstationstripperen handler om medarbejderens egen præstation. Der findes to kategorier inden for denne arketype. Den introverte og den ekstroverte.

Den introverte præstationstripper får sit kick ved at konkurrere mod sig selv, hvorimod den ekstroverte præstationstripper søger sit kick igennem at opnå respekt og prestige på baggrund af resultater imod andre (Hein 2016).

### **Pragmatikeren**

Pragmatikeren har fokus på work-life balance. Pragmatikeren opfatter sit arbejde som en stor del af sit liv, men kun som den ene halvdel af ligningen. Arbejdet skal balancere med privatlivet. Pragmatikeren er som udgangspunkt et socialt menneske på sin arbejdsplads og har behov for gode relationer og kan godt lide at arbejde i teams. Pragmatikeren får sit kick opnået i en flydende proces, hvor pragmatikeren føler, at der er balance mellem privat- og arbejdsliv. Pragmatikeren bliver tiltrukket af arbejde, som er sat i en tydelig ramme så det er klart, hvad arbejdsdagen bringer (Hein 2016).

### **Lønmodtageren**

Har arbejde som et middel som gør, at der kan opnås mål, som ligger uden for arbejdet. Sat på spidsen ser lønmodtageren derfor sit arbejde som en straf, der skal afsones, så det bliver muligt at opnå sine drømme. Lønmodtageren får sit kick, når han eller hun har fri og gennem fritidsaktiviteter uden for arbejdet (Hein 2016).

Hein vil i denne undersøgelse blive brugt til at analysere, hvilken type af medarbejdere, der er i personaleafdelingen. Dette gøres for at analysere, hvilken effekt ledelsens initiativer har haft på medarbejdernes motivation. Derudover vil Heins teori blive brugt til at forsøge at forklare en eventuel sammenhæng mellem den observerede kultur og medarbejdernes ageren heri.

## **Kulturanalyse - Schein**

Edgar Schein har opstillet en kulturanalyse, hvor han opdeler kultur i tre forskellige niveauer.

- Artefakter
- Normer og værdier
- Grundlæggende antagelser

Her følger en forklaring af de tre niveauer.

### **Artefakter**

Artefakter omhandler de synlige strukturer og processer i organisationen. Eksempelvis det fysiske miljø i en virksomhed, det tøj som bliver båret på kontoret eller måden, man sidder på til frokost. Artefakter er altså noget observerbart og synligt, som ofte kan ses eller føles når man træder ind i virksomheden (Schein 1994).

### **Normer og værdier**

De nedskrevne værdier i virksomheden. Normer og værdier dækker over de italesatte regler, som virksomheden følger. Dette er niveauet dybere i kulturanalysen end artefakter, da de omhandler de strukturer, som påvirker mennesket til at agere, som de nu engang gør i organisationen (Schein 1994). Dette kan eksempelvis være nedskrevne regler, code of conduct og lignende.

### **Grundlæggende antagelser**

De uskrevne regler i organisationen, som ofte ikke bliver italesat. Hvordan er menneskesynet, hvordan gør mennesket i organisationen vil være ting som hører ind under grundlæggende antagelser. De grundlæggende antagelser er det tredje og dybeste niveau i Scheins (1994) kulturanalyse. Det skyldes, at der er tale om en grundlæggende antagelse, når normer og værdierne over tid har bundfælet sig i kulturen, og dermed bliver til grundlæggende antagelser. Disse grundlæggende antagelser vil som udgangspunkt være ikke observerbare for en eventuel observatør ved første øjekast (ibid.).

Schein vil blive brugt i samarbejde med Maiken Schultz tragtmødel, som vil blive beskrevet nedenfor. De vil blive brugt til at analysere personaleafdelingens kultur samt til at undersøge, hvorvidt der på de to kontorer hersker forskellige kulturer.

## **Kultur i organisationer - Schultz**

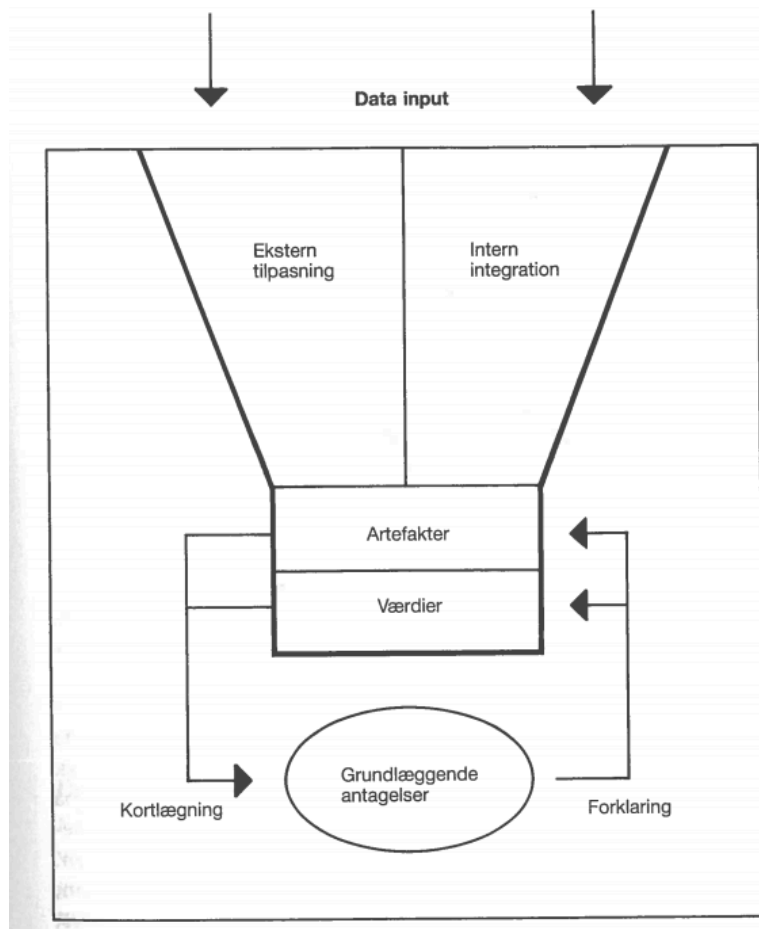
Med afsæt i Schein 1986, forklarer Maiken Schultz, hvordan en organisationskultur bliver udviklet ud fra løsninger af bestemte universelle problemer, som alle organisationer må løse for at overleve (Shultz 2000). Hun deler kulturelle funktionsområder op i to kategorier: Ekstern tilpasning og intern integration.

**Ekstern tilpasning omhandler:** Mission og strategi, mål, midler, måling og korrektion.

**Intern integration indeholder:** fælles sprog, gruppegrænser og kriterier for opdagelse og udelukkelse, magt og status, intimitet og venskab, belønning og straf, ideologi og religion.

Shultz 2000 mener at der på trods af Scheins mange antagelser og begreber, stadigvæk er et stort spillerum for en mere konkret funktionalistisk analysemodel. Det er ifølge Schultz nødvendigt at præcisere forholdet mellem Scheins tre kulturanalyseniveauer og kulturens funktioner, for at være i stand til at anvende Scheins model i en kulturanalyse af en organisation.

Kulturens funktioner er grundlaget for organisationens "overlevelses-læringsproces". Kulturen er særligt synlig i "mission og strategi", "gruppegrænser" og "magt og status". Det skyldes, at det er de funktioner i organisationen, som er nødvendige for at sikre organisationens overlevelse (Schultz 2000). I Schultz konkrete analyse af kultur i en organisation, er de kulturelle funktionsområder en bred tragt, hvor data om artefakter og værdier hældes ned i en tragt til en grovsortering. Idéen med Schultzs tragtmodel er, at organisationskulturen inden for hvert funktionsområde kortlægges separat. Organisationskulturens funktioner i forhold til ekstern tilpasning og intern integration er en form for vejkort til at klarlægge mylderet af kulturelle elementer. Ekstern tilpasning og intern integration er indgangen til at klarlægge de mere synlige dele af kulturen, forbundet til artefakter og værdier. De grundlæggende antagelser viser et analytisk brud, da de kræver en analyse af det usynlige, altså de ting som man tager for givet i kulturen (Schultz 2000). Figuren er illustreret nedenfor.



(Schultz, s. 31. 2000)

Schultzs tragtmodel vil blive brugt som værktøj til at analysere hver enkelt subkultur på de to kontorer. Dette gøres gennem en analyse af først artefakter og siden normer og værdier. Disse bruges efterfølgende til at kortlægge de grundlæggende antagelser. Dette gøres for at analysere og søge at

forklare medarbejdernes ageren på de to kontorer og hvordan kulturen kan have påvirket forandringsprocessen.

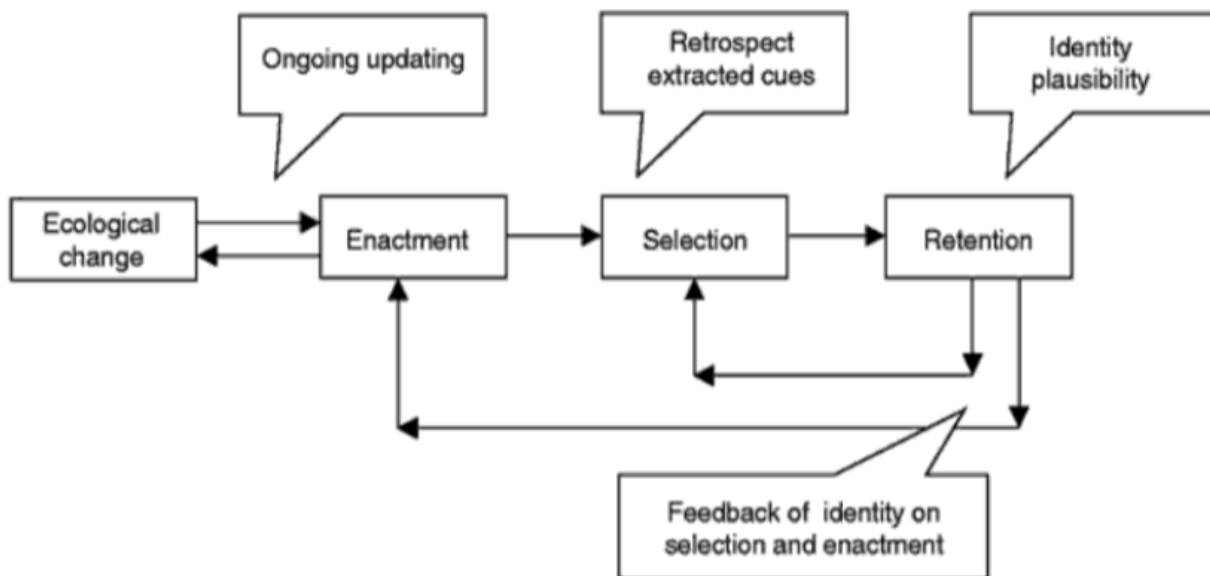
Den eksterne tilpasning i denne analyse tager kort udgangspunkt i det resterende rådhus, da dette er det eneste, som vores data berører og anden ekstern tilpasning derfor ikke kan analyseres nærmere.

### Sensemaking - Weick

Weick bruger i sine artikler fra henholdsvis 1995 og 2005 begrebet sensemaking til at forklare, hvordan vi mennesker, når vi interagerer med hinanden, omdanner handlinger til mening. Eller:

*"Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing (Weick s.131. 2005)."*

Sensemaking er en retrospektiv proces, hvori vi som individer forsøger at få vores omverden til at give mening. Dette gøres gennem et system af cues, framing, det sociale miljø og vores tidligere erfaringer (Weick, 2005). Nedenstående model eksemplificerer, hvordan sensemaking fungerer som system.



(Weick 2005, s. 287).

Sensemaking fungerer som sagt retrospektivt, men vores handlinger udføres på baggrund af tidligere forståelser af virkeligheden. Det er også først, når der opstår en anormalitet i flowet af cues, at vores sensemaking udfordres. Sensemaking processen foregår kontinuerligt, da cues kommer som en konstant strøm af information (Ibid.). Dette gælder ikke kun for store forandringer. Selv trivielle opgaver som at udfylde formularer, sende mails osv., er cues som individet bruger til at skabe en mening med både sin egen og andres position og handlinger i organisationen. Hvis de cues, som vi modtager, er

i overensstemmelse med vores verdensopfattelse og de handlinger, vi foretager os ud fra disse cues, får det udfald vi regner med, opstår der ikke konflikt i vores meningsdannelse. Den konstante strøm af cues kalder Weick også for *Fluxen (Ibid.)*. Når der kommer cues, som forstyrrer fluxen, vil individet tage cuet ud og forsøge at forstå og kategorisere cuet ud fra tidligere erfaringer. Gennem kategorisering bliver det også muligt at teste cuet mod andres opfattelse og på den måde skabe stabilitet i fluxen, ved at få et nyt verdensbillede på plads (Ibid.). Dog er det vigtigt at holde sig for øje, at kategorierne er overordnede, plastiske, altså kan formes efter forholdene, og radiale (Ibid.). At kategorierne er radiale betyder ifølge Weick, at der vil være centrale punkter, hvori de er ens og handles der efter disse, vil forskellige menneskers handlinger være relativt ens. Handles der derimod efter de mere perifere ligheder, vil handlinger ud fra samme cues ikke være ens.

*"To work with the idea of sensemaking is to appreciate that smallness does not equate with insignificance. Small structures and short moments can have large consequences (Weick s.132. 2005)."*

Ovenstående citat beskriver, hvordan sensemaking kan bruges som værktøj til at forstå konflikter eller forvirring i en organisation. Hvad der for nogen kan synes småt og ligegyldigt, kan for andre være ændrende for deres opfattelse af, hvad organisationen kan og skal og dermed deres plads i organisationen.

I sin artikel fra 1995 opstiller Weick sensemaking, som en trinvis model, der har følgende syv trin.

1. Baseret på konstruktion af identitet
2. Retrospektiv
3. Bestemt af det fornuftige miljø
4. Social
5. Vedvarende/igangværende
6. Fokuseret på uddragne tegn
7. Drevet af troværdighed frem for nøjagtighed

Trin 1 og 3 vil blive uddybet herunder, da de resterende trin indgår i ovenstående forklaring af sensemaking.

Weick skriver, at vores sensemaking foretages på baggrund af en konstruktion af vores identitet. Altså at vi ved at agere på cues ikke bare tester vores opfattelse af omverdenen, men også vores opfattelse af vores identitet og omverdenens reaktion på denne. Det fornuftige miljø betyder at vores meningsdannelse er påvirket af det miljø, vi befinder os i. Samtidig er miljøet også påvirket af vores ageren og dermed vores meningsdannelse i dette. Hvordan andre opfører sig i miljøet, vil have en effekt

på min opførsel og min ageren vil så igen påvirke andres opfattelse af miljøet og frame deres cues anderledes.

Sensemaking vil blive brugt til at undersøge den generelle meningsdannelse, der hersker på de to kontorer. Selvom sensemaking kun er egnet til at analysere et enkelt individs sensemaking, vil vi argumentere for, at dette i et hermeneutisk perspektiv er muligt. Det skyldes, at det hermeneutiske perspektivs sandhedsbegreb vurderes gennem kohærens. Noget er altså sandt, hvis det modsigelsesfrit hænger sammen med et system af fortolkede udsagn (Egholm, 2014). Ved at tage udgangspunkt i flere enslydende udsagn fra de interviewede medarbejdere mener vi derfor at vi kan generalisere meningsdannelsen i de to forskellige kontorer.

### Effective storytelling - Denning

Stephen Denning (2006) forklarer i sin artikel *Effective storytelling: strategic business narrative techniques*, at der ikke er én rigtig måde at fortælle en historie på. Den evne, at kunne fortælle en historie i en organisation, består af flere forskellige værktøjer, som hver har deres specifikke mål. Eksempelvis kan man ikke med et negativt toneleje og med negative vendinger fortælle en historie, som man vil bruge til at få skabt en ny og anderledes handling hos medarbejderne.

Denning forklarer, at det at få folks opmærksomhed, absolut ikke er det samme som at inspirere disse folk til at handle i fortællerens interesse. Hvis fortælleren vil have dem til at handle i han eller hendes interesse, kræver det, at fortælleren benytter de rigtige værktøjer.

Denning fremlægger i hans artikel otte forskellige narrative mønstre. For hvert narrative mønster bliver der fremlagt, hvad målet med dette mønster er, hvad historien skal kunne, hvordan man skal fortælle historien, og hvilke fraser historien inspirerer til.

Modellen ser ud som følger:



| <b>Exhibit 1</b> Eight different narrative patterns |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>If your objective is:</i>                        | <i>You will need a story that:</i>                                                                                                  | <i>In telling it, you will need to:</i>                                                                                                                                 | <i>Your story will inspire such phrases as:</i>                                           |
| Sparking action (springboard stories)               | Describes how a successful change was implemented in the past, but allows listeners to imagine how it might work in their situation | Avoid excessive detail that will take the audience's mind off its own challenge                                                                                         | "Just imagine ..."<br>"What if ...?"                                                      |
| Communicating who you are                           | Provides audience-engaging drama and reveals some strength or vulnerability from your past                                          | Provide meaningful details but also make sure the audience has the time and inclination to hear your story                                                              | "I didn't know that about him!"<br>"Now I see what she's driving at!"                     |
| Transmitting values                                 | Feels familiar to the audience and will prompt discussion about the issues raised by the value being promoted                       | Use believable (though perhaps hypothetical) characters and situations, and never forget that the story must be consistent with your own actions                        | "That's so right!"<br>"Why don't we do that all the time!"                                |
| Communicating who the firm is – branding            | Is usually told by the product or service itself, or by customer word-of-mouth or by a credible third party                         | Be sure that the firm is actually delivering on the brand promise                                                                                                       | "Wow!"<br>"I'm going to tell my friends about this!"                                      |
| Fostering collaboration                             | Movingly recounts a situation that listeners have also experienced and that prompts them to share their own stories about the topic | Ensure that a set agenda doesn't squelch this swapping of stories – and that you have an action plan ready to tap the energy unleashed by this narrative chain reaction | "That reminds me of the time that I ..."<br>"Hey, I've got a story like that."            |
| Taming the grapevine                                | Highlights, often through the use of gentle humor, some aspect of a rumor that reveals it to be untrue or unreasonable              | Avoid the temptation to be mean-spirited – and be sure that the rumor is indeed false!                                                                                  | "No kidding!"<br>"I'd never thought about it like that before!"                           |
| Sharing knowledge                                   | Focuses on mistakes made and shows, in some detail, how they were corrected, with an explanation of why the solution worked         | Solicit alternative – and possibly better – solutions                                                                                                                   | "There but for the grace of God ..."<br>"Gosh! We'd better watch out for that in future!" |
| Leading people into the future                      | Evokes the future you want to create without providing excessive detail that will only turn out to be wrong                         | Be sure of your storytelling skills. (Otherwise, use a story in which the past can serve as a springboard to the future.)                                               | "When do we start?"<br>"Let's do it!"                                                     |

(Denning, s. 43. 2006)

Vi vil i den kommende analyse tage udgangspunkt i tre narrative mønstre. "Taming the grapevine", "transmitting values" og "leading people to the future"

### Taming the grapevine

Med dette narrative mønster er formålet at sørge for, at medarbejderne ikke skaber dårlig stemning eller ondsindede rygter. Historien skal kunne tydeliggøre dele af rygten, som er usande eller urimelige. Dette gøres ofte gennem humor. Det er vigtigt at undgå fristelsen til at være ondsindet eller nedværdigende over for medarbejderne. Ydermere er det vigtigt at være sikker på, at rygten faktisk er usandt. Historien vil lede til sætninger som: "Sådan har jeg aldrig set på det" og "seriøst?!" (Denning 2006).

### Transmitting values

Med dette narrative mønster er formålet at sørge for, at man overfører værdier eller holdninger mellem aktører. Historien skal kunne føles bekendt for modtageren og føre til diskussioner om de problemstillinger, som opstår, når værdien fremsættes. Det er vigtigt, at der tales åbent om de værdier, som ønskes overført. Når historien bliver fortalt, skal man benytte troværdige historier om situationer og være sikker på, at ens egne handlinger er i overensstemmelse med den historie, man fortæller. Din historie er lykkedes, når der bliver sagt sætninger som "Det er så rigtigt!" og "hvorfor gør vi ikke det hele tiden" (Denning 2006).

### Leading people to the future

Formålet med dette narrative mønster er at få dine medarbejdere til at gå i den retning, du ønsker. Det er vigtigt, at du som leder fremkalder et billede af fremtiden. Dette skal dog gøres uden, at man går i for mange detaljer, da disse blot vise sig ikke at holde stik. For at fortælle denne historie skal du være sikker på at beherske gode fortællerevner. Ellers kan man også gøre brug af fortiden, som kan bruges som springbræt til fremtiden. Er du lykkedes med din fortælling, vil der komme sætninger som "hvornår starter vi," og "lad os komme i gang" (Denning 2006).

I opgaven vil vi benytte Denning til at analysere, hvordan ledelsen har benyttet narrativer til at lede organisationen gennem forandringen.

### Lad samtalen lede – Van Geuken

For at belyse de fortællinger vi har observeret i kommunens personaleafdeling og hvorvidt de kan bruges til at forklare de udfordringer, vi har oplevet og observeret, vil vi blandt andet tage udgangspunkt i Thomas Van Geukens artikel "Lad fortællingerne lede" (2002).

Artiklen tager udgangspunkt i, at vi som mennesker gerne vil fortælle historier og vi bruger disse historier til at forstå vores omverden og skabe mening i den (Van Geuken, 2002). Det ligger dybt i os at bruge fortællinger til at skabe en øget intimitet og samhørighed i organisationen (Ibid.).

Fortællinger kan ligeledes være med til at skabe en forståelse hos medarbejderne omkring deres egen position i organisationen (Ibid.). Eksempelvis snakker vi ifølge Van Geuken ofte om, at pædagoger går på arbejde for børnenes skyld. Dette skaber et fælles fokus, men kan også være med til at fastholde medlemmerne af organisationen i en ikke nødvendigvis hensigtsmæssig position (Ibid.). I eksemplet med pædagogerne beskriver Van Geuken, at fortællinger kan være hæmmende for, hvordan pædagoger kan bruge og udvikle hinanden (ibid.).

*"Fortællinger kan således blive generaliseringer, der sætter en hel arbejdsplads i stå og fastholder alle medarbejderne i en situation, der hverken er tidssvarende eller hensigtsmæssig, da medarbejdernes arbejdsmæssige selvopfattelse ikke harmonerer med de krav og ønsker, der stilles (Van Geuken, 2002, s.9)."*

Det er altså vigtigt for organisationen at forstå, hvad en fortælling kan, så de kan bruge den til at få mest muligt ud af deres egen fortælling.

Fortællinger har grundlæggende disse fire funktioner:

1. **Dele viden:** Fortællinger kan bruges til at videreformidle den viden, som er i en organisation. De fleste organisationer besidder ofte en stor mængde tavs viden og fortællinger kan være med til at synliggøre denne viden.
2. **Skabelse af identitet:** Gennem fortællinger kan vi skabe vores identitet, eksempelvis ved historier om os selv, men i lige så høj grad i fortællinger om andre. Enten ligheder eller forskelligheder.
3. **Skabe ny forståelse:** Fortællinger kan også bruges til at skabe nye forståelser. Når vi hører den samme situation beskrevet af andre personer, åbnes nye perspektiver og forhold, som vi ikke nødvendigvis var opmærksomme på før.
4. **At give fortæller kompetencen videre:** Når andre hører en historie, har de nu selv kompetencen til at fortælle denne historie og kan derved videreformidle den til andre i organisationen.

I artiklen præsenteres to basale fortællinger:

1. **Den fortalte fortælling:** Denne fortælling bruges til at skabe identitet, mening og en forståelse af verden.
2. **Den levende fortælling:** Denne fortælling handler om, hvordan vi forsøger at koordinere vores arbejdsliv med virkeligheden. Vi søger hele tiden at skabe overensstemmelse mellem den praktiske virkelighed og vores egen opfattelse af den.

For at kunne bruge fortællinger er det nødvendigt, at organisationen har udviklet "kompetencen til at koordinere fortællinger", så den fortalte og levende fortælling stemmer overens (Van Geuken, 2002.). Organisationens skal også udvikle "kompetencen til at have en nysgerrigmåde at forholde sig på." Det betyder, at organisationen skal forsøge at forstå de uformulerede fortællinger. Dette kan eksempelvis være følelser og oplevelser, som det kan være svært at sætte ord på (ibid.). Endelig skal organisationen også udvikle "kompetencen til at tage vare på fortællingen" (ibid.). Det betyder, at organisationen skal passe og pleje sine fortællinger, men samtidig også være klar til at give slip på gamle fortællinger for at kunne gøre plads til nye og mere fyldestgørende fortællinger.

For at kunne bruge fortællingen som ledelsesværktøj skal lederen kunne udføre eksakte observationer, reflektere og reagere.

Eksakte observationer betyder, at lederen skal kunne identificere fortællinger og deres effekt på konkrete situationer.

At lederen er i stand til at reflektere, beskriver lederens evne til at forstå de meninger, der er i en fortælling. For på den måde at gøre det muligt at tale om disse fortællinger på nye måder og derved skabe nye meninger.

At lederen er i stand til at reagere på historien betyder, at lederen, mens historien bliver fortalt, er i stand til at stille spørgsmål og udfordre fortællingen. På den måde kan lederen få en ny og bedre forståelse.

Van Geuken vil i vores analyse blive brugt til at forklare, hvordan ledelsen bruger narrativer til at styre medarbejderne igennem forandringen. Det vil blive analyseret, hvilke værktøjer ledelsen benytter for at styre narrativet, bevidst eller ubevidst, i organisationen. Van Geuken vil blive brugt i samarbejde med Stephen Dennings (2006) otte narrative mønstre.

For både Denning (2006) og Van Geuken (2002) gælder det at det er uklart, hvornår tale defineres som et egentlig narrativ. Det vil derfor være op til os som forskere at definere, hvornår vi opfatter ledelsens fortællinger som egentlige narrative mønstre. Det efterlader rum for fejlfortolkninger, der kan påvirke resultatet af undersøgelsen.

## Analyse

Herunder følger analysen. Analysen som tidligere beskrevet delt op i fire delanalyser. Først forandringsledelse, efterfulgt af kulturanalysen, derefter sensemaking og til sidst den narrative analyse.

### Forandringsledelsesanalyse

I denne del af analysen vil vi dykke ned i hvordan forandringsprocessen er blevet gennemført fra ledelsens side. Det bliver gjort ved indledningsvis at analysere forandringen ved brug af Kotters ottetrinsmodel. Her vil vi undersøge i hvilken grad ledelsen af personaleafdelingen har fulgt Kotters otte trin, eller om de er afvejet fra nogle af trinene. Efterfølgende vil analysen inddrage Borums bidrag/belønningsmodel samt Borums innovationsmodel. Borums bidrags-/belønningsmodel skal bruges til at afklare om medarbejderne har adopteret eller forkastet forandringen, og innovationsmodellen kan bruges til at undersøge hvordan processen er forløbet, og på den måde supplere Kotter analysen. Slutteligt vil analysen koncentrere sig om det såkaldte "pitstop" som personaleafdelingen har gennemgået. Det vil, med hjælp af prospektteorien, blive analyseret hvorvidt pitstoppet var en fordel eller ulempe i forbindelse med forandringsprocessen at gå fra små kontorer til åbne kontorlandskaber.

## De otte trin

Indledningsvis kommer her en gennemgang af hvordan ledelsen af personaleafdelingen har håndteret forandringen at gå fra små kontorer til store kontorlandskaber.

Kotters (1996) første trin hedder, "create urgency". På dette stadie er personaleafdelingen en lidt speciel case. Det skyldes at beslutningen om forandringen er blevet taget på et højere hierarkisk niveau. Derfor er opgaven for ledelsen af personaleafdelingen anderledes end hvad man normalt ser. Det hjælper ledelsen af personaleafdelingen, at beslutningen bliver taget oppefra.

*"...det tror jeg egentlig var meget godt. Så ikke man sad og fik fornemmelsen i afdelingen, at det er noget vi kan stemme om, eller noget vi skal rafle om, nej det kunne man ikke, der var denne her vej, og så kunne vi få det bedste ud af det (Interview Sonja)."*

Her fortæller en medarbejder hvordan beslutningen netop er taget oppefra, og det derfor er et faktum de er nødt til at arbejde med. Men trods denne "hjælp" i form af at personaleafdelingens ledelse ikke er skurken i sagen, skal der ifølge Kotter, stadigvæk skabes en forståelse af nødvendigheden for forandringen, for at første trin er succesfuldt. Her har ledelsen været klar i deres kommunikation omkring at det er en topstyret beslutning, som ikke er til nogen form for diskussion. Alle vores interviewpersoner, udtaler til spørgsmålet om hvorfor forandringen skulle finde sted, at det var en beslutning oppefra. Det kommer til udtryk på baggrund af interviewene, at denne her "sense of urgency" som Kotter forklarer er nødvendig i første fase, for en succesfuld forandring, er tilstede hos medarbejderne i personaleafdelingen. Det kan dels forklares med at de accepterer det faktum, at det er ude af ledelsens hænder, men det kan også skyldes, at de ser sig selv som rollemodeller for resten af de ansatte i kommunen.

*"Der oplevede jeg også lidt at vi som personaleafdeling, der er vi også lidt ambassadører for de der beslutninger ikke, så der kunne vi jo ikke... (interview Sonja)."*

Her forklarer en af medarbejderne, at hun netop ser sig selv som rollemodel og ambassadør for forandringerne på hele rådhuset, hvorfor hun føler en ekstra stor nødvendighed for at positivt italesætte forandringen. Dette "positive narrativ" virker til at have positiv indflydelse på medarbejdernes forståelse af nødvendigheden for af forandringen. Netop dette narrativ vil dybere blive analyseret i den narrative analyse.

Så første fase der omhandler at skabe en nødvendig "sense of urgency", har ledelsen klaret tilfredsstillende. Det er lykkedes dem at få medarbejderne til at acceptere det faktum, at forandringen er nødvendig og kommer til at ske, og dermed har de skabt fundament for en succesfuld forandringsproces (Kotter 1996).

Anden fase af Kotters ottetrinsmodel, omhandler at skabe en styrende eller dominerende koalition som kan tale for forandringen. Det er ifølge Kotter (1996) vigtigt at ledelsen, skaber en styrende koalition på flere forskellige hierarkiske niveauer i organisationen, som taler for forandringen. På den måde øger ledelsen chancen, for at få hele medarbejderstaben med på idéen, om at forandringen er en fordel for organisationen. Det kom frem under vores interviews, at der var blevet lavet en styregruppe, som skulle udarbejde planer for "fremtidens rådhus".

*"Nu var jeg med i den styregruppe som handler om fremtidens rådhus, så jeg kan tale side op og side ned om de 4 pointer, jeg har jo været med til at skrive dem, så jeg kan sige rigtig mange ting om det"* (Interview Kristina).

Her fortæller en af HR-konsulenterne, at personen har været med i en styregruppe som skulle udarbejde det som bliver kaldt "fremtidens rådhus". Denne styregruppe består af ansatte fra flere forskellige lag i organisationen. Det kunne umiddelbart virke som en god måde at skabe en dominerende koalition på. Problemet for ledelsen, er at medarbejderne i personaleafdelingen ikke har haft indtryk af en sådan koalition. Når de bliver spurgt til hvem der snakkede for forandringen svarer de følgende:

*"Det gjorde vores ledere, helt klart"* (Maria interview).

Her forklarer en af medarbejderne i afdelingen, at det var ledelsen som talte for forandringen. Så selvom ledelsen har oprettet en bred styregruppe, har den altså ikke fungeret som en dominerende koalition. Det skyldes at medarbejderne i personaleafdelingen ikke har opfattet at andre end ledelsen har snakket for forandringen. Så ifølge Kotter (1996), har ledelsen fejlet i andet trin af modellen, fordi der ikke er blevet oprettet en styrende koalition. Denne styrende koalition, vil ligeledes blive nærmere undersøgt i den narrative analyse.

Det tredje trin af Kotters model (1996) handler om at udvikle en vision. Som tidligere nævnt blev der oprettet en styregruppe som havde til opgave at fremstille en plan og formidle hvad der skulle ske i forbindelse med at man ville samle de ansatte på rådhuset. Styregruppen blev nedsat af direktionen. Formålet med denne styregruppe, var altså at skabe en vision for den forestående forandring. Styregruppen kom frem med det som bliver kaldt "fremtidens rådhus". Fremtidens rådhus består af fire centrale pointer. De fire centrale pointer fremgår klart og tydeligt, og er som følger:

- En indgang til borgerne
- samarbejde og relationer
- nye rammer

- bevægelse

Disse fire punkter er uddybet på det udarbejdede dokument om fremtidens rådhus (Bilag 1). Det fremstår klart og tydeligt hvad de fire punkter er, samt hvad de indebærer. Det er altså lykkedes ledelsen af personaleafdelingen, selvom de er hjulpet af direktionen, at komme med en klar vision, der er tilgængelig for alle og let forståelig. Derfor er Kotters tredje trin succesfuldt opfyldt, da der ligger en klar vision på bordet.

Det næste spørgsmål er så i hvilken grad visionen er blevet kommunikeret ud til medarbejderne. Kotter forklarer i hans fjerde trin, at en fejl som organisationer ofte laver, er ikke at kommunikerer visionen grundigt nok ud i organisationen. Kotter forklarer at visionen skal kommunikeres med en faktor 10 eller 1000 (Kotter 1996). Vi spurgte interviewpersonerne om de med egne ord kunne forklare hvad visionen for forandringen var.

*"Der var jo noget med det her fremtidens rådhus, som gjorde noget med at vi skulle være sammen mere, og mere af det her tværfaglige samarbejde"* (Karina interview).

Her nævner en medarbejder "fremtidens rådhus", samvær og tværfagligt samarbejde. Flere af de interviewede personer, svarede "fremtidens rådhus" på ovenstående spørgsmål. Det kan derfor konkluderes, at der både er skabt en klar vision, og at den i høj grad er blevet kommunikeret ud i afdelingen. Medarbejderne har en forståelse for hvad visionen er, og kan i store linjer gengive den. Så trin fire i Kotters (1996) ottetrinsmodel er gennemført succesfuldt, da medarbejderne var klar over hvad visionen for forandringen var og er.

Det femte trin i Kotters model, handler om at skabe grundlag for handling på bred basis (Kotter 1996). Her skal ledelsen sørge for at medarbejderne har og får de nødvendige kompetencer til at imødegå forandringen. Det er vigtigt at medarbejderne bliver inddraget, fra start til slut i processen, da det er dem som er tættest på problematikkerne (Kotter 1996). I denne case, kan man anskue det på to måder. Den første måde handler om de fysiske rammer som medarbejderne får, ledelsen har fokuseret på, at rummene skal være så behagelige som muligt at være i. De har prioriteret indretningen af rummene, ligesom at de har udvidet rummet, så der er blevet plads til forskellige stillerum og små mødelokaler. *"Hvordan kan vi indrette det, så det kommer til at passe dig bedre. Så har vi forsøgt i en periode og så har vi evalueret og så har vi rettet til i forhold til hvad der nu kom ud af det"* (Interview Lena)."

Der bliver her forklaret, at indretningen af lokalerne har været oppe på medarbejdermøder, og medarbejderne er derfor blevet inddraget i processen. På den måde er det lykkedes ledelsen, at give medarbejderne muligheden for at få de fysiske kompetencer, ved at deres ønsker og tanker om indretningen imødekommes. På den måde optimerer ledelsen medarbejdernes muligheder for at kunne agere i de nye kontorer.

Den anden del består af at skabe handling på bred basis, handler om hvorvidt medarbejderne har og får de nødvendige kompetencer, som det kræves at arbejde på et storrums kontor. Overordnet set er der ikke de store forskelle på de arbejdsopgaver medarbejderne sidder med nu, i forhold til da de sad på små kontorer. Der er dog den væsentlige forskel, at de er gået fra at sidde på små kontorer med få kollegaer, til at være mange kollegaer i samme rum. Måden ledelsen har håndteret dette skift, eller kompetenceløft om man vil, er med løbende samtaler til personalemøderne. Her er blevet diskuteret hvordan man tager hensyn til hinanden, hvordan man opfører sig, og hvornår man snakker personligt og fagligt. Disse møder er løbende blevet afholdt og emnerne diskuteret. Man kan spørge sig selv om det ville have været en fordel at sætte medarbejderne på kursus, for at tilegne sig relevante kompetencer for at arbejde i et storrums kontor. Vi vil argumentere for at de ville være skønne spildte kræfter, da arbejdsklimaet på et storrums kontor vil variere fra kontor til kontor, og i stor grad afhænge af hvilke arketyper medarbejderne er (Hein, 2016).

I forbindelse med de afholdte interviews, stod det klart, at medarbejderne føler sig kompetente til at arbejde i et storrums kontor.

*“Jeg tænker vi har arbejdet meget med det. Det har vi jo ved sådan at snakke om spilleregler, i forhold til hvordan agerer man i rummet... (interview Sonja).”*

Her forklarer en medarbejder, at de har været gode til at lave sociale regler for hvordan man opfører sig i et storrums kontor. Det har altså lykkedes ledelsen at give medarbejderne et kompetenceløft, så de er i stand til at fungere på et storrums kontor.

Den vigtige pointe at tage med fra det femte trin af Kotters model, er at det ikke er nok med informationsmøder, men en nødvendighed at medarbejderne forstår processen, og kommer med løbende løsningsforslag til eventuelle nye problematikker (Kotter 1996).

På dette punkt er ledelsen af personaleafdelingen lykkes, da de afholder løbende personalemøder, hvor medarbejderne kommer med deres syn på sagen, og deres holdning til hvordan det ideelle arbejdsklima skal være.



Ledelsen har lykkedes med at skabe handling på bred basis på to måder. De har skabt gode fysiske rammer, hvor medarbejderne er blevet hørt. Medarbejderne føler sig godt tilpas i de fysiske rammer. Derudover har ledelsen haft succes med at lave et gensidigt kompetenceløft hos medarbejderne. Hvor de i samarbejde har været i stand til at lave nogle regler for hvordan man opfører sig på kontoret, og derfor føler sig komfortable i måden de store kontorer fungerer på. Både den fysiske indretning og medarbejdernes kompetencer i forhold til at være i et storrumskontor, vil blive nærmere beskrevet i kulturanalysen.

Det sjette trin af Kotters ottetrinsmodel omhandler generering af kortsigtede gevinster (Kotter 1996). Det kan som udgangspunkt være svært at opstille måleparametre på en overgang fra små til store kontorer. Vi spurgte ind til om der i forbindelse med flytningen, var opsat delmål som de kunne arbejde hen imod. Interviewpersonerne kunne ikke komme med nogle konkrete svar.

*“Men ikke sådan rigtig nej. Ikke noget umiddelbart der gjorde indtryk på mig (Interview Karina).”*

Her forklarer en medarbejder, at hun ikke har indtryk af at der har været opstillet nogle delmål i forandringsprocessen.

Så umiddelbart har ledelsen ikke opfyldt Kotters sjette trin. Men i denne ligning, skal “pitstoppet” inddrages. Pitstoppet er det korte stop henover sommerferien, som hele afdelingen oplevede. Her gik de fra deres små kontorer, til et midlertidigt storrumskontor, hvor der var dårligt indeklima og for lidt plads. Man kan argumentere for at pitstoppet har fungeret som et delmål, da det har været en form for milepæl i forandringsprocessen. Det har fungeret som et delmål at flytte til pitstoppet, for at markere at man her fysisk igangsatte forandringsprocessen. Det har yderligere fungeret som et delmål, at rykke fra “pitstoppet” til de endelige storrumskontorer. På denne måde kan man argumentere for, at ledelsen af personaleafdelingen, har været heldige i denne fase af forandringsprocessen, da de ikke har opstillet nogle delmål for medarbejderne, men er blevet reddet af “pitstoppet”.

Kotters syvende trin handler om at konsolidere resultater og produktion af mere forandring. Det er ifølge Kotter (1996) nemt at falde tilbage til gamle vaner og arbejdsgange man havde inden forandringen. I denne case, er det ikke relevant at frygte at man vil gå tilbage til hvordan det var før forandringen, da overgangen til storrumskontorer, som bekendt er en beslutning der er taget oppe på øverste ledelsesniveau. Da forandringen er en fysisk flytning og lejemålet fra det tidligere kontor er opsagt er en egentlig tilbagegang til de gamle kontorer umuligt.

Dog er det relevant at man ikke mentalt bliver i de gamle vaner. Det er lykkedes ledelsen at skabe et positivt narrativ af hele forandringen, med fokus på hvor fedt det er at arbejde på storrumskontor. Dette

bliver dybere analyseret senere i den narrative analyse. Man kan argumentere for at det positive narrativ er en signifikant faktor til at konsolidere forandringen. Mange snakker positivt om de nye kontorer.

*"Jeg vil helt sikker blive, det ville jeg. Jeg vil ikke bytte, jeg vil ikke tilbage igen. Rent fagligt var det ikke nær så interessant som det er nu (Interview Kristina)."*

Som det kan læses i citatet, er medarbejderen glad for de åbne kontorer, og ville ikke gå tilbage til de gamle kontorer hvis medarbejderen selv kunne vælge. Her har ledelsen altså været dygtige til at konsolidere forandringen, og sikret sig at der er opbakning til de nye kontorer.

Kotters ottende trin handler om forankring af nye arbejdsmåder i kulturen.

Spørgsmålet her, er om de nye arbejdsmåder er forankret i medarbejderne, og om de nogensinde bliver det.

For det første har ledelsen af afdelingen, valgt ikke at nedfæste nogen form for retningslinjer for hvordan man opfører sig på de åbne kontorer. Der bliver løbende afholdt personalemøder, hvor det bliver diskuteret relevante problemstillinger. Medarbejderne deltager med input, og i forbindelse med vores interviews og vores færden på kontorerne, virker det som om at der er en konsensus om hvordan den idéle arbejdskultur er. Dog kan vi konstatere via vores interviews og uformelle snak med medarbejderne, at der stadigvæk er mange der i større eller mindre grad er generet af blandt andet støj.

*"Vil i ikke godt gå et andet sted hen, eller sådan du ved, netop på møder. Ja her kan jeg i hvert fald ikke arbejde i den larm eller sådan noget (Interview Karina)."*

Her forklarer en medarbejder at det er forstyrrende, når der er for meget personlig snak eller generelt for meget støj. Det faktum at der opstår disse situationer er en indikator på at den idéle arbejdskultur ikke er forankret i medarbejderne endnu. De er på vej, og er klar over hvordan de skal gøre, men deres adfærd er ikke i overensstemmelse med den måde de italesætter arbejdskulturen på. Hvis man ser på BAR FOKAS rapport om åbne kontorer, står det klart at der ofte vil være støj og uformel kontakt på et åbent kontor. Det er derfor utopisk at regne med at den uformelle snak forsvinder. Derfor kan man argumentere for at det er lykkedes for ledelsen af personaleafdelingen at forankre forandringen, da medarbejderne er klar over problemstillingen, og har værktøjer til at løse situationer med for meget uformel snak.

Ledelsen har altså haft succes med at forankre de forandringer der følger med at gå fra små til store kontorer. Medarbejderne er opmærksomme på de problematikker der kan opstå i det daglige arbejde, og har værktøjer til at løse disse problematikker.

### Delkonklusion

Hvis man ser på det overordnede billede, har ledelsen lykket sig med at gennemføre en succesfuld forandring. Dog har ledelsen fejlet i to ud af de otte trin som Kotter stiller op. Disse fejl, vil som udgangspunkt ifølge Kotter (1996) betyde at forandringsprocessen vil mislykkes, fordi man ikke succesfuldt vil få medarbejderne igennem processen. Det er umiddelbart ikke tilfælde i denne case. Det kan skyldes at ledelsen har fået hjælp i at beslutningen er taget oppefra, og derfor har kunne skyde skylden væk fra sig selv. Derfor har de muligvis ikke været afhængige af en styrende koalition. Ledelsen har fejlet i at opsætte delmål undervejs i forandringen. Men "pitstoppet" undervejs i flytningsprocessen, har reddet ledelsen. "Pitstoppet" har fungeret som dobbelt delmål, da det både har været et delmål at flytte til "pitstoppet", og flytte fra det. Så trods ledelsens manglende delmål, har dette ikke været en afgørende faktor i forandringsprocessen. Det overordnede billede er, at forandringsprocessen umiddelbart virker succesfuld.

### Medarbejdernes reaktion på forandringen

Umiddelbart er forandringsprocessen gennemført succesfuldt. Det er dernæst relevant at undersøge, hvordan medarbejdernes reaktion på forandringen er.

I forlængelse af ovenstående analyse, er det derfor relevant at inddrage Borums artikel fra 1977 *modstand mod forandring*. Dels for at forstå medarbejdernes respons på forandringen, og dels til at se hvordan medarbejderne har reageret under forandringsprocessen.

### Belønnings/bidragsmodellen

Borum (1977) inddrager to modeller. Bidrags/belønningsmodellen som er et øjebliksbillede af situationen, og innovationsmodellen, som ser på processen i forandringen.

I bidrags/belønningsmodellen opstiller Borum tre interessenter, A, B, og C. Disse interessenter kan både være grupper og individer. I vores interviews kom det frem, at mange talte positivt om forandringen, og en enkelt var utilfreds med forandringsprocessen.

Vi skelner derfor mellem to interessentgrupper. Vi tillader os dette da den ene interviewperson som talte negativt om forandringen berettede om flere der havde det ligesom hende. Vi har ikke talt med andre som var negativt indstillede overfor forandringen, men vi antager at de informationer vi fik fra interviewpersonen er korrekte. Vi kategoriserer derfor interessant A som en gruppe af individer der er

positivt indstillede overfor forandringen, og interessent B som en gruppe der er negativt indstillede. Interessent B er dog bygget op omkring en enkelt persons udtalelser.

Det relevante i denne del af analysen er at komme frem til hvordan disse interessenter, eller medarbejdere, reagerer på forandringen. Borum beskriver hvordan reaktionen på forandringen er en reaktion på fire parametre:

- Interessentens nyttefunktion
- De alternative tilknytning muligheder interessenten oplever
- De flytteomkostninger interessenten kalkulerer med
- De påvirkningsmuligheder interessenten oplever.

Interessenternes nyttefunktion er afgørende for hvordan deres respons på forandringen bliver. Hvis nyttefunktionen bliver betydeligt forværret, vil det ofte føre til modstand mod forandring (Borum 1977). I forbindelse med de afholdte interviews, er interviewpersonerne blevet spurgt til hvad de synes om de nye åbne kontorer. Her har interessent A svaret positivt:

*"Ja og så også det der med, at vi er blevet en hel afdeling. Det kan jeg godt lide (Interview Majbrit)."*

Her forklarer en medarbejder, at det er rart at have en dagligdag med flere kollegaer.

*"Det har gjort rigtig meget for hele afdelingen at vi er rykket og kommet over på rådhuset og sidder på en anden måde og har fået meget mere samarbejde, tværfagligt (Interview Lena)."*

En anden kollega finder også de nye kontorer opløftende.

Umiddelbart er nyttefunktionen for interessentgruppe A øget i forbindelse med skiftet fra små til store kontorer. Det er dog ikke gældende for interessent gruppe B.

*"jeg synes at jeg får mange forstyrrelser ind. Og forstyrrelser som ikke nødvendigvis er gavnlige for mit arbejde ... (Interview Karen)"*

Her forklarer medarbejderen, at hun er træt af de nye kontorer og finder dem meget forstyrrende. Nyttefunktionen for interessentgruppe B er altså blevet forringet.

"De alternative tilknytningsmuligheder som interessenten oplever", er ikke yderligere defineret i Borums tekst (Borum 1977). Vi tolker det som muligheder for nye sociale relationer. En af de ting som interessent gruppe A fremhævede i interviewene, var overgangen fra at dele kontor med en eller to kollegaer, til nu at dele kontor med mange kollegaer.

*“Hvor at nu hvor vi er i et stort rum synes jeg at det er fantastisk at jeg sidder overfor en af de kollegeer som sad inde i det andet rum og vi har faktisk en utrolig god sparring, så jeg føler at jeg har vundet mere ved at sidde hvor vi sidder nu (Interview Maria).”*

Her forklarer en medarbejder, at det er positivt at have flere kollegaer på kontoret, fordi hun får dannet bedre relationer til flere og samtidig kan sparre med sine kolleger. Denne holdning deles generelt af interessent gruppe A.

Interessent gruppe B er ikke lykkedes med at få tilknyttet nye relationer.

*“...de andre deler faglighed som gør min position, eller min rolle, mere usynlig på en måde, og det synes jeg jo ikke er rart at få en usynlig position. (interview Karen).”*

Her forklarer hun at hun nærmest føler sig ensom, og ikke føler at hun har noget at snakke med sine kollegaer om.

Det står altså klart at interessentgruppe A oplever mange nye tilknytningsmuligheder, mens interessentgruppe B, ikke oplever nye tilknytningsmuligheder.

“Flytteomkostningerne interessenten kalkulerer med”, er i skrivende stund redundante, da flytningen allerede har fundet sted. Det er dog relevant at inddrage de flytteomkostninger som interessenterne kalkulerede med inden forandringen. Ligesom det er relevant at inddrage hvilke flytteomkostninger en eventuel forandring tilbage til de små kontorer vil have.

Da flytteplanerne kom frem, stod det klart for interessenterne, at flytningen ville ske henover sommeren 2017. Det stod også klart, at der ville være et midlertidigt kontor imens flytningen blev eksekveret. Her forklarer en medarbejder sin oplevelse af flytningen: *“Så tog jeg på ferie, og da jeg så kom tilbage, var vi flyttet tilbage i det gamle rådhus (Interview Majbrit).”*

Flytningen skete i sommerferieperioden, hvilket betød at flere af medarbejderne var enten delvist eller slet ikke involveret i den fysiske flytning. Det står klart at flytteomkostningerne for interessentgruppe A var relativt lave, da det opleves som noget der skete imens medarbejderne var på ferie.

Som tidligere beskrevet er beslutningen om at flytte fra små kontorer til store kontorer taget oppe fra direktionen. Det betyder også at flytteomkostninger tilbage til de små kontorer er store. Det skyldes at det fysisk ikke kan lade sig gøre, da de lokaler som medarbejderne i personaleafdelingen tidligere sad i, er blevet opsagt. Derfor er flytteomkostningerne tilbage til små kontorer uoverskueligt store for medarbejderne.

“De påvirkningsmuligheder” interessenten oplever, handler om i hvilken grad interessenterne føler de har indflydelse på de igangværende forandringer. Her har interessentgruppe A følelsen af at de bliver hørt, og kan komme med relevante inputs.

*“Vi havde nogle ønsker, sådan noget 1. og 2. prioritet. Der var en god proces på den del (Interview Kristen).”*

Her forklarer en medarbejder hvordan de løbende drøfter problemstillinger, og at alle kan byde ind med idéer.

Denne holdning er ikke i overensstemmelse med interessentgruppe B. Her fortæller medarbejderen at hun har svært ved at blive hørt:

*“...man skal ikke invitere til brok, det skal man heller ikke, men jeg synes måske der ikke er en kultur til at forholde sig til de ting som er svære (Interview Karen).”*

Interessentgruppe A føler sig altså hørt og set. De har følelsen af at de kan være med til at påvirke forandringsprocessen.

Interessentgruppe B derimod føler sig ikke hørt og set. Det står klart at medarbejderne ikke føler at der bliver lyttet når de siger noget som er konfliktfyldt. Denne interessentgruppe føler altså ikke at de har tilstrækkeligt med påvirkningsmuligheder.

Når medarbejderne i afdelingen skal opgøre deres bidrags-/belønningsrate, deler de sig i to interessentgrupper. Interessentgruppe A har ifølge ovenstående analyse en følelse af at de er blevet belønnet passende i forhold til deres bidrag. Dette ses i måden hvorpå de omtaler forandringen og deres ønske om at fastholde kontoret som det er nu. Deres bidrags-/belønningsrate er derfor væsentligt forbedret. Når bidrags-/belønningsraten er væsentligt forbedret, er interessentgruppens reaktion, at acceptere forandringen (Borum 1977).

Interessentgruppe B føler derimod ikke at deres bidrag belønnes tilstrækkeligt, blandt andet fordi deres bekymringer ikke føles hørt og de forandringer som de synes er vigtige ikke tages op til overvejelse. Derfor er deres bidrags-/belønningsrate væsentligt forringet og derfor reagerer de med modstand mod forandringen (Ibid.).

### Innovationsbeslutningsmodellen

Borum fremlægger i sin artikel, innovationsbeslutningsmodellen som beskriver de fire faser som et individ gennemgår i forbindelse med en forandring. Ydermere fremlægger han, at når der er tale om autoritetsbeslutninger, som en modpol til kollektive og valgfrie beslutninger fjernes de første to punkter

fra innovationsbeslutningsmodellen. Der tages ved autoritetsbeslutninger ikke højde for opmærksomhed og overtalelsesfaserne (Borum 1977).

En autoritetsbeslutning er defineret ved følgende punkter:

- At individet ikke har frihed til at adoptere eller afvise innovationen
- At beslutningen og adoption er handlinger der er knyttet til to adskilte individer eller enheder
- At beslutningsenheden har en højere autoritetsposition i det sociale system end adoptionsenheden
- At beslutningsenheden på grund af det hierarkiske forhold mellem beslutningsenheden og adoptionsenheden, kan tvinge adoptionsenheden til at rette sig efter beslutningen.

Når der er tale om en autoritetsbeslutning er der fire kategorier adoptøren kan placere sig i. Konsonant afviser, dissonant adoptør, dissonant afviser, konsonant adoptør.

Det står klart, at i denne case, er tale om en autoritetsbeslutning. Medarbejderne i personaleafdelingen har ikke haft mulighed for at til- eller fravælge forandringen. Beslutningen omhandler to eller flere adskilte individer, da den som bekendt omhandler hele personaleafdelingen. Beslutningen er taget af direktionen, hvorfor beslutningsenheden har en højere autoritetsposition end adoptionsenheden. Direktionen kan altså i kraft af dennes position, tvinge personaleafdelingen til at acceptere beslutningen.

Borum understreger i sin artikel at en autoritetsbeslutning giver en hurtigere gennemførelse end frie beslutningsprocesser, men de ændringer der bliver gennemført ved autoritetsmetoden, har en større risiko for at blive omgjort på et senere tidspunkt, da de kan føre til kognitiv dissonans hos adoptørerne (Borum 1977).

I forbindelse med de afholdte interviews blev interviewpersonerne spurgt ind til hvad deres umiddelbare tanker var i forbindelse med den forestående flytning fra små til store kontorer. Her svarer en medarbejder:

*“Nej, faktisk ikke. Der var både nogle inde fra det lidt mindre og det større som var bange for det her. Bekymrede for det”. (Lena Interview).*

Her forklarer medarbejderen hvordan folk fra forskellige kontorer var bange og nervøse for at flytte ind i de nye storrumskontorer. Dette udsagn er blot ét i rækken om en udbredt nervøsitet for den fremtidige forandringsproces. Det betyder at på stadiet inden forandringsprocessen blev gennemført, var medarbejderne i personalegruppen hovedsageligt i den kategori Borum (1977) kalder dissonant afvisere. Dette betyder at medarbejderne, på dette stadie, vil have kognitiv dissonans. De havde svært

ved at forene sig med organisationens nye tanker om at de skal sidde i storrumskontorer, fordi de følte sig trygge i deres daværende position og ikke frygtede hvad der ventede dem på i storrumskontorerne. Om ledelsen var klar over denne problematik eller ej står uvidst, men det er relevant at undersøge hvilke tiltag de har gjort for at fjerne den eventuelle kognitive dissonans der måtte være hos medarbejderne i personaleafdelingen.

Som tidligere beskrevet har medarbejderne været inddraget i hvordan indretningen af kontoret skulle være. Det samme gælder små irritationsmomenter som måtte opstå undervejs.

*“Vi kan godt følge med i om han laver leverpostej, eller om han laver flæskesteg, for duften fiser lige op til os. Og man er i hvert fald glad for at man ikke skal have flæskesteg når man kommer hjem, for hvis man har siddet i den der hele dagen, så er det ikke lige det man har lyst til (Interview Majbrit).”*

Her forklarer en medarbejder hvordan de brokkede sig over lugten nede fra slagteren i stueetagen. Hun fortalte efterfølgende at ledelsen satte en væg op, for imødekomme problematikken. Det var et forsøg fra ledelsen på at ændre medarbejdernes holdning til det at sidde i storrumskontor. Et andet eksempel er følgende:

*“Hvordan kan vi indrette det så det kommer til at passe dig bedre. Så har vi forsøgt i en periode og så har vi evalueret og så har vi rettet til i forhold til hvad der nu kom ud af det (Interview Lena).”*

Her forklarer en medarbejder hvordan de får har haft indflydelse på måden hvorpå rummet er designet. Det er endnu en måde hvorpå ledelsen har forsøgt at ændre holdningen til storrumskontoret hos medarbejderne. Det var afgørende for ledelsen at få ændret holdningen hos medarbejderne, da man ifølge Borum (1977) ofte ser en omvending af de tiltag som bliver gennemført ved autoritetsbeslutninger, til forskel fra beslutninger som træffes gennem kollektivebeslutninger. Dette er imidlertid lykkedes for ledelsen. Til spørgsmålet om medarbejderen helst ville blive i de nye kontorer, eller komme tilbage til måden hvorpå de var før, svarer medarbejderen:

*“Nej. Jeg ville ikke rulle tilbage jeg vil helst sidde her...(Interview Lena).”*

Dette er en generel holdning fra medarbejderne i personaleafdelingen. Det betyder at det er lykkedes ledelsen, at få flyttet medarbejdergruppen fra at være dissonante afvisere til at være konsonante adoptører. Det er i tråd med Borum (1977) fordi de så har kognitiv kongruens mellem deres holdninger til åbne kontorer, og direktionens krav til at de skal sidde i åbne kontorer.

Det står altså klart på baggrund af ovenstående analyse, at forandringsprocessen, personaleafdelingen har gennemgået, er en autoritetsbeslutning. Medarbejderne i personaleafdelingen var umiddelbart efter



forandringen i kategorien dissonant afvisere, hvor de vil være udsat for kognitiv dissonans. Da interviewene blev afholdt, havde medarbejderne forenet deres personlige holdninger til storrumskontoret, med organisationens handlinger, og havde accepteret forandringen. De er dermed blevet til konsonante adoptører.

### Held i uheld - Prospektteori

Prospektteorien af Kahnemann og Tversky er en deskriptiv beslutningsteori, som forklarer hvordan et individ tager beslutninger på baggrund af oplevede tab og eller gevinster (Kahneman & Tversky, 1979). I den følgende analyse, vil prospektteorien blive brugt til at klarlægge hvilken effekt "pitstoppet" har haft på medarbejderne i personaleafdelingen, og hvordan det har påvirket deres holdning til at flytte til åbne kontorlandskaber.

Prospektteorien forklarer, hvordan et individ oplever en lille gevinst som værende relativt bedre, end en større gevinst, og at individet derfor vil få større nytte af flere små gevinster, frem for en stor gevinst. Det samme er gældende for et tab, hvor individet vil opleve flere små tab som værende relativt værre end et stort tab. Prospektteorien forklarer yderligere, at når folk oplever et tab, vil de derfor være risikosøgende, for at søge at få en gevinst, da et yderligere tab ikke vil føles så slemt, som det første tab gjorde, og cost benefit analysen derfor vil sige at det er værd at tage en chance for at opnå en gevinst (Ibid.).

Indledningsvis er det relevant at undersøge hvordan medarbejderne oplevede at skulle i "pitstop" undervejs i flytteprocessen. Vi spurgte interviewpersonerne til hvordan deres oplevelse af "pitstoppet" var. Her svarer en medarbejder:

*"Ja især i pitstop perioden det var presset, det var det helt sikkert. Fordi vi sad ikke super godt, og som jeg husker det var det bare mega varmt, og det var ikke godt overhovedet (Interview Karina)."*

Det fremgår tydeligt af svaret, at medarbejderen var utilfreds med forholdene, der var varmt og ubehageligt at være. En anden interviewperson svarer:

*"Det var i sommerferien kan jeg huske, og der var bare så varmt derovre, det var et helvede at sidde derovre, for aircondition virkede heller ikke, og der var meget larm ude fra gangen af. (Interview Jette)".*

Her fremgår det ligeledes at pitstoppet var en negativ oplevelse for medarbejderen. Hvis man inddrager prospektteorien, skal man forstå "pitstoppet" som et oplevet tab for medarbejderne i personaleafdelingen. De går fra små kontorer som de er vant til, og bliver nu sat i et varmt kontor med

for mange mennesker og for lidt plads. Derfor oplever de en forringelse af deres arbejdssituation, som de oplever som et tab på deres nyttekurve.

Da medarbejderne har oplevet et tab, vil de ifølge Kahnmann og Tversky (1979). være mere risikosøgende, da et yderligere tab ikke vil føles nær så slemt, som det allerede realiserede tab, og udsigten til en mulig gevinst derfor vil overskygge konsekvensen af et eventuelt nyt tab. Da medarbejderne har realiseret et tab i form af "pitstoppet" og derfor er mere risikosøgende, betyder det antageligt, at de vil være villige til at investere i at få forandringen over til de nye åbne kontorer til at køre så godt som muligt. De vil antageligt investere ressourcer i at få gjort overgangen så god som muligt, fordi de på den måde håber at opnå en realiseret gevinst.

Da der i interviewene blev spurgt om hvordan det var at flytte til de nye åbne kontorer, svarede en medarbejder følgende:

*"så kom vi over til pitstoppet som jo var helt forfærdeligt. Eller ikke helt forfærdeligt, men ikke ordentligt, og det var jo heller ikke meningen, og så kom vi så til noget der var bedre, det var jo væsentligt bedre end pitstoppet."* (Interview Sonja).

Her sammenligner medarbejderen de nye kontorer med "pitstoppet" og forklarer hvordan pladsen og rammerne i det nye kontor var signifikant bedre end ved "pitstoppet". En anden interviewperson som blev stillet samme spørgsmål svarede følgende:

*"Så kan man sige, at vi havde det der pitstop, som ikke var optimalt, for vi sad så tæt, og der skulle folk også lige lande i det. Men jeg kunne på ingen måde ønske mig tilbage til Jernbanegade. Jeg synes vi sidder rigtig godt som vi gør nu* (Interview Karina)."

Også her giver interviewpersonen udtryk for at det var en lettelse at blive flyttet fra "pitstoppet" og over til de nye kontorer. Generelt gav interviewpersonerne indtryk af at de sammenlignede de nye kontorer med "pitstoppet" og ikke med de gamle små kontorer. Denne oplevelse af en realiseret gevinst har antageligt betydet, at medarbejderne har været tilfredse og glade for forandringen, undervejs i forløbet. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2014) vil et individ som udgangspunkt have modstand mod forandring. Det skyldes ifølge dem ti punkter, hvor et af punkterne er frygten for det ukendte (Ibid.). Et andet punkt er udsigten til personlige tab (Ibid.). På trods af den naturlige modreaktion mod en forandring, som personaleafdelingen har gennemgået, har reaktionen været positiv. Det skyldes antageligt denne risikosøgende tilgang til forandringen, hvor medarbejderne har været klar på at investere ressourcer i at deltage aktivt i forandringen, og oplevet de nye kontorer som en gevinst i forhold til det "pitstop" de kom fra.

Hvis man anskuer forandringen og fjerner pitstoppet, ville det antageligt have givet en anden reaktion fra medarbejderne. Med afsæt i prospektteorien, vil chancen for at medarbejderne ville være risikoaverse eller risikoneutrale være større, da de ikke som udgangspunkt lige netop havde realiseret et tab. De sad i små kontorer med god plads til hver medarbejder, og bliver rykket til storrumskontorer med mere larm og mindre plads. Chancen for at medarbejderne ville føle dette som en forringelse af deres arbejdssituation er stor, da det sandsynligvis vil give dem mindre nytte at komme i de nye kontorer. Derfor ville medarbejderne opleve et tab, og ikke en gevinst. Dette ville formentligt give mindre engagerede medarbejdere i forandringsprocessen, i tråd med hvad Jacobsen og Thorsvik beskriver (2014) Altså ville medarbejderne antageligt føle frygten for det usikre, og frygte et personlige tab, hvilket ville skabe større modstand mod forandring.

Det kan på baggrund af ovenstående konkluderes, at "pitstoppet" med afsæt i prospektteorien, har hjulpet ledelsen af personaleafdelingen igennem forandringen. Det skyldes at medarbejderne oplevede "pitstoppet" som et tab, og medarbejderne på baggrund af dette tab, blev risikosøgende, og gik engageret ind i den forestående forandringsproces. Medarbejderne oplevede dernæst de nye kontorer som værende bedre end "pitstoppet" hvorfor de oplevede flytningen som en realiseret gevinst. Pitstoppet har på den måde hjulpet ledelsen til at mindske medarbejdernes modstand mod forandring.

## Arketype analyse

I den følgende analyse, vil medarbejderne i personaleafdelingens arketyper blive analyseret. Helle Hein blive brugt til at identificere hvilke arketyper der er i personaleafdelingen. Dette gøres som led i at klarlægge hvilke arketyper der findes i afdelingen, da dette har en indflydelse på den efterfølgende kulturanalyse.

Helle Hein (2016) opstiller fire overordnede arketyper af medarbejdere. For at denne teori kan benyttes, skal der ifølge Hein (2016) være tale om højt specialiserede medarbejdere. Det vil sige medarbejdere som har tilegnet sig specialiserede kompetencer, enten ved hjælp af en lang videregående uddannelse, eller ved hjælp af lang tids specialiseret arbejde. I denne case er der tale om akademikere med lange uddannelser, og personalekonsulenterne, som har opbygget specifikke kompetencer i forbindelse med deres praktiske erfaringer. Der er altså i personaleafdelingen tale om højt specialiserede medarbejdere, hvorfor Heins teori er relevant (Hein 2016).

Under de afholdte interviews, blev medarbejderne spurgt hvad der motiverede dem. Mange af medarbejderne fortalte, at det er vigtigt for dem, at der er tid til familien derhjemme. Det motiverer dem, at føle at der både er tid til arbejde, og familie og venner.

*"Og så have bedre tid til sig selv og børnebørnene (Interview Majbrit)."*

Her forklarer en medarbejder, at det en af grundene til at den faglige koordinator gik ned i timer var for at have bedre tid til at være sammen med sine børnebørn. Det er altså en indikation på at det som Hein (2016) kalder "work-life balance" er et vigtigt parameter i personaleafdelingen. En anden ting som kom frem under interviewene var, at medarbejderne synes, at en af fordelene ved de nye kontorer, er at de ser flere af deres kollegaer i hverdagen.

*"Ja jeg vil sige det, at vi er flyttet det er at vi er kommet tættere på juristerne og HR folkene. Så vi ligesom nemmere lige kan smutte ind og vende et eller andet med dem, og omvendt, at de også kan komme ind til os (Interview Maria)."*

Her bliver der i citatet forklaret, at det er en fordel at der er flere sociale relationer. Denne holdning er repræsentativ for de interviewede personer. Denne type af medarbejder karakteriseres ifølge Hein (2016) som værende arketyper pragmatikere. Pragmatikeren bliver motiveret af oplevelsen af "work-life balance". Derudover bliver pragmatikeren motiveret af de sociale relationer på arbejdspladsen. Ydermere forklarer Hein (2016) at pragmatikeren trives i faste rammer. Det at være kommunalt ansat kan anses for at være faste rammer, da der er en naturlig ramme for deres arbejdstid.

Denne ramme stemmer godt overens med medarbejdernes oplevelse af "work-life balance". Ledelsens initiativer, med at alle medarbejderne skal sige godmorgen til hinanden, og den generelle fokus på det sociale samvær på arbejdspladsen, er med til at motivere de medarbejdere der er pragmatikere.

Forholdene i afdelingen er altså fordrende for at motivere den pragmatisk arketype. Dette ses i de faste rammer for arbejdstimerne, som gør det muligt at prioritere familielivet, samtidig med at der er et højt fokus på de sociale relationer i afdelingen. Ud fra de afholdte interviews er der i afdelingen en høj koncentration af pragmatikere.

Primadonnaen bliver ifølge Hein (2016) motiveret af arbejdet i sig selv. De føler en form for "kald" i forbindelse med deres arbejde, og får et kick når de får lov at gå i dybden med arbejdet, og løse specifikke opgaver.

I forbindelse med de afholdte interviews, kom vi frem til at denne arketype også er repræsenteret i afdelingen.

*"Udvikling. Det giver mig drive at være en del af en udvikling og hele tiden have fokus på hvordan kan vi koble nye ideer og få lavet nogle effektive arbejdsgange...(Interview Lena)."*

Her forklarer en medarbejder hvordan, det der motivere hende er at bidrage til udviklingen inden for hendes felt.

Det som kendetegner primadonnaer er deres higen efter at bidrage til deres felt og udvikle både det og sig selv. Det er ikke lønnen eller prestigen i arbejdet, der motiverer dem. I personaleafdelingen var der flere medarbejdere som beskrev hvordan det at få afdelingen fremad var motiverende for dem. Blandt andet fortalte lederen hvordan den udfordring, som det var at føre dem over i åbne kontorer, havde været motiverende for hende.

*“Altså det motiverer mig rigtig meget at jeg kan få mine medarbejdere til dels at udvikle sig og at jeg kan se at de rent faktisk trives i det de gør og at jeg kan understøtte den udvikling og at jeg kan være med til at sætte nogle ting i gang og kan udvikle noget nyt og sætte det i gang”* (Interview Michelle).

Ud fra vores interviews var dette de to arketyper som var repræsenteret i afdelingen. Det er dog vigtigt at understrege at arketyperne ikke er fastlåste, men mere flydende. Altså er individer sjældent kun en arketype, men ofte en blanding af flere. Dog med en primær arketype (Hein 2016).

Det er afgørende at understrege, at der i forbindelse med vores analyse, ikke er lavet en opgørelse af hvor mange primadonnaer og hvor mange pragmatikere der er i personaleafdelingen. Dog er vores indtryk på baggrund af vores interviews, at majoriteten af afdelingen er pragmatikere.

## Kulturanalyse

Ud fra ovenstående forandringsledelseanalyse er det relevant at undersøge om en fastholdelse af den nuværende kultur, i tråd med Kotters ottende trin, er fordelagtigt for personaleafdelingen, i henhold til de fire punkter fra fremtidens rådhus. For at kunne undersøge dette er det nødvendigt først at analysere kulturen. Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i Edgar Schein tre kulturelementer fra bogen *Organizational Culture and Leadership* fra 1994. Artefakter, normer og værdier og grundlæggende antagelser vil blive analyseret gennem Maiken Schultzs tragtmødel, som hun præsenterer i sin bog *kultur i organisationer* fra 2000.

Scheins tre analyseniveauer vil i nedenstående analyse blive brugt til at klarlægge den observerede kultur i personaleafdeling. Dette gøres ved først at klarlægge relevante artefakter, dernæst normer og værdier, for slutteligt at kunne kortlægge de grundlæggende antagelser i personaleafdelingen.

Dette med henblik på at forstå de udfordringer som ses mellem de to kontorer og undersøge hvorvidt dette enten helt eller delvist kan tilskrives en kamp mellem to subkulturer. Der vil hovedsageligt blive taget udgangspunkt i de ni interviews, men også observationer og billeder af de to kontorer vil blive inddraget for at undersøge de fysiske dele af kulturen.

Analysen vil blive inddelt i to hovedafsnit, et for hver af de to afdelinger og under hver analyse undersøges både arbejdskulturen og den sociale kultur. De to afdelinger holdes adskilt da det gennem interviewene viste sig at der var forskel på tilgangen til arbejdet alt efter om det var personalekonsulenterne eller HR-konsulenterne vi talte med. Det blev samtidig klart at de opfattede sig selv som to enheder samlet i den samme afdeling, hvilket vil blive analyseret dybdegående under sensemaking analysen.

### Personalekonsulenterne

Personalekonsulenternes kontor er det mindste af de to, det er dog også der hvor der sidder flest fra personaleafdelingen. Kontoret har udsigt ud over torvet. Der sidder 13 medarbejdere på kontoret. De sidder fire ved hvert bord, to og to overfor hinanden. Der er tre øer ned igennem igennem kontoret (Bilag 2). Den faglige koordinator sidder ikke ved samme bord installation, men har sit eget bord i et lille indhak.

### Artefakter

Som det blev klart i forandringsledelsesanalysen, forsøger ledelsen i tråd med Kotters femte trin, at skabe handling på bred basis. En måde at gøre dette på, er som analyseret ved Kotter, at sørge for at medarbejderne får optimale fysiske arbejdsforhold. Dette fokus på fysiske rammer, fortalte personalekonsulenterne om. Der var et stort fokus på at holde sit bord ordentligt da flere medarbejdere i afdelingen ikke brød sig om rod og derfor blev stressede af det. På billederne der er vedlagt i bilag 3 kan det også ses at der generelt i afdelingen ikke er mange løse genstande på de enkelte borde. Der herskede generelt orden på kontoret. Denne orden kan også ses i måden hvorpå indretning fungerer.

*"Jamen hvis vi er helt ude i det store, så slår vi hul ind til naboen og så får jeg min reol stående. ... Det er at vi har så lidt plads til, jeg vil ikke sige til private ejendele, for det kan man lade være med at have med (interview Majbrit)."*

Ovenstående medarbejder forklarer at det eneste hun vil ændre ved sit kontor, er mere plads til hende mapper, så hun kunne holde mere orden. Alle reoler og skabe er sat i lige linjer og ens højde som skaber klare rammer og rum for kontoret. Der var flere personer på mindre plads i denne del af kontoret, og generelt en mere tæt indretning af rummet.

I forhold til HR-konsulenterne sad personalekonsulenterne også oftere hele dagen ved deres borde, da de ikke har den samme type af opgaver som kræver møder på tværs af organisationen. Det store fokus på ordentlighed var helt gennemgående for afdelingen både i deres samtaler med hinanden, som havde

et stort fokus på at tale pænt, og i hele indretningen af kontoret med de rene linjer og klare grænser (Bilag 2 interview Maria og Majbrit). Dog er der tilsyneladende også et personligt tilhørsforhold ved hver enkelt plads, da flere af disse er udsmykket med billeder af børn og antageligvis ægtefæller. Disse var dog holdt på et, for det samlede billede, uforstyrrende niveau.

Medarbejdernes påklædning var uformel, med en blanding af både T-shirts, skjorter og kjoler. Generelt observerede vi en ganske uformel og afslappet stemning på kontoret og det samme gjorde sig gældende ved interviewene. Personalekonsulenterne gjorde meget ud af at fremhæve den gode stemning på kontoret og muligheden for at tale åbent med hinanden. Det blev også fremhævet, at den åbne og personlige snak hovedsageligt var med andre personalekonsulenter og sjældent, hvis overhovedet, med HR-konsulenterne. Der er altså her en tydelig opdeling mellem de to afdelinger og der snakkes ikke privat med HR-konsulenterne. Denne opdeling vil blive nærmere analyseret i sensemaking analysen.

Forholdet mellem de to afdelinger synes, fra personalekonsulenterne, kun professionelt.

*"Det gør det jo ved, at når man sidder sammen, så har man lige fortalt, at man så en film i går aftes, gjorde du også det? Og så snakker man lige lidt om det, eller det gør man ikke på samme måde, med dem der sidder på det andet kontor. Der hører man heller ikke, at nu går jeg på weekend, jeg tager i sommerhus (interview Jette)."*

Medarbejderen fortæller her hvordan hun med de andre personalekonsulenter kan dele oplevelser fra hendes privatliv, men at dette ikke gøres med HR-konsulenterne. Der er dog blevet indført, at HR-konsulenterne kom ned og sagde godmorgen, inden de satte sig til at arbejde (Interview Jette).

Den uformelle og personlige snak, personalekonsulenterne imellem, står som kontrast til det ellers store fokus på ordentlighed og faglighed og skaber dermed en balance mellem det personlige og det professionelle som medarbejderne skal færdes i.

Der blev under interviewene fortalt at det til tider kunne være svært at fokusere på sine opgaver grundet støj fra de andre medarbejderes interne snak, både fagligt og personligt. Samtidig blev det understreget, at det ikke er et problem at bede om ro til at kunne fokusere, dog er det til tider nødvendigt, fordi støjniveauet ikke altid regulerer sig selv.

Det er derfor kutyme at gøre brug af headset til at lukke af for støj, når der skal fokuseres i en længere periode.

*"Hvis jeg skal isolere mig fra larmen, så propper jeg musik i ørerne. Altså hvis jeg har en opgave og jeg tænker det skal jeg være færdig med og jeg skal ikke lade mig forstyrre så propper jeg musik i ørerne, det er min eneste mulighed (interview Maria)."*

Medarbejderen fortæller her hvordan hun er nødt til at bruge musik for at kunne koncentrere sig i en længere periode og samtidig signalere til sine kolleger at hun ikke vil forstyrres.

Der blev generelt talt meget i forkortelser, som efterfølgende var nødt til at blive forklaret, hvilket tyder på et fagligt fokus i måden hvorpå der bliver talt på kontoret. Disse forkortelser, eller talemåder, blev ofte sagt med en forventning om at interviewerens vidste hvad de stod for, og altså en forforståelse af at disse akronymer var alment kendte.

Ovenstående artefakter giver generelt udtryk for en afdeling som har et stort fokus på deres faglighed samtidig med at det er vigtigt for medarbejderne at kunne snakke privat med deres kolleger. Dette kommer til udtryk gennem de mange fagforkortelser og -udtryk som blev brugt under interviewene, samtidig med at alle interviewpersonerne fortalte hvordan de kunne dele weekendens begivenheder mandag morgen på kontoret. Der hersker ligeledes en streng orden på kontoret, dette kommer specielt til udtryk gennem de rene linjer i indretning og de ryttede borde. Samtidig er det interessant, at selvom det er vigtigt med den personlige kontakt, så gælder denne tilsyneladende kun personalekonsulenterne imellem og strækker sig ikke til kollegerne på det andet kontor. Balancen mellem at være kollega og den personlige snak var tilsyneladende for nogen svær at finde, men aldrig til et punkt som skabte konflikt. I hvert fald ikke ifølge vores interviewpersoner.

### *Normer og værdier*

Gennem vores interviews spurgte vi blandt andet indtil, hvordan forandringen til det åbne kontor var blevet håndteret i forhold til regler for opførsel osv. Der var ikke hos hverken personalekonsulenterne eller HR-konsulenterne blevet skrevet nogle regler ned på papir, men det havde været oppe og vende ved flere forberedende møder (Interviews). Der er altså ikke nedskrevet nogle normer eller værdier i forhold til ageren på kontoret. Derimod har kommunen nedskrevet fire punkter for det som kaldes for fremtidens rådhus. De fire punkter er som følger:

1. Nem indgang for borgerne
2. Samarbejde og relationer
3. Nye rammer
4. Bevægelse

Da dette er de eneste nedskrevne værdier som vi har fået adgang til vil det være disse vi analyserer for begge afdelinger. Herunder følger en uddybning af de fire værdier for fremtidens rådhus.



Punkt nummer et påvirker ikke personalekonsulenterne da de ingen direkte kontakt har med borgerne, og dette punkt vil derfor ikke blive yderligere uddybet.

Punkt nummer to handler om at kommunen gennem fremtidens rådhus vil flytte alle sine medarbejdere ind i samme bygning. Dette gøres for at øge samarbejdet på tværs af afdelinger og fysisk bringe medarbejdere som arbejder meget sammen tættere på hinanden. På den måde håber man at skabe nye relationer på tværs af afdelinger. Formålet, at der skal skabes klarhed over hvad ens kolleger laver og hvordan de arbejder (Bilag 1).

Punkt tre omhandler hvordan det nye rådhus skal skabe synergi mellem fagligheder. De nye lokaler åbner op for muligheden for et mobilt og bærbart miljø som skal hjælpe med at bruge mødelokaler og de fælles områder mere. Der indføres både samtale- og stillerum for at tilgodese fokuseret arbejde og samarbejde i storrum. Det er meningen med den nye indretning at der skal være plads til både fokuseret arbejde og vidensdeling (Bilag 1).

Punkt fire beskriver hvordan det er nødvendigt at være omstillingsparat og være klar til at ændre sine måder at arbejde og samarbejde på. Det vigtigste er at borgerne er i fokus. Indretningen af det nye rådhus er lavet med det formål, bedst muligt at kunne indrette sig efter nye betingelser og fremtidige forandringer. Dette skal ske gennem fælles nysgerrighed og faglighed (Bilag 1).

Værdierne som er beskrevet ovenfor, dækker som sagt over hele kommunen og dermed også personaleafdelingen. Værdierne til fremtidens rådhus lægger stor vægt på fagligheden og samarbejdet på rådhuset. Når dette holdes op mod ovenstående analyse af artefakter, er der en vis modstridende klang i forhold til de handlinger som ses på kontoret. Der er, som ovenfor beskrevet, et stort fagligt fokus, men der er i måden hvorpå personalekonsulenterne arbejder ikke et optimalt tværfagligt samarbejde med HR-konsulenterne. Det lader ikke til, ud fra den indsamlede data, at personalekonsulenterne har et særligt indblik i hvordan arbejdsopgaverne bliver løst hos HR-konsulenterne. Dog lader det til at der personalekonsulenterne imellem er et ganske stort indblik i hvordan opgaver løses indenfor de forskellige fagområder og at der også er en stor mængde af sparring.

*“hvor man nu er meget mere laver faglig sparring med hinanden, før var det indenfor de forskellige overenskomstområder, f.eks. børn og ungdom osv. Så var det dem der talte sammen, nu er det alle der er i spil (Interview Lena)”.*

Den faglige koordinator fortæller her hvordan skiftet fra de små kontorer til storrumskontorerne har hjulpet til at der nu sparres på tværs af fagområder. Helt i tråd med de nedskrevne værdier.

I forhold til det nye kontor som medarbejderne er sat ind på, er de fysisk også tættere sammen end de var tidligere, og denne indretning er dermed i overensstemmelse med værdigrundlaget for det nye rådhus.

Det nye rådhus har også som værdi at skabe et mobilt miljø som skal gøre det lettere at bruge eksempelvis enerum til fokuseret arbejde eller møderum til arbejde på tværs af afdelinger. I forhold til personalekonsulenterne bliver enerummet ifølge dem selv aldrig brugt. Blandt andet fordi flere af dem har brug for to skærme til at løse deres opgaver og dette er ikke tilstede i enmandskontoret, samtidig med at de glemmer at de findes, netop fordi ingen bruger dem.

*"Vi har nede ved mig et lille lokale, og så har vi sådan et telefonrum hvor man egentlig også kan sætte sig ind hvis man har en telefonsamtale som tager lidt længere tid. Og så har vi etableret køkkenet der, hvor man kan sætte sig ud også og så var der pladsen overfor for mig, men de bliver altså ikke brugt ret meget (Interview Lena)."*

Generelt lader det ikke til at der blandt personalekonsulenterne er megen mobilitet, da deres arbejde er låst til deres computer og telefon som ofte bruges samtidig. Der er ligeledes heller ikke direkte adgang til små stille- eller samtalerum fra personalekonsulenternes kontor (Bilag 3). Dette til trods for at det står som en af de nedskrevne værdier. De har som nævnt i ovenstående citat adgang til et telefonrum, men der er der ikke computerskærm inde og da de har brug for to skærme kan rummet ikke rigtig bruges som arbejdsrum hvis dette kræver deres computer.

Når vi under interviewene spurgte ind til hvordan man arbejder korrekt på kontoret, er der et stort fokus på at man løser sine opgaver og generelt er fokuseret på sit arbejde, samtidig med at man er en god kollega som hjælper og lytter.

*"Så jeg synes vi er meget gode til at aflytte hinanden, og ligesom finde ud af hvor meget skal vi lige informere hinanden om i dag... Det synes jeg vi er meget gode til, ligesom at aflæse hinanden. Hvor meget skal vi forstyrre hinanden (Interview Jette)."*

Dette stemmer i høj grad overens med den adfærd som blev omtalt, når der generelt blev talt om stemningen og kulturen på kontoret (Interview).

Generelt kan det, ud fra ovenstående analyse, siges for personalekonsulenternes kontor, at der er en sammenhæng mellem de værdier og normer, som de selv giver udtryk for under interviewene og deres ageren på kontoret. Mens de, fra ledelsens, nedskrevne værdier og normer ikke i samme grad efterleves, enten fordi muligheden ikke foreligger, eksempelvis det mobile miljø, eller fordi det ikke passer ind i

deres ellers måde at kommunikere med andre afdelinger på. Der er en tydelig tendens til, at forholdet til HR-konsulenterne ikke er mere end professionelt og værdien om at komme tættere på sine kolleger i andre afdelinger efterleves dermed ikke.

### *De grundlæggende antagelser*

Det var ikke muligt ud fra den tilgængelige data at lave en udførlig analyse af de grundlæggende antagelser. Men det vil blive søgt at undersøge, om der mellem artefakterne samt de normer og værdier som er analyseret ovenfor, er muligt at finde et mønster som kan kortlægge de grundlæggende antagelser. Eller som Maiken Schultz udtrykker det:

*"At kortlægge den harmoniske og konsistente kerne (Schultz, s.29. 2000)"*

Schultz fremlægger, med udgangspunkt i Schein, fem punkter som kulturparadigmet dannes ud fra (Schultz, 2000). Disse er:

1. Menneskets forhold til naturen. Altså hvordan forholder organisationen sig til miljøet omkring sig. Er der tale om en dominerende eller underkastende tilgang til det omkringliggende eller søges der harmoni.
2. Virkelighed og sandhed. Hvordan bestemmes eller opdages sandheder? Hvilke adfærdsmæssige og sproglige regler findes der for endegyldigt at anerkende hvad der er virkeligt og sandt og hvad der ikke er.
3. Den menneskelige natur. Hvad vil det sige at være menneske? Hvilke egenskaber har et menneske og hvornår er det godt eller ondt? Hvilke egenskaber betragtes som værende essentielle for at være et menneske.
4. Menneskelig virksomhed. På baggrund af ovenstående antagelser om miljø, natur og virkelighed hvad er så det rigtige at gøre som menneske? Skal man være aktiv, passiv, legende, selvudviklende eller noget helt tredje? Hvad er pligt, hvad er arbejde og hvad er leg?
5. Menneskelige relationer. Hvad er den rigtige måde at forholde sig til andre mennesker på? Hvordan opfører vi os i forhold til hinanden og hvordan fordeler vi magt og kærlighed rigtigt imellem os? Er livet et spørgsmål om samarbejde eller konkurrence?

Den første antagelse, menneskets forhold i naturen, beskriver som sagt hvordan organisationen forholder sig til miljøet omkring sig. Organisationens er i dette tilfælde begrænset til personalekonsulenternes kontor og derfor vil det miljø som de forholder sig til være kontorerne omkring dem. Ud fra den tilgængelige data, kan der kun tales om forholdet til det andet kontor i afdelingen, altså HR-konsulenternes kontor. Forholde til HR-konsulenternes kontor er ikke underkastende, selvom enkelte citater kunne pege i den retning.

*"... fordi nogle gange så føler vi lidt, at der måske kan blive gjort lidt forskel på os, altså forstået på den måde at de som jurister er lidt skarpere og får lidt mere i løn... (Interview Maria)."*

Selvom ovenstående citat kunne pege i retning af en underkastende kultur, tyder den adfærd vi observerede og fik fortalt ikke på dette. Kulturen hos personalekonsulenterne peger i deres opførsel ikke mod en underkastende adfærd i forhold til HR-konsulenterne. Det lader tværtimod til at der er en harmonisøgende kultur. En grundlæggende antagelse om at kontorerne, eller organisationer, skal fungere sammen og gerne som en tæt, eller forenet, enhed. Denne bliver dog vanskeliggjort af den manglende personlige interaktion med det modsatte kontor. En udfordring som vil blive nærmere analyseret under de menneskelige relationer. Den harmonisøgende kultur kommer til udtryk gennem blandt andet det forslag vi stillede dem om at blande kontorerne. Personalekonsulenterne var generelt åbne og talte positivt om at komme nærmere ind på HR-konsulenterne. Samtidig er der også blevet indført en tradition med at HR-konsulenterne kommer ned til personalekonsulenterne hver morgen og siger godmorgen. Et forslag som er kommet på baggrund af et ønske fra personalekonsulenterne (Interview Kristina). Der er altså et mønster mellem den adfærd, artefakt, og de nedskrevne værdier hos personalekonsulenterne, når det kommer til den åbne tilgang til sine kolleger fra andre kontorer eller afdelinger. Mønsteret mellem artefakten, at der siges godmorgen, og værdien, punktet fra fremtidens rådhus om samarbejde og relationer, kortlægger en grundlæggende antagelse om at være harmonisøgende med de omkringliggende organisationer. Der søges hos personalekonsulenterne en faglig sparring og forståelse af opgaver hos HR-konsulenterne som tilsyneladende har sit afsæt i en grundlæggende antagelse om, at vi alle skal løfte sammen for at yde det bedste stykke arbejde, og at dette gøres bedst hvis vi også har det godt socialt.

Den anden antagelse, virkeligheder og sandheder, tager udgangspunkt i hvordan sandheder bestemmes. Hos personalekonsulenterne er der et stort fokus på verbalt at give udtryk hvad der fungerer. Sandheder bekræftes gennem samtaler med hinanden og virkeligheden bekræftes med enten handlinger eller sprog. Der tages hensyn til mængden af støj og når støjen et niveau som en eller flere ikke kan arbejde under, er det nok enten at løfte en hånd eller bede andre om at dæmpe sig. Sandheden om at støjen er til gene anderkendes dermed gennem handling og ord. Der er dog ikke nogen nedskrevne værdier om hvordan opførslen på kontoret skal være, men det er der blevet talt om i plenum og flere muligheder har været oppe og vende (interview Maria). Selvom normen ikke er nedskrevet, har den stadig været til diskussion og handlemønsteret på kontoret er i overensstemmelse med normen. Virkeligheden og sandheden kan altså tilsyneladende bekræftes gennem sprog og samtale mellem medlemmerne i organisationen. Lige såvel som afprøvninger af sandheden kan manes til jorden gennem samtale. Gennem vores interviews med personalekonsulenterne fandt vi at rygter og sladder blev erklæret som

usande ved at sproget omkring dem var afvæbnede eller direkte stoppede historien. Denne form for konflikthåndtering er i tråd med det narrative mønster "taming the grapevine" som vil blive analyseret dybere under den narartive analyse (Denning, 2006).

Virkeligheden etableres altså gennem det fælles sprog som hersker i organisationen og en sandhed er først en endegyldig sandhed når denne accepteres i plenum. Kulturen på kontoret modarbejder på denne måde sladder og hjælper til en åben dialog om hvad der er af udfordringer, såfremt disse udfordringer deles af flertallet, eller de højest talende individer. At sandheden etableres i plenum er en fordel for ledelsen i forbindelse med Kotters (1996) ottende trin, forankring af nye arbejdsmetoder, fordi det bliver lettere at forankre den ønskede kultur i afdelingen, da denne er udtalt. Dette er givetvis en af årsagerne til at dette trin, som analyseret ovenfor, er lykkedes.

Den grundlæggende antagelse om hvordan det er at være menneske eller hvordan man er menneske på kontoret, kommer til udtryk i spørgsmålet om hvordan man er en god kollega. Normen som kom til udtryk, var, at alle mente, at en god kollega var arbejdsom, målrettet, havde styr på sine ting, overskud til at hjælpe og samtidig også kunne være med i den private snak som fra tid til anden var på kontoret. Den værdi som det blev tillagt at være et godt menneske, eller en god kollega, var ikke skrevet ned, men svaret vi fik var hos alle fire personalekonsulenter enslydende. Når der efterfølgende blev spurgt til hvordan stemningen var på kontoret, eller forholdet til kollegerne, var svaret konsekvent "godt". Hvis dette tages for pålydende at personalekonsulenterne har den gode stemning og at der er rum til den personlige snak samtidig med det faglige fokus, så lader kulturen til at fremme denne adfærd. Som personalekonsulent er man altså et godt menneske når man har fokus på sit arbejde og er fagligt dygtig til det, men samtidig også har overskuddet til at dyrke det sociale liv på kontoret. Et eksempel på den dårlige kollega, var en medarbejder som ikke var interesseret i at snakke om andet end arbejde, og på ingen måde anerkendte det sociale liv omkring ham. Denne medarbejder er ikke længere en del af organisationen

*"Jeg havde en kollega på et tidspunkt som jeg på ingen måder fungerede med og det giver en dårlig arbejdsdag (Interview Maria)".*

En grundlæggende antagelse for personalekonsulenterne synes dermed at være fokuset på faglighed, dog uden at denne skal overtage pladsen for de sociale relationer i organisationen.

Hvad er det rigtige for mennesket at gøre ud fra ovenstående grundlæggende antagelser? Som det blev beskrevet ovenfor, er de to store hovedfokuser, som blev observeret, fagligheden og det sociale samvær med de nærmeste kolleger. De nedskrevne værdier, med udgangspunkt i fremtidens rådhus, omtaler ikke direkte det sociale samvær. Men mellem linjerne kan det tolkes at punkt to gennem sin værdi om et tættere samarbejde og relation på tværs af afdelinger, som biprodukt også vil lede til flere personlige

relationer. De første antræk til mere personlige relationer mellem personalekonsulenterne og HR-konsulenterne er lagt. Men det lader samtidig ikke til, at kulturen hos personalekonsulenterne er befordrende for dette. Det skyldes den tilgang som de har til HR-konsulenterne som ifølge personalekonsulenterne ser ned på dem. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem kommentarer som:

*"Hvordan vi griber tingene an, er lidt forskellige, fordi nogle gange så føler vi lidt at der måske kan blive gjort lidt forskel på os, altså forstået på den måde at de som jurister er lidt skarpere og får lidt mere i løn kontra os andre, den opstår nogen gange (Interview Maria)."*

Her ses en negativt ladet måde at omtale det andet kontor på. En tilgang som ikke befordre et ligeværdigt samspil mellem de to kontorer. Med afsæt i den tidligere etablerede grundlæggende antagelse om at sandheden bekræftes gennem sprog og samtale ser vi også, at sproget bruges til at bevare denne "os og dem" kultur. "Den rigtige måde at være menneske" på lader altså til at være en bibeholdelse af status quo med fokus på at styrke den nære faglighed og det sociale samspil med de nærmeste kolleger. Mønsteret mellem artefakter og værdi som klarlægger denne antagelse ses i samspillet mellem de artefakter at der i sproget bruges en "os og dem" terminologi, samtidig med at der er et ønske om at yde den bedst mulige service indenfor sit felt. Normen, eller værdien, som spiller ind, er den modsatrettede adfærd som observeres i forhold til ønsket om tværfaglig sparring, som punkt to udtrykker. Indretningen af kontorerne opdeler de to afdelinger i to mindre organisationer, som ikke på overfladen har den store berøring med hinanden. Når der tales om hinanden bruges der "dem og os" og ikke et "vi" og sandheden bliver derfor denne. Den grundlæggende antagelse bliver, at vi er os og de er dem og deres faglighed er en anden end vores og det samme er deres sociale samvær hvorfor en tværfaglig relation ikke dyrkes.

Menneskelige relationer og hvordan man som individ bør agere i forhold til andre mennesker som grundantagelse for kulturen, er delvist blevet belyst i de foregående afsnit. De vil dog blive kædet sammen her nedenfor for at klarlægge præcis hvilke mønstre som blev observeret. Som beskrevet i afsnittet om arketyper er der i afdelingen en klar overvægt af pragmatikere og primadonnaer. Dette betyder at medlemmerne i personaleafdelingens største fokus er på deres faglighed og work life balance (Hein, 2016). Der er i henhold til vores observationer ingen konkurrencetrippere, hvilket giver et billede af en kultur som ikke er fremmende for konkurrenceorienterede individer. Den menneskelige relation drejer sig om sin faglige stolthed og at få denne bragt i samspil med de nærmeste kolleger. Det kommer både til udtryk gennem de citater som er vist ovenfor, men også i måden hvorpå der tales om hvordan man hjælper hinanden.

*"Så kan man godt lige sidde efterfølgende, men det er så der hvor man kan bruge sine kollegaer og sige hej jeg har lige haft det mærkeligste opkald, nu skal du bare høre (interview Maria)."*

Måden at bruge sine kolleger på til både at få hjælp fagligt, men også at kunne få hjælp til at bearbejde opgaver som på et personligt plan har været udfordrende, lader til at være dybt indlejret i kulturen og underliggende for store dele af den adfærd som ses på kontoret.

Magten på kontoret er på værdi-niveauet placeret hos henholdsvis lederen af afdelingen og souschefen for afdelingen, som egentlig har ansvaret for personalekonsulenterne. I praksis lader magten på kontoret til at være hos den faglige koordinator i langt højere grad end hos den nye leder af personalekonsulenterne. Dette vil blive yderligere analyseret under sensemaking afsnittet afdelinger i afdelingen.

Den værdi eller norm som den nyudnævnte leder har, stemmer ikke overens med den udførte adfærd, eller artefaktet. Tværtimod lader det til, at den ikke udtalte norm er, at så længe den tidligere leder kan agere som daglig leder af afdelingen, vil kulturen fastholde hende i den position. Den grundlæggende antagelse som kommer frem i mønsteret mellem artefakter og værdier lader til at være, at for at kunne lede personalekonsulenterne i det daglige er det nødvendigt at være blandt dem i det hverdagen. Den officielle udnævnelse af en souschef som er ansvarlig for dem, giver ikke magt blandt personalekonsulenterne, fordi magten skal fortjenes gennem en involvering i deres dagligdag, så lederne forstår det sociale spil som de agerer i. Det betyder for kulturen på kontoret, at det er essentielt at være en del af afdelingen for at kunne lede den. "Magt og kærlighed" synes altså i dette tilfælde at kunne være to sider af samme mønt. Den der tildeles magt blandt personalekonsulenterne, er den som har medvirket i det sociale samvær og på den måde både tilført og modtaget kærlighed til puljen, hvis dette ses som en enhedsstørrelse.

At de, fra ledelsens side, nedskrevne værdier ændres, lader ikke til at have den store påvirkning på hverken artefakter eller de grundlæggende antagelser.

Schein beskriver kultur som værende et equilibrium mellem de forskellige niveauer, men altid et equilibrium i bevægelse (Schultz 2000). Kulturen tilpasser sig altså det omkringliggende, så der altid er balance mellem de tre niveauer. At en værdi ændres, i dette tilfælde at der kommer en ny leder, påvirker her ikke balancen mellem artefakter og de grundlæggende antagelser. I denne situation er den grundlæggende antagelse, at magt tildeles den som investere i det sociale rum, og artefaktet er at de stadigvæk italesætter fagkoordinatoreren som leder. Om dette kan tilskrives Peter Druckers læresætning "culture eats strategy for breakfast" er ikke muligt at fastlægge ud fra den tilgængelige data. Men sikkert er det, at ændringen i værdien eller normen, ikke er stærk nok til at påvirke artefaktet og den grundlæggende antagelse.

De grundlæggende antagelser som er blevet kortlagt ovenfor ud fra det mønster som er observeret mellem værdier og artefakter er:

- Der søges generelt at samarbejde med HR-konsulenterne, mens der samtidig hersker en opfattelse af, at disse ser ned på personalekonsulenterne. Dette forsøges nedbrudt gennem eksempelvis traditionen om at sige godmorgen og en mere harmonisk tilgang til samarbejdet. Personalekonsulenterne accepterer altså ikke, at de bliver set ned på, hvorfor de har en harmonisk tilgang og ikke en underkastende tilgang til samarbejdet med HR-konsulenterne.
- Det er vigtigt at have sin faglighed i fokus for dermed at kunne yde det bedst mulige stykke arbejde og løse sine opgaver på bedste vis.
- Det er samtidig vigtigt at prioritere det sociale samvær med sine kolleger og være der for dem når de har brug for hjælp. Dette gælder både som leder og som medarbejder. Eksempelvis accepteres den nye leder for personalekonsulenterne ikke som praktisk leder, da hun ikke er til stede og bidrager tilstrækkeligt til det sociale samvær.
- Sandheden etableres gennem åben dialog og på den måde frembringes en konsensus om hvordan virkeligheden i organisationen er. Utilfredshed testet ved dialog og hvis denne ikke er i overensstemmelse med den gældende konsensus accepteres den ikke som valid.

Kulturen hos personalekonsulenterne kan beskrives som åben med et stort fokus på deres faglige stolthed og en tilgang til arbejdet, som er meget serviceorienteret. Det er vigtigt for dem at have en balance mellem arbejdet og det sociale, mens de arbejder, hvilket, som det blev analyseret tidligere, er vigtigt for pragmatikeren. Da netop denne arketype, pragmatikeren, er dominerende i afdelingen tilgodeser kulturen deres tilgang til arbejdet og skaber dermed en positiv tilgang til arbejdet. Udfordringer tales der om åbent og rygter manes til jorden, hvis disse ikke har hold i den etablerede virkelighed. Det betyder for ledelsen, at de gennem deres narrativ kan være med til at skabe deres egen historie, hvilket vil blive analyseret nærmere i den narrative analyse.

Der søges generelt et harmonisk samvær med HR-konsulenterne, men dette udfordres af den manglende daglige personlige kontakt mellem afdelingerne. Hvorledes denne meningsdannelse fungerer, vil blive undersøgt under sensemaking analysen.

## HR-konsulenterne

HR-konsulenternes kontor er det største af de to kontorer og består af to afdelinger. En analyseafdeling, som ikke vil blive nærmere beskrevet, og så HR-konsulenterne, som består af akademikere med forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Selvom medarbejderne har forskellige uddannelser, vil de for overskuelighedens skyld blive omtalt som HR-konsulenter. Der sidder 11 HR-konsulenter på kontoret,



inklusive lederen for hele personaleafdelingen samt den nye leder for personalekonsulenter, som har plads ved siden af lederen.

### *Artefakter*

Denne side af afdelingen er mere rummelig end personalekonsulenternes kontor, til trods for at der er færre ansatte. Ligesom det var tilfældet hos personalekonsulenterne, er der generelt en positiv opfattelse af de fysiske rammer på kontoret. Ved spørgsmålet om hvad der kendetegnede en dårlig arbejdsdag, svarede den ene af HR-konsulenterne:

*"... For jeg tænker at de fysiske rammer betyder umiddelbart meget meget lidt for mig, lige nu. Men det er spørgsmålet om det er fordi de i virkeligheden er på plads. For jeg kunne se dengang vi sad i pitstop, der kunne jeg godt mærke at der var rammerne jo ikke nær så fede (Interview Sonja)."*

Til trods for at der her først tales om, at de fysiske rammer ikke betyder ret meget for denne medarbejder, fortæller hun samtidig, at ligegyldigheden først opstår når disse er på plads. Dette kan givetvis også tilskrives den mere plads som HR-konsulenterne har, både ved at være færre på kontoret samtidig med at mange af deres opgaver var udenfor kontoret. Vi observerede, at de gange vi opholdt os på kontorerne, var der generelt mere affolket hos HR-konsulenterne og kontoret fremstod næsten tomt (Bilag 4). Medarbejdernes tilstedeværelse var altså en ganske anden end den som vi så hos personalekonsulenterne, der, som beskrevet ovenfor, ofte arbejdede fra samme plads hele dagen. Til forskel fra personalekonsulenterne har HR-konsulenterne adgang til mindre mødelokaler og små telefonrum som de kan tage opkald uden samtidig at forstyrre de omkringsiddende kollegaer. Der er ligesom ved personalekonsulenterne et stort fokus på rene linjer og der er ikke mange ting på de forskellige skriveborde, andet end et enkelt billede eller to (Bilag 4). De rene linjer blev også italesat af lederen og det var en del af hele processen omkring flytningen.

Påklædningen som vi observerede hos HR-konsulenterne, var mere professionel end den vi så hos personalekonsulenterne. Blandt andet havde flere af medarbejderne jakker eller blazere på (Observation 3). Der var generelt en større ensretning af påklædningen mellem HR-konsulenterne og de ansatte i analyseafdelingen, end mellem HR-konsulenterne og personalekonsulenterne. Dette kan givetvis tilskrives, at analyseafdelingen deler kontor med HR-konsulenterne og de derfor "uniformsmæssigt" tilpasser sig hinanden. Mens personalekonsulenterne og HR-konsulenterne kun i begrænset omfang omgås hinanden dagligt. Det taler dog samtidig også for den opdeling som også blev analyseret ovenfor. Opdelingen mellem de to kontorer manifesterer sig både fysisk i de to kontorer, men også i påklædningen.

Der er ligesom hos personalekonsulenterne også medarbejdere som beklager sig over støjen på kontoret. Til forskel fra personalekonsulenterne er frustrationen her dog at snakken som foregår ikke omhandler det fagområde som medarbejderne har.

*"...hvis jeg ikke har musik i ørerne, så er der ofte støj også fordi jeg sidder blandt mange forskellige faggrupper som jeg ikke har noget naturligt samarbejde med..." (Interview Karen)."*

Støjen handler altså ikke om privatsnak, men i højere grad om at den sparring som der er på kontoret, er så faglig bred at den for nogle medarbejdere ikke er relevant og derfor bliver støj. Støjen i lokalet afhænger dog af perspektivet, da andre medarbejdere netop fremhæver muligheden for at sparre og snakke på tværs af faggrupper er en positiv ting ved det nye kontor.

*"...at man måske sidder og har en samtale med en kollega, og så er der en anden kollega, som siger, hov det som i lige snakker om, er det det på torsdag, for der vil jeg gerne med, eller jeg har hørt det og det. Så jeg synes der er enormt megen vidensdeling, uden at vi sætter os ned og siger så skal vi vidensdele, det sker ligesom bare (Interview Karina)."*

Snakken på kontoret og de faglige relationer som de skaber ses altså både som positive og negative, alt efter konteksten. Dog taler alle om, at den faglige sparring er vigtig og positiv for deres opgaver og arbejde. Der åbnes op for at støj er mindre acceptabelt hvis denne opstår på grund af privatsnak frem for faglig sparring.

*"Hvis man har alt for travlt med at snakke om hvad man skal lave derhjemme eller sådan et eller andet, så synes jeg ikke det er i orden (Interview Sonja)."*

Medarbejderen fortæller her hvordan det i hendes forståelse ikke er i orden hvis der snakkes for meget om det private, mens man arbejder. Dette var det generelle billede blandt de HR-konsulenter vi interviewede.

Det er dog ikke kun de faglige relationer som dyrkes. Blandt andet er der også taget initiativ til en ginsmagning for hele afdelingen, men denne blev dog kun omtalt af de interviewpersoner som var HR-konsulenter, selvom alle fra personaleafdelingen var inviteret.

Artefakterne hos HR-konsulenterne var i høj grad ens med personalekonsulenternes. Der er hos HR-konsulenterne observeret et mere rummeligt lokale, dog stadig med fokus på rene linjer og orden på bordene. Påklædningen er professionel, med skjorter og blazere, i modsætning til personalekonsulenternes mere afslappede garderobe. Der var fra HR-konsulenternes kontor en lettere adgang til små telefonrum og mødelokaler, hvilket også afspejler sig i deres opgaver, som ofte er i forbindelse med møder. Den faglige sparring og de sociale relationer er ligesom hos

personalekonsulenterne i fokus, men der er en mere udtalt tendens til at blive irriteret over privatsnak hos HR-konsulenterne. Støjen italesættes som værende mere forstyrrende af HR-konsulenterne, specielt hvis denne er uden for medarbejderens fagområder.

Ovenstående artefakter viser en tendens som også blev analyseret ovenfor, nemlig at der er forskellig tilgang til arbejdet mellem personalekonsulenterne og HR-konsulenterne. Der er hos HR-konsulenterne et større fokus på faglige sparring og denne opstår gerne uformelt. Der italesættes ikke i samme omfang en positiv holdning privat snak, som det sås hos personalekonsulenterne og dette synes derfor mindre vigtigt for HR-konsulenterne.

### *Normer og værdier*

Ligesom hos personalekonsulenterne er der hos HR-konsulenterne ikke nogen nedskrevne værdier. De har de samme fire punkter fra fremtidens rådhus at arbejde efter. De fire punkter er som bekendt:

1. Nem indgang for borgerne
2. Samarbejde og relationer
3. Nye rammer
4. Bevægelse

Der er hos HR-konsulenterne en høj grad af faglig sparring, hvilket også blev klarlagt ovenfor under artefakterne. Dette er en adfærd som ledelsen, både for afdelingen, men også for hele kommunen, ønsker at fremme. Der fortælles i interviewene også om tværafdelings samarbejde med analyseafdelingen, og denne adfærd er altså i overensstemmelse med de værdier som gør sig gældende for fremtidens rådhus. Dog fandt vi ikke den samme form for samarbejde med personalekonsulenterne og dette kan givetvis tilskrives at kontorerne er adskilte, samtidig med at HR-konsulenterne i højere grad arbejder ude af kontoret. Ønsket om faglig sparring er også i højere grad udtalt hos HR-konsulenterne. Blandt andet kommer dette til udtryk når der spørges ind til hvad den ideelle kollega er. *"Uha, ja men det er jo en der for det første har en anden faglig viden end jeg har. Så jeg kan blive klogere og hun kan blive klogere. Så er det en der er åben, der gerne vil dele sin viden, og det er også en der gerne vil det sociale fællesskab (Interview Karina)."*

Det at dele sin viden og samtidig også søge at være en del af det sociale fællesskab er både i overensstemmelse med de nedskrevne værdier og det artefakt som eksempelvis ginsmagningen. Adfærden som vi observerede, er dog i mindre grad i overensstemmelse med dette, da kontakten med personalekonsulenterne sjældent blev omtalt som andet end sporadisk.

Det mobile som beskrives under punkt tre er, i modsætning til personalekonsulenterne, meget udtalt. Både fordi der hos HR-konsulenterne er flere små mobilrum (Bilag 5) og fordi meget af det arbejde som HR-konsulenterne laver, foregår ude til møder på resten af rådhuset. Dette leder også til en større grad af mulighed for tværfaglig sparring. Det mobilrum, eller "sushibaren", som den også kaldes af medarbejderne, gør det muligt for HR-konsulenterne at tage en telefonsamtale væk fra kontoret uden at skulle forlade kontoret helt. De kan stadig arbejde ved deres computer og samtidig fjernes der støj fra lokalet.

Der er, ligesom ved personalekonsulenterne, hos HR-konsulenterne generelt sammenhæng mellem de værdier de selv italesætter og de nedskrevne værdier som ledelsen har sat. Dog er der i henhold til den faglige sparring en dissonans, da der tilsyneladende ikke sparres med personalekonsulenterne. Dog er der et forsøg på at øge det sociale sammenspil mellem de to afdelinger ved eksempelvis ginsmagningsarrangementet.

### *Grundlæggende antagelser*

Ligesom det gjorde sig gældende ved analysen af de grundlæggende antagelser hos personalekonsulenterne er den tilgængelige data ikke udførlige nok til at foretage en nøjagtig kortlægning af de grundlæggende antagelser. Der vil i stedet, ligesom ovenfor, blive søgt en sammenhæng mellem de normer og værdier samt artefakter som er analyseret tidligere, for at klarlægge om disse tilsammen kan fremvise nogle grundlæggende antagelser for HR-konsulenterne.

Den første del af de grundlæggende antagelser som vil blive undersøgt, er menneskets forhold til naturen. Herunder med udgangspunkt i forholdet mellem HR-konsulenterne og personalekonsulenterne.

For HR-konsulenterne gælder det, ligesom det gjorde for personalekonsulenterne, at organisationen som analyseres, er kontoret og i dette tilfælde analyseres de som to adskilte, men afhængige organisationer. Når HR-konsulenterne omtaler personalekonsulenterne, er det med et afsæt i en forståelse af et hierarki mellem de to afdelinger. Direkte adspurgt om der er et hierarki mellem de to faggrupper svarer den ene HR-konsulent:

*"Altså det gør det lidt nogle gange... så er det personalekonsulenten der laver noget af arbejdet og så en jurist som kommer ind og kontrollerer så der ligger et eller andet der som i sig selv giver en eller anden forskel i hierarki. Og det er jo fordi at juristens faglighed for en eller anden særlig betydning lige der...(Interview Kristina).*

Det at der er tale om et hierarki, både uformelt, som det udtrykkes her, men også formelt da begge ledere af afdelingen er placeret på dette kontor peger mod en dominerende kultur i forholdet mellem HR-konsulenterne og personalekonsulenterne. Dog bør det samtidig bemærkes, at denne dominerende kultur ikke nødvendigvis er et angreb på personalekonsulenterne, men nærmere et udtryk for at HR-konsulenterne kæmper for deres egen kulturs fastholdelse (BARFOKA). I deres metarapport beskriver forfatterne, til BAR FOKA hvordan der ved implementeringen af storrumskontorer ofte vil opstå en kamp om den endelige kontorkultur (Ibid.). Denne kulturkamp kommer blandt andet til udtryk gennem HR-konsulenternes modvilje til at blande sig med personalekonsulenterne. Dette til trods inviteres personalekonsulenterne med til ginsmagning selvom dette arrangeres af en HR-konsulent. Der er altså her en vis søgen mod et socialt samvær med den anden afdeling, eller også kan det tilskrives at det stadig, i hvert fald på papiret, er en samlet personaleafdeling og derfor kan arrangementer ikke holdes uden alle inviteres.

Det næste der vil blive analyseret, er hvordan "virkeligheden og sandheden" som grundlæggende antagelse er til stede i afdeling.

Måden hvorpå "virkeligheden" etableres hos HR-konsulenterne er i høj grad i overensstemmelse med den samme grundlæggende antagelse som blev analyseret hos personalekonsulenterne. Sandheden etableres gennem samtale og udfordringer italesættes i plenum til møder. Eksempelvis en udfordring som håndtering af personfølsomme data omtales som:

*"...vi har snakket om det, vi snakker om at minde hinanden om det og nu skal vi lige huske at gå ind i glasrummet, man står og er optaget af den der opsigelse og så pludselig ryger der et navn ikke (Interview Kristina)."*

Måden hvorpå udfordringen løses er gennem samtale med de andre på kontoret. Der skrives ikke noget ned, eller laves en drejebog for håndtering af problematikken, men i stedet lader man medarbejderne klare udfordringerne selv. Det at "virkeligheden" etableres gennem samtale har tilsyneladende også hjulpet med transitionen fra Jernbanegade til rådhuset.

De medarbejdere som var udtalt imod forandringen er ikke længere i afdelingen.

*"Men som sagt, der var nogle tidligere kollegaer som ikke brød sig om det. Og der kom det da til udtryk, nogen gange ikke så konstruktivt, men sådan irriteret... Men efter det, så synes jeg ikke det er noget vi snakker så meget om (Interview Karina)."*

Efter at støj problemet ikke længere bliver italesat som værende et problem, forsvinder den "sandhed" som var at støjen på det nye kontor var for meget til, at der kunne arbejdes ordentligt. Den nye "sandhed"

er i højere grad, at snakken giver plads til vidensdeling og dermed etableres den nye "sandhed" gennem denne samtale om vidensdeling.

Hvad det vil sige "at være menneske" skal i denne sammenhæng forstås, som hvad den gode kollega er. Hvornår man er en god kollega og hvad der kendetegner denne, er generelt enslydende hos både HR-konsulenterne og personalekonsulenterne. Det nævnes af alle HR-konsulenterne, at den gode kollega både er social, men også faglig dygtig og når sine ting til tiden. Det er samtidig positivt hvis denne kollega har en anden faglig viden end den som de andre allerede besidder, som det ses i dette citat:

*"Så jeg kan blive klogere og hun kan blive klogere. Så er det en der er åben, der gerne vil dele sin viden, og det er også en der gerne vil det sociale fællesskab (Interview Karina)."*

Det at dele viden er også lagt som en af de nedskrevne værdier for fremtidens rådhus og det er noget som er udtalt hos alle medarbejdere. Det være sig både HR- og personalekonsulenter. Når der samtidig gøres noget for at pleje det sociale i afdelingen, både i henhold til arrangementer og generel opfordring til at dele viden, styrkes denne tilgang til kulturen. Sammenholdt med at der som tidligere nævnt ses en "virkelighed" som funderes i det udtalte, styrkes denne kultur netop, da den i sin natur er udtalt. Det være sig både som norm og værdi samt artefakt. Et andet eksempel på denne kultur som et artefakt er også den faste tradition om at sige godmorgen på begge kontorer når man ankommer om morgenen. Det er altså vigtigt for begge kontorer at møde hinanden ansigt til ansigt, til trods for at der ikke nødvendigvis er en arbejdsopgave der kræver en involvering af det andet kontor den dag.

Det er altså vigtigt for HR-konsulenterne at man som kollega er aktiv i både det faglige og det sociale miljø på kontoret. Det er en pligt at sørge for at have styr på sine ting og få lavet sine opgaver til tiden, men samtidig skal man også være vidensdelene og dermed er det også vigtigt, at en kollega ved noget som du ikke selv ved. Det er vigtigt at man deler ud af sin viden og at man er klar til at hjælpe en kollega hvis denne har en udfordring som han eller hun ikke kan overkomme alene.

Ud fra ovenstående kortlægning af de grundlæggende antagelser ses der følgende:

- Der er en dominerende tilgang til kulturen fra HR-konsulenterne mod personalekonsulenterne. Der søges et samarbejde, men dette skal være på HR-konsulenternes præmisser.
- Der søges et samarbejde på tværs af de to kontorer, men dette vanskeliggøres da der i opgavernes udfoldelse, opstår et uformelt hierarki.
- Der er et stort fagligt fokus, men det er samtidig vigtigt at søge udenfor sit eget faglige felt og dermed blive klogere på hvad der sker i organisationen.

- Det er, ligesom hos personalekonsulenterne, vigtigt at prioritere det sociale samvær med sine kolleger og være klar til at hjælpe når de har brug for det.
- "Sandheden" etableres gennem åben dialog og på den måde frembringes en konsensus om hvordan "virkeligheden" i organisationen er.

Kulturen hos HR-konsulenterne er ud fra ovenstående analyse åben med et stort fokus på faglig stolthed, men samtidig en søgen efter at udvide sin viden til felter man endnu ikke behersker. Dette gøres for at få et bredere forståelse af hele organisationen og dermed kunne udfylde sine arbejdsopgaver bedre. Det er vigtigt for HR-konsulenterne at have en balance mellem deres arbejdsliv og deres privatliv, da der her, ligesom ved personalekonsulenterne, er et flertal af den pragmatiske arketype. Sandheden etableres gennem fortællinger og den overordnede narrative fortælling synes at være en positiv tilgang til de åbne kontorer. Dette kan skyldes ledelsens narrative mønster, som vil blive nærmere belyst i den narrative analyse. Der er i forhold til personalekonsulenterne en dominerende kultur, som kan være medvirkende til den kulturkløft som begge afdelinger italesætter. Dette vil blive nærmere analyseret under sensemaking analysen.

### Delkonklusion

Der er mellem de to afdelinger tilsyneladende store dele af kulturen som er i overensstemmelse, hvilket kan synes forunderligt når der samtidig tales om to forskellige kontorer når man spørger de ansatte. Det som lader til at være afgørende for at de to kulturer ikke flyder sammen er den dominerende tilgang til kulturen som ses hos HR-konsulenterne, der clasher med den harmonisøgende tilgang som personalekonsulenterne udviser. Disse to afdelinger vil blive nærmere analyseret nedenfor under sensemaking analysen, for at belyse den forskel som der synes at være i meningsdannelsen mellem de to afdelinger. Det kan konkluderes at kulturen i begge afdelinger er positiv overfor de åbne kontorer. Dog skal ledelsen være opmærksom på om det er hensigtsmæssigt at fastholde den arbejdskultur der på nuværende tidspunkt er til stede da denne ikke leder til en integration mellem de to kontorer. Hvorfor det kan være i ledelsens interesse at forsøge at gøre op med denne kultur, eksempelvis gennem en ny organisering.

### Sensemaking

Som det i kulturanalysen er konstateret, er der to afdelinger i afdelingen, der har hver deres kultur. Disse to kulturer er forholdsvis ens, men dog er der nogle forskelligheder. Der er tidligere blevet forklaret forskellen på de to afdelinger. Det er derfor relevant at undersøge medarbejdernes sensemaking i forbindelse med denne opdeling. Det næste der er relevant at undersøge, er hvordan

disse to afdelinger i afdelingens sensemaking fungerer, og om der er nogen forskelle i denne sensemaking.

Som beskrevet tidligere, i teoriafsnittet, er vi bevidste om at Karl Weicks Sensemaking begreb og teori er beregnet på et enkeltstående individ og ikke en gruppe (Weick 2005). Vi mener dog at observerer vi et mønster i medarbejdernes sensemaking, kan dette mønster antages at være gældende i resten af afdelingen. Dette fordi at sensemaking processen både er afhængig af og påvirker det *fornuftige miljø*. Det betyder at individerne i deres ageren påvirker miljøet og miljøet samtidig påvirker individernes ageren (Weick 2005). Ved at have flere enslydende udsagn vil vi derfor argumentere for at der opstår et system, hvorfor vi tillader os at generalisere disse udsagn, som værende gældende for hele afdelingen. Det kan dog ikke siges at vejen dertil er den samme for de enkelte individer. Alt vi kan analysere er deres udtalelser og beskrivelser af forløbet retrospektivt og deres endelige meningsdannelse. Hermeneutikkens sandhedsbegreb er kendetegnet ved kohærens. Altså at noget er sandt hvis det i et system kan stå modsigelsesfrit (Egholm 2014).

Analysen vil være inddelt i to mindre sensemaking analyser som hver vil tage udgangspunkt i de problemstillinger vi observerede gennem vores interviews. Det vil dreje sig om opdelingen mellem medarbejderne og udfordringen ved at flytte den ene leder fra et kontor til det andet. Analyserne vil være bygget op omkring de 7 trin i sensemaking modellen og i hvert enkelt trin vil relevante citater og observationer blive inddraget til at belyse og undersøge hvilken sensemaking der er hos den enkelte medarbejder. Enkelte trin vil blive enten udeladt eller kun ganske kort analyseret, hvis disse ikke findes at have relevante findings som kan bidrage til en bredere forståelse af medarbejdernes sensemaking i de enkelte problemstillinger. Findes der flere overensstemmende udsagn, som giver udtryk for et mønster eller general mening indenfor en af de tre problemstillinger vil det søges at lave en generalisering af meningen. Dettets gøres med den hensigt at overskueliggøre den generelle opfattelse af hvordan medarbejderne forstår deres virkelighed. Slutteligt vil der blive samlet op på hvordan meningsdannelsen kan anskues i personaleafdelingen og hvilken effekt denne meningsdannelse har haft på forandringen.

### Afdelingerne i afdelingen

Som det fremgår af ovenstående kulturanalyse, er personaleafdelingen opdelt i to underafdelinger. En afdeling hvor personalekonsulenterne sidder og en afdeling hvori HR-konsulenterne sidder. Dette kommer blandt andet til udtryk ved en helt fysisk opdeling af de to kontorer, hvor der på det ene kontor kun befinder sig HR-konsulenter og på det andet kun er personalekonsulenter. Der var altså en direkte fysisk opdeling af de to grupper af medarbejdere. Til trods for at personalechefen ifølge hende selv



gjorde meget for at personaleafdelingen skulle være en samlet enhed, omtaler hun selv personaleafdelingen som todelt.

*"Jeg kan sagtens finde nogen heroppe der gerne vil snakke med jer og det kan jeg også dernede. De er bare nogle andre typer og det ved i jo sikkert også, at der er stor forskel på akademikere og HK'ere og også i forhold til hvor meget i får ud af dem. Det skal i nok være indstillet på"* (Interview Michelle).

Her fortæller lederen af afdelingen at vi bør være opmærksomme på at vi skal forvente kortere og ikke så uddybende svar fra personalekonsulenterne i forhold til hende og de andre HR-konsulenter. Derudover har hun ved flere lejligheder i interviewet omtalt det andet kontor som "dem" og sit eget som "vi" (interview Michelle).

Gennem vores interviews med de ansatte i personaleafdelingen, hvoraf fire sidder på den ene side og fire på den anden side af tekøkkenet, blev opdelingen af de to kontorer yderligere italesat.

*"Altså jeg vil nok sige der er to forskellige kulturer. Der er konsulentkonteret. Og så er der personalekonsulentkontoret"*(Interview Karina).

*"Jeg kan mærke at der er sådan lidt med dem deroppe, og så os. Det er der. Det er ikke altid negativt, men altså der er sådan lidt den der. De der 3 trappetrin vi har op, de er altså, de gør en ret stor forskel synes jeg"*(Interview Majbrit).

*"... fordi nogle gange så føler vi lidt at der måske kan blive gjort lidt forskel på os, altså forstået på den måde at de som jurister er lidt skarpere og får lidt mere i løn kontra os andre, den opstår nogle gange"* (Interview Maria).

Her fortæller tre forskellige medarbejdere om hvordan der på kontoret er en opdeling mellem de to faggrupper.

Det står altså klart, ud fra ovenstående, at der er to "afdelinger i afdelingen". Der bliver talt om "dem og os". Med udgangspunkt i den grundlæggende antagelse, som blev analyseret i kulturanalysen, " at sandheden etableres gennem sproget", vil vi forsøge at forstå den meningsdannelse der er mellem de to afdelinger.

### *Baseret på konstruktion af identitet*

En del af sensemaking processen er, som beskrevet i teoriafsnittet, at vores handlinger tager udgangspunkt i hvem vi opfatter os selv som (Weick 1995). Altså at vi bruger cues til ikke bare at teste vores opfattelse og forståelse af omverdenen, men også hvordan den opfatter og forstår os. I personaleafdelingen lader flere af medarbejderne til at have en stor del af deres identitet bundet op i deres arbejde og måden hvorpå de udfører det.

Når vi i interviewene spurgte ind til hvordan de havde det med deres kollegaer, var det altid dem på samme kontor som der blev omtalt og først. Det var kun når vi spurgte mere præcist ind til hele afdelingen blev det andet kontor inddraget.

*"det der er med juristerne, nu kommer der en masse fordomme, hæng på, de er akademikere og det kan man bare godt mærke. Det kan man altså, fordi vi bare arbejder forskelligt og vi har forskellige fagudtryk og det er forskellige felter vi sidder på..." (Interview Maria .*

Personalekonsulenterne synes altså at have baseret identitet på blandt andet at være i en anden gruppe end HR-konsulenterne. Det omtales som "os og dem" og ved at lægge afstand til "dem" defineres "vi".

*"Der vil vi sige, okay der sker noget nyt, lad os se hvilken vej vi kan gå. Hvor vil man måske i personalekonsulenterne sige. Der sker noget nyt, fy for den lede hankat, hvordan kan vi undgå det (Interview Sonja) ".*

Medarbejderen som sidder på det andet kontor, forklarer her forskellen på hvordan hun opfatter de to gruppers reaktion på en forandring. Mens hendes egen gruppe, HR-konsulenterne, beskrives i positive vendinger, fremstilles personalekonsulenterne mere negativt. Ved at lægge afstand til personalekonsulenterne, bliver det tydeligt at hun identificere sig som en del den gruppe hun sidder i, og ikke som en del af den samlede personaleafdeling.

Medarbejdernes identitet synes altså blandt andet at være konstrueret omkring deres placering i afdelingen. HR-konsulenterne taler om sig selv og deres egne, og det samme gør personalekonsulenterne. Der synes at være en "os" og "dem" tilgang i afdelingen, hvilket tydeliggøres i måden hvorpå der i interviewene tales om den anden gruppe med en distance, mens eget kontor omtales som "vi" og "os".

### *Retrospektiv*

Som tidligere beskrevet foretages sensemaking retrospektivt. Altså dannes vores mening og virkelighed ud fra vores tidligere erfaringer og oplevelser.

På det første kontor som personaleafdelingen havde, det som omtales som Jernbanegade, sad medarbejderne i små grupper af omkring tre medarbejdere per kontor. Enkelte sad alene. De sad her opdelt i faggrupper hvilket kan have ledt til den adskillelse som vi observerede i de nye storrumskontorer.

*"... specielt den ene af dem, har jeg arbejdet tæt sammen med og før i tiden, da vi sadovre i Jernbanegade, var det nærmest kun hende og jeg der var de HR-agtige i HR-teamet. Så der har jeg tæt, nærmest privat forhold..."*(Interview Kristina).

Her fortæller en medarbejder hvordan hun var tættere med sine kolleger på de gamle kontorer og talte mere privat. Hun fortæller at hun nu har en relation til flere kolleger, men at den er mere overfladisk.

Fordi de tidligere sad i så små grupper af fagfæller, har denne opsætning fæstnet sig som måden hvorpå man organiserer sig i personaleafdelingen. Dette netop fordi meningsdannelse er retrospektiv. Vores sensemaking tager form efter hvordan vi tidligere har handlet. Når medarbejderne tidligere har siddet i faggrupper og dette har fungeret, bliver dette den "frame" som det nye kontor sættes i og indrettes efter (Weick 2005).

Når vi spurgte ind til om man kunne organisere sig anderledes, eksempelvis ved at blande faggrupperne, var reaktionen som udgangspunkt at de enten ikke havde skænket det en tanke, eller at det ville den anden gruppe nok ikke synes om.

*"Jaa, altså på sin vis, helt personligt kunne jeg ikke tænke mig det, for jeg ville være bange for at man så ødelægger det faglige miljø..."*(interview Sonja).

Ovenstående citat viser en af reaktionerne på forslaget om at blande faggrupperne. Medarbejderen, som er HR-konsulent, frygter her at det faglige miljø hun har med sine kolleger, vil blive ødelagt. Dette kan givetvis tilskrives en frygt for tab af identitet, da hun frygter at den gruppe hun identificerer sig med, vil blive ødelagt, hvis den bliver blandet med den anden faggruppe. Samtidig taler HR-konsulenterne meget positivt både om deres faglige sparring og muligheden for privatsnak som ved en sammenlægning kunne gå tabt, da nye sociale relationer ville skulle etableres. De har begrænset erfaring med at skulle etablere sociale relationer med personalekonsulenterne og har dermed begrænsede tidligere "frames" at forstå denne mulige verden i.

### *Bestemt af det fornuftige miljø*

Sensemaking styres også af det miljø som individerne befinder sig i, samtidig med at de påvirker miljøet omkring dem (Weick, 1995). De cues som tages ind af individerne er altså bestemt af det fornuftige miljø og det samme er de "frames" som de fortolkes i (ibid.). Når medarbejderne i personaleafdelingen tidligere har siddet sammen i den førømtalte konstellation af faggrupper, har de kunne forstærke miljøet omkring dem til at fastholde de "frames" som indkommende "cues" blev fortolket i. "Framesne" bliver stærkere, fordi miljøet styrkes af medarbejdernes handlinger i dette og dermed styrkes og fastholdes de rammer som "cuesne" fortolkes i.

Dette betyder at medarbejdernes tanker om hvorledes man kan indrette sig på et kontor bliver strømlinede i samme retning og input som går mod den allerede funderede dagsorden vil oftere blive frasorterede til fordel for allerede afprøvede opstillinger. Ligesom det blev analyseret ovenfor i det retrospektive element, kan modstanden mod ændringer af de to afdelinger også tilskrives, at miljøet ikke er gavnligt for en ændring i denne tankegang, men tværtimod fastholder opdelingen af de to faggrupper. Ud fra interviewene kom det frem at når vi som undersøgere foreslog at sætte medarbejderne sammen i arbejdsgrupper fremfor faggrupper, blev vi af personalekonsulenterne mødt, ikke med modstand, men tværtimod med en positiv indstilling. Dog altid med et forbehold om at den anden faggruppe formentlig ikke ville kunne lide det.

*"...kunne det ikke være fedt at vi blandede os? Så kan det godt være at juristen ville kede sig en smule og tænke Jesus, men omvendt kunne de måske bidrage og vi kunne måske få et samarbejde op og køre (Interview Maria)."*

I modsætning til personalekonsulenterne er HR-konsulenterne, som vist ovenfor, ikke er interesserede i at blande de to faggrupper. Det kan skyldes at miljøet i den afdeling ikke er fordrende for en forandring i den retning. Der er blandt HR-konsulenter en måde at omtale personalekonsulenterne på, som tyder på at HR-konsulenterne som gruppe har en sensemaking om at personalekonsulenterne arbejder på en anden og dårligere måde, end HR-konsulenterne gør. Derfor føler de at det vil kunne ødelægge arbejdskulturen i gruppen, at blive blandet med personalekonsulenterne.

*"jeg tænker at os i konsulentgruppen, bruger lidt længere tid på dem (red. opgaverne), og går lidt mere i dybden...der oplever jeg at personalekonsulenterne er rigtig serviceminded og de vil gerne give svar hurtigt. Og når de går hjem, så er deres bord ryttet (Interview Karina)."*

HR-konsulenten beskriver her forskellen i den måde hun oplever de to grupper, arbejder på. Miljøet hos HR-konsulenterne tyder altså på at de har en forståelse af at de arbejder dybere med deres opgaver end personalekonsulenterne. Derfor føler HR-konsulenterne at de taber fagligt niveau hvis de bliver blandet

med personalekonsulenterne. Fordi det miljø de har fået opbygget styrker deres forståelse af at de er fagligt dygtigere end personalekonsulenterne. Som beskrevet i kulturanalysen har HR-konsulenterne en dominerende kultur. Dette kan bruges til at supplere forklaringen af deres modstand mod at blive sammenlagt med personalekonsulenter, da de i sådan et tilfælde ville blive nødt til at give afkald på dele af deres kultur. Hvilket ville være i modstrid med deres nuværende kultur. Personalekonsulenternes kultur er derimod harmonisøgende hvilket forklarer deres mere positive tilgang til forslaget om sammenlægning af de to afdelinger. Der er fra personalekonsulenterne et ønske om at de to afdelinger skal integreres tættere sammen.

### *Social*

Med udgangspunkt i netop det fornuftige miljø kan opdelingen af de to afdelinger også ses med afsæt i hvordan sensemakingen er socialt funderet. Ved at medarbejderne netop sidder i faggrupper i hverdagen vil det naturligt også være her de sociale relationer bygges stærkest. Når vores verden blandt andet skabes gennem de relationer vi har med hinanden, vil de mennesker vi omgiver os mest med, også være dem som oftest har den største indflydelse på hvordan vores verden ser ud. I dette tilfælde betyder det, at netop fordi medarbejderne har organiseret sig som de har, vil de kunne forstærke hinanden i ideen om, at netop deres organisering er den rigtige. Oplevelsen af "os og dem" ses, som nævnt tidligere, ved blandt andet, hvordan kollegaerne på det andet kontor, ikke betragtes som nære kolleger.

*"A: hvordan vil du beskrive dit forhold til dine kollegaer?"*

*K: Rigtig godt. Rigtig rigtig godt. Altså dem i konsulentteamet har jeg et rigtig fint forhold til. Og vi har det rigtig rigtig fint Og det synes jeg også jeg har til personalekonsulenterne. Det har taget lidt længere tid og været lidt sværere... Måske for det første fordi vi ikke sidder sammen trods alt." (Katrine interview).*

Som det netop udtrykkes her af medarbejderen, har mængden af social interaktion en indflydelse på hvor let eller svært det er at skabe en relation til andre mennesker. I forhold til fastholdelsen af "os og dem" mentaliteten lader organiseringen af medarbejderne til at have en styrkende effekt på cementeringen af netop denne virkelighedsopfattelse. Senere i interviewet bliver forskellen og fordommene yderligere italesat af samme medarbejder.

*"Jeg tror, jeg kan godt føle nogle gange, at konsulenterne, at personalekonsulenter måske føler, at vi tror at vi er mere værd. Og det gør vi ikke. Jeg gør i hvert fald ikke." (Ibid).*

Det som bliver paradoksalt, er antagelsen om, at personalekonsulenterne skulle føle, at de var mindre værd end HR-konsulenterne. Denne opfattelse, eller virkelighed, er tilsyneladende opstået uden at blive testet af mod personalekonsulenterne selv. De "cues" eller reaktioner som kunne rykke ved de "frames"

som "cuesne" opfanges i, er ikke tilstede. Fordi de to kontorer sidder opdelt som de gør, opstår den sociale interaktion med den modsatte gruppe, som vil kunne rykke ved opfattelsen, ikke. Dette kom også til udtryk i en observation vi gjorde os ved frokosten. Her sad personalekonsulenterne og HR-konsulenterne, ligesom på kontoret, opdelt i to grupper (Observation 4). Dette kan rent lavpraktisk tilskrives at når man sidder på kontor sammen, går man samtidig ned til frokost. Men det bliver også et symbol for de, manglende, sociale relationer kontorerne imellem.

Ingen af de medarbejdere vi snakkede med, havde noget dårligt at sige om medarbejderne på det modsatte kontor, alligevel havde de en opfattelse af at de andre havde en negativ holdning til dem. Medarbejdernes forståelse af hinanden bygger tilsyneladende mere på hvad de i deres gruppe er blevet enige om, frem for at efterprøve deres virkelighed inde på det andet kontor.

### *Vedvarende/igangværende*

Sensemaking er en kontinuerlig og vedvarende proces, samtidig med at den er drevet af troværdighed frem for nøjagtighed og kun udvalgte cues. Dermed vil den virkelighed vi observerede hos medarbejderne også blive forstærket af den organisering personaleafdelingen har nu. Når medarbejderne sidder opdelt i faggrupper som de gør nu, vil de hver dag de kommer på arbejde have mulighed for at efterprøve deres antagelser om den virkelighed de arbejder i. Når denne så bliver bekræftet gang på gang, eksempelvis ved forståelsen af forholdet mellem de to afdelinger, vil den også blive stærkere funderet. Når den daglige arbejdsgang hovedsageligt foregår på eget kontor, og for HR-konsulenters vedkommende, flere møder ude af kontoret, betyder det for afprøvningen af meningsdannelsen, at denne begrænses til en relativt lille og fast gruppe af mennesker. Af de medarbejdere vi snakkede med, havde den sidst ankomne medarbejder været der i to år. Med en lille fast gruppe af mennesker vil der ofte ikke være store forandringer i det omkringliggende miljø. Echological change, og en revurdering af meningsdannelsen vil derfor sjældnere forekomme. Samtidig er det kun udvalgte cues som tages op til vurdering i forhold til efterprøvning af meningsdannelsen, og resultatet på disse vil være bestemt af troværdighed frem for nøjagtighed. Altså at det er vigtigere for medarbejderne, at den virkelighed de befinder sig i, virker rigtig for dem end om det også forholder sig sådan i den objektive virkelighed. Dette med forbehold for, at der i sensemaking ikke kan tales om en egentlig objektiv virkelighed, men snarere om en virkelighed som accepteres af flest mulige.

Tidligere sad medarbejderne, som beskrevet, også på mindre kontorer, dog stadig i faggrupper. Den nye organisering af kontoret betyder, at det nu er muligt for medarbejderne i de to faggrupper i større grad at få efterprøvet og accepteret deres fordomme, eller virkeligheder, om hinanden. Dette dog uden at få

dem efterprøvet i direkte samspil med den omtalte modpart. Eksempelvis spurgte vi i vores interviews muligheden for at omfordele siddepladserne i afdelingen, på en sådan måde at medarbejderne i stedet for at sidde i faggrupper ville sidde i arbejdsgrupper. Dette forstået på den måde at HR-konsulenterne og personalekonsulenterne skulle placeres indenfor de områder hvor de hovedsageligt arbejder.

Til spørgsmålet om hvad forskellen på de to afdelinger er svarer en af HR-konsulenterne:

*"Jeg tænker også at det er måske ikke så modigt et miljø, altså det er ikke der hvor man siger, nå nu skal vi satme lige komme med noget nyt, det vil de ikke synes er nogen fed ting, det synes vi som regel inde hos os, det synes vi er spændende. (interview Sonja)".*

Altså mener HR-konsulenten her ikke at forandringer generelt vil blive vel modtaget af personalekonsulenterne. I samme interview fortæller medarbejderen også om hvordan hun ikke tror at den faglige sparring vil være god, hvis det overhoved til være der, fordi måden hvorpå opgaverne løses af de to grupper er så forskellig.

Personalekonsulenterne er anderledes positive overfor forslaget om en omlægning fra faggrupper til arbejdsgrupper. Til spørgsmålet om hvorvidt hun tror der vil være læring i det svare en af medarbejderne:

*"Det kunne man lære helt sikkert meget af. De kunne da helt sikkert også lære meget af vores at høre hvad vi har gang i. Det kunne man sagtens (Interview Jette)."*

Citatet giver ikke udtryk for en modstand mod en sammenlægning, tværtimod, hvilket må siges at stå i kontrast til den meningsdannelse som HR-konsulenten ovenfor gav udtryk for. Det er vigtigt her at understrege at disse to citater ikke er enkeltstående, men begge er et udtryk for den generelle opfattelse for de to faggrupper, som blev observeret under de afholdte interviews. Ved at blande de to faggrupper kunne de fordomme som medarbejderne har mod hinanden afprøves og, formentligt afkræftes. Da man på den måde ville hjælpe til en bedre forståelse af den modsatte afdelings arbejde og metoder.

Netop fordi sensemakingen løbende tager uddragne cues ind og disse cues nødvendigvis er et udtryk for omgivelserne, betyder den nuværende organisering i personaleafdelingen, at medarbejderne hovedsageligt vil få cues fra personer med lignende meningsdannelse. Når denne så samtidig er drevet af troværdighed frem for nøjagtighed, vil medarbejderne ikke af sig selv søge en meningsdannelse som strider med den de allerede har etableret. Altså vil de fordomme som hersker om det andet kontor vedblive med at eksistere, fordi der allerede på nuværende tidspunkt er opstået en forståelse af deres opførsel og plads i afdelingen.

## Del konklusion

Ovenstående analyse viser at der i afdelingen kan ses to underafdelinger, henholdsvis HR-konsulenterne og personalekonsulenterne. Til trods for at der arbejdes i et storrumskontor, betyder de fysiske rammer, at der arbejdes i to adskilte kontorer. Denne adskillelse ses ikke kun i den fysiske indretning og kulturen, men også i måden hvorpå de to grupper af medarbejdere taler om hinanden. Blandt andet italesætter personalekonsulenterne hvordan de fra HR-konsulenternes side føler sig set ned på. Samtidig italesætter HR-konsulenterne en fordom om en begrænset lyst til forandring hos personalekonsulenterne, som ud fra ovenstående, ikke deles af personalekonsulenterne. Fordi de ikke i hverdagen kan afprøve deres sensemaking om den anden gruppe på andre end deres nærmeste kolleger, opstår der fordomme om den modsatte gruppe. Blandt andet består disse fordomme om omstillingsparathed, arbejdsmetoder og organisationsforståelse. Ved at blande de to afdelinger, ville flere af disse fordomme antageligvis blive modbevist, da meningsdannelsen ville kunne afprøves i nye frames og mod de personer som de er rettet mod.

## Hvor blev min chef af?

I forlængelse af udfordringen med afdelingerne i afdelingen, fandt vi også gennem vores interviews, at det var blevet besluttet, at stillingen souschefen for personaleafdelingen var blevet flyttet ind ved siden af chefen. Tidligere havde den rolle været placeret inde ved personalekonsulenterne, mens chefen sad inde ved HR-konsulenterne. Den tidligere souschef er stadig ansat og sidder på samme plads, men har ikke lederansvar som tidligere. Hun er nu fagligkoordinator for personalekonsulenterne, men har altså ikke lederkompetencer. Flere af personalekonsulenterne snakkede om at denne flytning var svær.

*"Men det kom vitterligt som et chok for mig og jeg reagerede måske også lidt voldsomt, så nu skal du være faglig chef det er meget flot, og så skal Maj (red. den nye souschef) som sidder inde i det andet rum være chef for os, men hun er her jo ikke (Interview Maria)".*

Den nye souschef, som egentlig er leder for personalekonsulenterne, sidder de fleste dage i den del af kontoret som er for HR-konsulenterne. En enkelt dag om ugen er afsat til at hun sidder inde ved personalekonsulenterne. Den tidligere leder for personalekonsulenterne sidder som sagt stadig på sin gamle plads og hendes identitet kan derfor være svær at adskille fra hendes tidligere position i forhold til den nye.



Herunder følger en analyse af hvordan den nye fagkoordinators sensemaking på denne problemstilling er. Derudover følger, hvordan personalekonsulenterne har deres meningsskabelse af den ny fagkoordinator og deres nye leder.

### *Baseret på en konstruktion af identitet*

I vores interview med den faglige koordinator beskriver hun stadig de andre personalekonsulenter som sine medarbejdere. Blandt andet da vi spørger ind til hvorfor hun har den plads på kontoret som hun har:

*"Nej det er mine medarbejdere der har valgt det for mig. Så nej, jeg havde gerne siddet ude midt i det hele. Det have ikke generet mig (Interview Lena)."*

Selvom hun ikke længere er souschef, omtaler hun stadig sine, nu, kollegaer som sine medarbejdere. Dette kan tolkes som et udtryk for, at den identitet som hun har, på kontoret stadig er bundet i hendes tidligere rolle som leder af afdelingen. Denne rolle bliver af de andre personalekonsulenter bekræftet i deres måde at omtale hende på, samtidig med at hun i praksis stadig bruges som leder af afdelingen. Når hun stadig både bruges og i nogen grad også omtales som leder af afdelingen besværliggør det en ny meningsdannelse om, at den nye leder for personalekonsulenterne kan fungere som leder af afdelingen. Den identitet som fagkoordinatoren har på kontoret bekræftes både af hendes egne handlinger som ikke modsiges af personalekonsulenterne og deres handlinger mod hende som endnu engang bekræfter hende i, at hendes identitet som leder af afdelingen er korrekt.

*"Så det er stadigvæk vores leder synes jeg. Vi har så også Michelle. Hun kommer så ind en gang om ugen, hvor hun sidder ved et skrivebord, og ligesom er hos os ikke, det er også meget rart (Interview Jette)."*

Her forklarer en af personalekonsulenterne, hvordan hun stadig opfatter fagkoordinatoren som sin leder. Det står altså klart at fagkoordinatorens identitet til stadighed er bundet op på at være leder for personalekonsulenterne, og at hun fortsat bliver fastholdt i den rolle af hendes kolleger i afdelingen. Når "sandheden", som grundlæggende antagelse, etableres gennem talen betyder det for ledernes rolle at de først kan accepteres som ledere når dette er den fortalte fortælling.

Den nye leders identitet som leder, synes derimod ikke at være etableret i afdelingen. Hvordan hendes sensemaking er, kan ikke analyseres da det ikke var muligt at interviewe hende. Men med udgangspunkt i hvordan personalekonsulenterne omtaler hende, lader det ikke til, at en konsensus om at hun fungerer som leder for personalekonsulenterne er etableret. Det skyldes at personalekonsulenterne ikke har givet hende en identitet som leder, og når de omtaler hende er hun stadigvæk "inde fra" HR-konsulenterne. Hun skal altså gøres en betydelig indsats for at få en identitet som leder af

personalekonsulenterne, hvis personalekonsulenterne skal ændre deres sensemaking af hende som leder.

### *Retrospektivt og det fornuftige miljø*

Meningsdannelsen skabes, som sagt, også på baggrund af hvad der allerede er etableret og det framework som individet har accepteret (Weick 1995). Det betyder i dette tilfælde, at fordi den faglige koordinator har været leder og, antageligvis, har været accepteret som leder vil den generelle sensemaking omkring hende være, at hun er leder for personalekonsulenterne. Når hendes fysiske placering ikke ændres, samtidig med at den nye leder ikke fast er tilstede i den nye afdeling, kan der argumenteres for, at miljøet i afdelingen ikke har ændret sig. Gennem vores interviews giver flere af personalekonsulenterne udtryk for at de stadig bruger den faglige koordinator som deres primære leder, til trods for at de godt ved at den nye leder nu officielt besidder denne rolle. Men fordi den nye leder ikke er lige så tilgængelig grundet hendes primære placering i den anden afdeling, samt at den faglige koordinators placering er den samme, bruges den faglige koordinator stadig som den primære leder af personalekonsulenterne.

*"Og alle kommer jo til hende (den faglige koordinator) fordi hun sidder i rummet, det giver et naturligt flow, men nu er "den nye leder" derinde (red. Det andet rum) og det gør, at hun ikke ser og hører en masse ting... (Interview Maria)."*

Medarbejderen fortæller her hvordan den faglige koordinators placering fastholder hende i hendes tidligere lederrolle, mens at den nye leders manglende tilstedeværelse forhindrer hende i at etablere sig som leder for personalekonsulenterne i praksis.

Den faglige koordinators placering i kontoret lader, med udgangspunkt i ovenstående citat, til at være med til at fastholde den tidligere etablerede meningsdannelse om hendes rolle som leder. Det fornuftige miljø, her eksemplificeret ved medarbejdernes søgen mod den faglige koordinator som leder betyder, at den nye leders udnævnelse ikke internaliseres. Ydermere har den nye leder ikke tidligere fungeret som hverken personalekonsulent eller leder i personaleafdelingen. Derfor har hun ingen tidligere identitet som leder. Medarbejderne har derfor ingen tidligere "frames" som kan hjælpe til at identificere hende som leder. Dette kan være endnu en faktor til hvorfor personalekonsulenterne har svært ved at etablere en sensemaking om at den nye leder rent faktisk er deres leder.

### *Det sociale*

Som en del af meningsdannelsen er det sociale aspekt, som beskrevet tidligere, med til at konstruere den mening som skabes af omverdenen. Opdelingen af kontorerne giver som analyseret ovenfor to

sociale grupper. Den nye leder sidder hovedsageligt inde ved HR-konsulenterne og har kun en enkelt dag om ugen inde ved personalekonsulenterne, hvilket hun ikke altid når at have grundet møder andre steder i bygningen.

*"M: Jamen jeg vil hellere have at hun sidder i det rum hvor jeg sidder, det synes jeg. Det må jeg ærligt indrømme. For jeg synes der er for langt.*

*Interviewer: Det er simpelthen afstanden eller hvordan?*

*M: Ja både i overført betydning og også i egentlig betydning. Fysisk er der for langt. Men sådan rent mentalt. Der synes jeg også der er lidt langt (Interview Majbrit)."*

I og med den nye leder ikke er en fast del af det sociale spil blandt personalekonsulenterne, vil det blive vanskeligere for hende at ændre det framework som de udvalgte cues skal fortolkes i. Når den faglige koordinator samtidig fastholder den forståelse, at hun er leder, og denne accepteres blandt personalekonsulenterne uden at det bliver udfordret, vil udskiftningen af lederrollen have svært ved at udfolde sig. Det er ved samtlige interviews med personalekonsulenterne, den faglige koordinator, som omtales som primær leder og hende som de vil gå til, hvis de har udfordringer, som en leder bør kigge på.

*"Ja, den faglige koordinator sidder sammen med os, så det er hende jeg går til først. Jeg tror faktisk at jeg vil sige det til hende først, og så vil jeg gå til den nye leder bagefter (Interview Jette)."*

Den nye leder omtales primært som jurist og ikke som leder eller souschef, hvilket skete ved samtlige interviews. Den sociale sensemaking synes altså at pege mod at den nye leder i højere grad er jurist end leder.

Fordi der i gruppen af personalekonsulenter ikke tales om den nye leder som deres nærmeste leder samtidig med at hun fysisk ikke er tilstede i deres afdeling, lader den tidligere sensemaking, at den faglige koordinator er leder af afdelingen, til at være fastholdt.

*"De der 3 trappetrin vi har op, de gør en ret stor forskel synes jeg (Interview Majbrit)."*

Metaforen med de tre trin beskriver i høj grad også følelsen af adskillelse mellem de to afdelinger, men kan også bruges til at forstå hvorfor den nye leders lederrolle ikke tages ind hos personalekonsulenterne. Hun er ikke tilstede på kontoret og hun "hører til" i den anden afdeling. Derfor vil den sociale kontekst på kontoret, modarbejde hendes status som fungerende leder, da den sociale kontekst fastholder de gamle roller, med den faglige koordinator som leder og den nye leder som jurist og HR-konsulent.

### Del konklusion

At den faglige koordinator ikke længere er leder for afdelingen, lader til, på baggrund af vores ovenstående analysen, kun at være på papiret. I hvert fald er det den faglige koordinator som personalekonsulenterne først går til når de har udfordringer på kontoret. Den faglige koordinator har tilsyneladende svært ved at slippe sin identitet som leder af afdelingen og omtaler også sine kolleger som sine medarbejdere. Afdelingens syn på den nye leder, er at hun ikke fungerer som leder i praksis. Dette skyldes dels at sensemaking er retrospektiv, hvorfor personalekonsulenterne ikke har nogle frames der passer til den nye leders rolle, fordi de ikke tidligere har haft kendskab til hende som leder eller personalekonsulent. Derudover er den faglige koordinators tilstedeværelse i det sociale rum, en væsentlig faktor i fastholdelsen af "status quo".

### Sammendrag af sensemaking

Ud fra de to ovenstående analyser fandt vi at der var to forskellige meningsdannelser i de to afdelinger. Samtidig betyder deres manglende daglige interaktioner med hinanden at de bliver fastholdt i de samme frames og forståelser af hinanden. Dette udmunder sig i fordomme om det andet kontor samtidig med en misforstået tilbageholdenhed overfor at blive blandet. I hvert fald fra HR-konsulenternes side. Ved at blande de to afdelinger kunne flere af disse fordomme formentlig manes til jorden, da muligheden for at teste disse i en ny frame ville give et andet udfald i meningsdannelsen.

Det blev ligeledes fundet, at på trods af at den faglige koordinator ikke længere på papiret var leder for personalekonsulenterne var det stadig denne rolle hun indtog i afdeling. Den nye leders manglende tilstedeværelse i afdelingen afholder hende fra at indtage rollen som leder, samtidig med at den faglige koordinators identitet som leder af afdelingen, bliver bekræftet af de andre ansatte i afdelingens ageren omkring hende.

### Narrativ analyse

Nu er der blevet analyseret hvordan ledelsen er lykkedes med forandringsledelse af forandringsprocessen i personaleafdelingen. Der er blevet analyseret hvordan kulturen har påvirket denne forandringsproces, samt analyseret medarbejdernes meningsdannelse. Det er nu relevant at analysere hvordan ledelsen har gjort brug af narrativer til at lede personaleafdelingen under og efter forandringsprocessen. Der vil blive gjort brug af Stephen Denning, *Effective Storytelling: Strategic Business Narrative Techniques* (2006), som vil fokusere på de typer af narrative mål som ledelsen af personaleafdelingen havde og har med deres narrativ.

Derudover vil Van Geukens, *lad fortællingerne lede* (2002), blive brugt til at belyse hvilken effekt ledelsens narrativ havde og har på medarbejderne i personaleafdelingen.

Denning (2006) introducerer i sin artikel, otte "narrative patterns" eller mønstre. Hvert mønster har et mål, og for at nå målet, er der en tilhørende krav til hvad historien skal indeholde. Derudover er der en forklaring på hvad fortælleren skal gøre når historien bliver fortalt. I følgende analyse vil det blive analyseret, hvilke narrative mønstre, som ledelsen har benyttet sig af.

Det første narrative mønster der er relevant at belyse, er det som Denning (2006) kalder "leading people into the future". Her forklarer Denning at det er afgørende at fortælleren har en historie som fortæller om fremtiden, men uden at gå i for mange detaljer, da de ofte vil vise sig at være forkerte (Denning 2006). Ledelsen af personaleafdelingen har i deres fortælling lænet sig op ad det som de kalder "Fremtidens rådhus". Fremtidens rådhus er en lille brochure, som forklarer visionerne for fremtidens rådhus i fire overordnede punkter (Bilag 1). Disse fire punkter er overordnede områder som bliver beskrevet i floskler og store ord, men ikke er detaljeorienterede. Dette værktøj, er altså idéelt for ledelsen, da det skitserer fordelene og billedet på fremtiden efter forandringen, men ikke går i detaljer med hvad det rent faktisk betyder at gennemføre flytningen.

I interviewene blev interviewpersonerne spurgt ind til visionen for forandringen. Her kom mange af interviewpersonerne ind på "fremtidens rådhus."

*"Der var jo noget med det her fremtidens rådhus, som gjorde noget med at vi skulle være sammen mere...."* (Interview Karina).

Her nævner en medarbejder at visionen med forandringen var fremtidens rådhus. Medarbejderen er også klar over at der var fire punkter, men indholdet af punkterne havde medarbejderen sværere ved at fremkalde.

*"Men altså historien eller fortællingen ved jeg ikke rigtigt."* (Interview Karina)

Dette er et godt eksempel på at ledelsen af personaleafdelingen er lykkedes med indholdet af fortællingen til det som Denning (2006) vil kalde "leading the people to the future". Medarbejderne i afdelingen er alle bekendt med "fremtidens rådhus" men kan ikke gå i detaljer, hvilket ifølge Denning er en nødvendighed for at denne type af narrativ bliver succesfuldt (Denning 2006).

Denning (2006) forklarer at fortælleren for at opnå succes i "leading people to the future" narrativet, skal være sikker på sine fortællerevner. Her har ledelsen igen ved hjælp af "Fremtidens rådhus" haft succes. Der bliver talt bredt om hvordan de nye kontorer giver mere og bedre faglig sparring.

*" .... Skabe bedre rum og mulighed for tværfagligt samarbejde."* (Interview Michelle).

Denne faglige sparring nævner mange af interviewpersonerne som værende en vigtig ting i forbindelse med flytningen til nye kontorer. Så den faglige sparring har været en afgørende pointe i den fortælling som ledelsen har fortalt. Som analyseret under Kotters otte trin model, havde ledelsen succes med det første trin, "creating urgency" og trin nummer tre "udvikle en vision". Det viser sig altså, at denne succes i stor grad bunder i ledelsens evne til at benytte det narrative mønster "leading people into the future". Denning skriver i sin artikel, at det er vigtigt i fortællingen af bruge sætninger, som "*let's go*" og "*when do we start*" (Denning 2006, p. 43). Også her har ledelsen af personaleafdelingen været opmærksomme på fortællingen.

*"Ledelsen talte for forandringen, men det skal de jo. Vi har en meget positivt indstillet ledelse og de havde fået en opgave og den prøvede de at sælge rigtig godt til os andre."* (Interview Karen)

Her forklarer en af medarbejderne, hvordan lederen opmuntrede hendes medarbejdere til at se positivt på forandringen, og få det bedste ud af det. Ledelsen har altså opfyldt alle parametre, som Denning (2006) stiller op for et succesfuldt "leading people to the future" narrativ. På denne måde har ledelsen, allerede inden forandringen blev igangsat, præpareret medarbejderne i afdelingen på den forestående forandring, og skabt et positivt narrativ om hvordan det bliver at arbejde på de åbne kontorer.

Van Geuken (2002) skriver at fortællinger på arbejdspladsen grundlæggende har fire funktioner. En af funktionerne er, at en fortælling kan skabe en ny forståelse (Van Geuken 2002). Van Geuken forklarer at flere personer som fortæller den samme historie kan være med til at få individer til at se nye forhold i situationen. På den måde opstår der mange "aha oplevelser", som kan betyde at der bliver skabt nye forståelser af situationen hos individerne (Van Geuken 2002). I denne case har ledelsen været dygtige. I forbindelsen med udarbejdelsen af "Fremtidens rådhus" var der deltagelse fra medarbejdere i personaleafdelingen.

*"Nu var jeg en med i den styrergruppe som handler om fremtidens rådhus, så jeg kan tale side op og side ned om de 4 pointer, jeg har jo været med til at skrive dem, så jeg kan sige rigtig mange ting om det"* (Interview Kristina).

Her forklarer en medarbejder at hun var med til at udarbejde "Fremtidens rådhus". Det betyder at inden flytningen blev igangsat, at der nu er flere medarbejdere og ledere, som snakker positivt om den forestående forandringsproces, hvilket viser at ledelsen har søgt at skabe et positivt narrativ ved at involvere flere fortællere i historien. Som analyseret i afsnittet om forandringsledelse er ledelsen ikke lykkedes med at skabe en koalition som snakkede positivt om forandringen. Dog har de søgt at involvere flere medarbejdere og dermed få flere fortællere til narrativet. Det er dog, som analyseret under Kotters otte trin ikke lykkedes.

Det står dog klart at ledelsen af personaleafdelingen har haft succes med at være visionære og skabe en positiv fortælling om den forestående forandring fra små til store kontorer. Det næste der er relevant at undersøge, er hvorledes ledelsen er lykkedes med at bruge narrativ til at overføre positive værdier omkring de åbne kontorer. Følgende analyse vil fokusere på tiden efter flytningen er gennemført. Denning opstiller et narrativt mønster han kalder "transmitting values" (Denning 2006). Her forklarer han at fortællingen skal føles bekendt for modtagerne, og at fortællingen vil fremme diskussioner som opstår på baggrund af de italesatte værdier. De værdier som ledelsen søger at fremme, er at det er godt for arbejdsmoralen at arbejde i storrumskontorer. Forstået på den måde, at man smitter hinanden med godt humør, man har nem adgang til sparring, og danner relationer til flere af sine kollegaer. Ved det indledende interview med lederen for personaleafdelingen, forklarede hun, hvor positivt medarbejderne havde taget imod flytningen, og hvor meget faglig sparring der var på kontorerne. Hun fortalte med stolthed i stemmen, at de havde fået indført, at alle kom ind på kontoret og sagde godmorgen til hinanden. Derudover fortæller hun, hvordan de løbende søger at forbedre den faglige sparring (Michelle interview). Samtidigt lægger lederen op til at der kan diskuteres hvordan den faglige sparring forløber. Dette er i tråd med Dennings anvisninger, da den faglige sparring netop er en diskussion der udspringer fra værdien, at de skal sparre med hinanden. Dette underbygges af en medarbejder, der fortæller følgende

*"Fordi jeg føler at jeg får udvidet mine kompetencer ved at sidde og sparre med nogle af de mennesker jeg ikke har været tæt på, og det synes jeg er rigtig fedt (Interview Maria)"*

Her fortæller en medarbejder, at hun er glad for at hun kan få bedre kompetencer, fordi hun sparrer med de kollegaer hun har omkring sig.

Der blev generelt fortalt om en god stemning på kontoret. Blandt andet fortalte en anden medarbejder hvordan det er blevet en rutine at sige godmorgen til begge kontorer når man ankommer.

*"... men vi har lavet sådan nogle regler for at vi skal komme og sige godmorgen til hinanden...." (Interview Kristina).*

Denning skriver at når man som fortæller benytter sig af "transmitting values" er det vigtigt at fortællingen er i overensstemmelse med fortællerens egne handlinger. Det første vi observerede da vi trådte ind på kontoret, var lederen der stod på sin plads på det åbne kontor. Hun stod smilende og arbejdede (Observation 5). Lederen fortalte i interviewet, at det var vigtigt for hende, at være en del af gruppen, og derfor ikke brød sig om tanken om at have sit eget lukkede kontor (Michelle interview). En medarbejder der blev interviewet, forklarer hvordan lederen går forrest.

*"Det gjorde vores ledere, helt klart. De skulle gå i front jo (interview Maria)."*

Her forklarer en medarbejder at deres chef går forrest, og har bidraget med god energi til de åbne kontorer. Dette er det generelle billede, der fremkom på baggrund af de afholdte interviews.

Her gør lederen af personaleafdelingen brug af to af Van Geukens (2002) opstillede funktioner for en fortælling. "Skabelse af identitet" og "give fortæller kompetencen videre". Den første funktion som lederen af personaleafdelingen har gjort brug af i denne fase, er "skabelse af identitet". Det afgørende punkt i denne funktion, er at skabe en fælles identitet i afdelingen, så der skabes en fælles fortælling om at man som afdeling er god til eksempelvis at vidensdele eller lave faglig sparring (Van Geuken 2002). I interviewet med lederen, fortæller hun følgende om afdelingen:

*"Men jeg synes faktisk vi har fundet en rigtig god måde til det"* (Interview Michelle).

Her forklarer lederen at hendes afdeling fungerer godt på storrumskontorerne. Det afgørende her, er at lederen italesætter afdelingen som værende gode til at agere i et storrumskontor. På den måde søger hun at skabe en fælles identitet for afdelingen, og styre narrativet i en positiv retning. En anden medarbejder siger følgende:

*"Jeg kan jo både lide at vi kan snik snakke med hinanden, og spørge hvordan gik det i går med børnene og alt sådan noget. Og det er vi også gode til. Hvis min nærmeste kollega siger nu har jeg skide travlt, så ved jeg at nu skal jeg tie stille."* (Citat Jette)

Også her italesætter medarbejderen at afdelingen er god til at navigere i et storrumskontor. Dette er en generel opfattelse blandt de interviewede medarbejdere, som i grove træk, alle beskriver hvordan afdelingen er god til at lave faglig sparring, og værne om den "gode arbejdskultur" på kontoret. Det er altså lykkedes for ledelsen at skabe en fælles ny identitet på kontoret, som værende gode til at navigere i et åbent kontorlandskab. Ved at medarbejderne og ledelsen siger højt at de er gode til at sidde på åbne kontorer, bruger ledelsen den grundlæggende antagelse det er at sandheder etableres gennem det talte (Schultz, 2000).

En anden funktion som ledelsen benytter sig af, er at "give fortæller kompetencen videre". Som ovenfor beskrevet, sørger ledelsen for at der er flere af medarbejderne der taler positivt om storrumskontorerne. Van Geuken fortæller at en af funktionerne ved et narrativ, er at man giver fortæller kompetencen videre. Så i stedet for at det er lederen der skal gå rundt til hver enkelt medarbejder og beskytte narrativet, er der flere medarbejdere der kan gøre netop dette. Des flere der taler for de åbne kontorer og fortæller den gode historie, jo flere vil modtage historien, og samtidigt med det, også tilegne sig fortæller kompetencen om narrativet, så det bliver endnu stærkere. Dette kan være en forklaring på hvorfor stort set alle de interviewede personer, snakker meget rosende om det at sidde



på storrumskontorer, og er meget tilfredse med måden det fungerer i praksis i afdelingen. Et eksempel er denne medarbejder:

*“Altså for det første er selve lokaliteten, det er skønt at være i sådan et gammelt hus og med udsigten ud over et smukt torv hvor der altid sker noget, det er dejligt og så synes jeg vi har fået et dejligt lyst lokale med gode faciliteter, til både møder og små stillerum hvis det er det man vil. Så jeg synes vi har fået nogle rigtig gode faciliteter i forhold til hvad vi havde før.”* (Interview Lena).

Her forklarer medarbejderen i positive vendinger om den måde kontoret fungerer på. Dette er blot et eksempel af mange, der i rosende ord fortæller om hvor godt kontoret er.

Det er altså lykket for ledelsen at give fortæller kompetencen videre, og det er nu blevet et narrativ der bliver fortalt af mange forskellige medarbejdere. Ved at give fortæller kompetencen videre lykkes det for ledelsen at konsolidere forandringen, som det også blev konkluderet jævnfør Kotters trin syv.

Som tidligere analyseret, lykkedes det ikke ledelsen at etablere en dominerende koalition under forandringsprocessen (Se Kotters trin 2). Dog kan det konkluderes på baggrund af ovenstående, at det er lykkedes for ledelsen af personaleafdelingen, at få overført de værdier de mener der bør være omkring storrumskontorerne, til medarbejderne efter forandringen er gennemført. Der er blevet talt positivt om fordelene ved storrumskontorer. Ledelsen har fået skabt flere talsmænd blandt medarbejderne, som taler for storrumskontorerne, og lederen af afdelingen går med sin ageren forrest, og viser at hun siger god for storrumskontorerne. Derudover er det lykkedes for ledelsen at få skabt en ny fælles identitet blandt medarbejderne, som værende en afdeling der er gode til at arbejde i storrumskontorer og trives i det. Så på trods af at ledelsen ikke indledningsvis lykkedes med at skabe en dominerende koalition, er det lykkedes sidenhen.

Der vil, som tidligere beskrevet, ifølge Jacobsen og Thorsvik, som udgangspunkt altid være modstand mod forandring (Jacobsen & Thorsvik 2014). Derfor er det afgørende for ledelsen at skabe et narrativ der kan stå imod eventuelle utilfredse ytringer fra medarbejderne. Til at analysere dette, vil vi gøre brug af Dennings narrative mønster, “taming the grapevine” (Denning 2006). Når fortælleren benytter “taming the grapevine”, er det afgørende at man med eksempelvis ved hjælp af humor, afværger enten hele eller dele af, et rygte og fremstiller det enten usandt, urimeligt eller overdrevet.

Som ovenfor analyseret er ledelsen lykkedes med at skabe et positivt narrativ om at sidde i storrumskontor. Men det er svært at undgå at der blandt medarbejderne kommer et surt opstød i ny og næ, som bryder med det narrativ som ledelsen har sat op. Efter det indledende interview gjorde vi en observation:

*Efter interviewet blev vi vist rundt på kontoret, som næsten var tomt. Da vi kommer ind på det bagerste kontor, som vender ud med mod torvet, sidder der en enkelt medarbejder tilbage. Lederen spørger hvorfor hun ikke er gået hjem hvortil medarbejderen svarer at nu er der endelig ro nok til at lave noget. Michelle kommer med nogle kommentarer om hvor god udsigten er og lokalet er godt, hvor medarbejderen indskyder at det næsten gør op for alt det andet (Observation 1).*

Det skal på ovenstående observation understreges, at lederens måde at kommentere udsigten og kontoret, var med smil og en let latter. Denne observation er et eksempel på en medarbejder, som brokker sig over forholdene på kontoret, og forklarer at det først er efter kontoret er tømt, at det er muligt for medarbejderen at koncentrere sig om sit arbejde. Dette udsagn kan tolkes som et "angreb" mod narrativet. Det kan karakteriseres som et rygte, som på negativ vis, vil påvirke narrativet. Lederen reagerer i overensstemmelse med Dennings (2006) anbefalinger, og bruger humor som respons på rygten, og på den måde afvæbner klagen, for at beskytte narrativet. Dette er ikke et enestående eksempel. I et interview med en medarbejder, bliver medarbejderen spurgt til, hvordan ledelsen og kollegerne reagerer på negativ feedback angående storrumskontoret. Her svarer medarbejderen følgende:

*"Vi synes det larmer for meget med ham musikeren som synger ude på torvet hver onsdag, nu har vi hørt de samme sange hele tiden. Måden den bliver mødt på er sådan lidt, så find ud af det, men det er da også rart at have musik til arbejdet (interview Karen)."*

Her forklarer medarbejderen, at ledelsen fejer kritikken ind under gulvtæppet, og gør en smule grin med den kritik der kommer. Dette er endnu et eksempel på at ledelsen "dræber" rygterne, ved at holde fast i et narrativ om at rygterne er forkerte eller urimelige.

Igen i denne del af narrativet gør ledelsen brug af den funktion som Van Geuken (2002) kalder "skabe ny forståelse". Denne funktion søger ledelsen af benytte sig af, når de oplever utilfredshed eller uoverensstemmelse med det narrativ der er sat op. I begge ovenstående eksempler, søger ledelsen efter en konfrontation, at bytte perspektiver med medarbejderen. Ledelsen bliver bakket op af majoriteten af medarbejderne, og den utilfredse medarbejder, bliver antageligt derfor i tvivl om berettigelsen af den utilfredshed der er opstået.

Denning forklarer at når man benytter "taming the grapevine", skal man som fortæller, sørge for ikke at være ondsindet (Denning 2006). Som ovenfor beskrevet, er begge eksempler hvor lederen, afvæbner rygter, gjort med en mild form for humor. Da vi observerede lederen kommentere på udsagnet om at medarbejderen endelig kunne koncentrere sig, var det i en god tone, og hendes humor, gjorde at situationen ikke blev akavet at overvåge. Lederen kunne have valgt en anden tilgang til konfrontationen. Her kunne lederen have udnyttet sin hierarkiske position, og slået ned på medarbejderens udsagn. Dette

kunne eksempelvis gøres, ved at fortælle medarbejderen, at alle de andre sagtens kan arbejde under de forhold der er på kontoret, og at der jo så givetvis må være noget galt med den ene medarbejder der brokker sig.

Ved at benytte sig af den humoristiske tilgang, undgår lederen eventuelle konflikter, som kunne være afledt af situationen, og beskytter samtidigt det narrativ der er sat op. Ledelsen agerer her igen i tråd med den grundlæggende antagelse om at "sandheden etableres gennem det talte" og sikre på den måde at utilfredsheden ikke bliver "sand."

Lederen af personaleafdelingen har altså en forståelse for, hvordan hun skal afvæbne negative rygter som løbende kommer frem i afdelingen. Hun gør det med humor, og sikrer på den måde, i overensstemmelse med Dennings (2006) anbefalinger, det opstillede narrativ.

Lederen formår altså gennem "taming the grapevine" tilgang at styrke det etablerede narrativ, om at storrumskontoret er positivt og velfungerende. Det gør hun at devaluere negative fortællinger med humor, som får de negative kommentarer, til at fremstå usande eller overdrevne.

Slutteligt er det relevant at undersøge om ledelsen af personaleafdelingen har gjort brug af det som Van Geuken (2002) kalder "den fortalte fortælling" og "den levende fortælling". Den fortalte fortælling handler om at organisationen giver medarbejderne en følelse af identitet og en forståelse af verden (Van Geuken 2002). Det gør lederen ved at benytte "leading people to the future" mønsteret. Fortælleren søger hele tiden at fortælle om visionen ved forandringen til storrumskontorerne, og vil søge, at få medarbejderne til at få skabt en forståelse af, at storrumskontorer er noget de vil trives i. På den måde får ledelsen skabt en fælles identitet hos medarbejderne, og ændrer deres syn på storrumskontorer generelt, til et positivt syn. Denne fortælling og søgen på at skabe identitet, underbygger lederen, ved at gøre brug af "taming the grapevine", hvor lederen løbende søger at påvirke medarbejderens identitet og syn på storrumskontorer, så det er i overensstemmelse med det positive narrativ der er sat op, og samtidigt er i kongruens med den resterende medarbejderstab. Med afsæt i ledelsen succes med at styre narrativet, lykkes det ledelsen at flytte medarbejderne fra at være, det som Borum (1977) beskriver som, dissonante afvisere til at blive konsonante adoptører. Ledelsen har succes med at ændre medarbejdernes verdensbillede så det stemmer overens med deres fortælling. De vil derfor acceptere forandringen, nu hvor der ikke er kognitiv dissonans mellem hvad de oplever og hvad ledelsen fortæller.

Ledelsen gør altså brug af den fortalte fortælling.

Den levende fortælling handler om at man søger at få den praktiske virkelighed til at passe med ens forståelse af den (Van Geuken 2002). Dette gøres ved at ens handlinger søger at påvirke den praktiske virkelighed man er i, så denne passer overens med den opfattelse man har af virkeligheden.

Denne metode benytter ledelsen også. Ledelsen har skabt et positivt narrativ om det at arbejde i storrumskontorer. Der er blevet fortalt hvor godt medarbejderne trives i det, og hvor meget faglig sparring der kommer ud af det. Her har lederen benyttet sig af "transmitting values" mønsteret. Lederen er gået forrest, og har vist med egne handlinger, at det er en god ting for afdelingen at arbejde i storrumskontorer. Da medarbejderne blev interviewet, sagde langt de fleste, at de var glade for at arbejde i storrumskontorer, og at de nød at have kontakt med flere kollegaer. Dette er tegn på at medarbejderne også lever fortællingen, og at de, ligesom lederen, gør alt hvad de kan, for at miljøet på kontoret, passer med den positive forståelse de har af at arbejde i åbne kontorer. Dette er en godt eksempel på at medarbejderne er blevet konsonante adoptører, da de nu selv taler for de åbne kontorer.

Det kan altså på baggrund af ovenstående, konkluderes, at lederen af personaleafdelingen, har gjort brug af tre narrative mønstre for at få hendes narrativ trumfet igennem på afdelingen. Allerede inden flytningen fandt sted, gjorde lederen brug af "leading the people to the future". Her fik hun ved hjælp af en vision skabt et positivt narrativ, der fokuserede på fordelene ved at arbejde i et storrumskontor. Dette narrativ lagde primært vægt på at man kommer tættere på sine kollegaer, og at man øger den faglige sparring på kontoret. Efter flytningen fandt sted, gjorde lederen brug af "Transmitting values" mønsteret. Her gik lederen forrest med sine egne handlinger, og viste at det fungerede godt at komme i storrumskontorer. Det lykkedes for lederen at skabe positive diskussioner om specielt, at det er en fordel for sammenholdet at alle siger godmorgen til hinanden, og at det er godt for deres faglighed, at der kommer en øget faglig sparring. Derudover benytter ledelsen sig løbende af "taming the grapevine" mønsteret. Her afvæbner lederen løbende rygter som modarbejder det positive narrativ. Dette gør lederen med humor og ved at holde en god tone overfor de medarbejdere, som måtte være utilfredse med det ene eller andet. Det er lykkedes lederen at drage fordel af tre funktioner ved et narrativ. Hun har fået skabt en ny forståelse af storrumskontorer hos medarbejderne. Hun har fået skabt en fælles identitet, som den gruppe der er gode til at være på åbne kontorer. Lederen er også lykkedes at give fortæller kompetencen videre til medarbejderne. Ligeledes har lederen har gjort brug af både "den fortalte fortælling" og "den levende fortælling" ved at skabe en fælles identitet og få skabt en virkelighed hvor i medarbejdernes handlinger stemmer overens med den fælles identitet.

## Diskussion

Herunder vil først blive diskuteret, hvordan vores data blev indsamlet i forhold til dennes påvirkning på undersøgelsens validitet og reliabilitet. Derefter diskuteres etikken om måden, hvorpå vores interviews er blevet udført og behandlet i forhold til de etiske overvejelser, vi har gjort os, og om vi har fulgt vores egne regler. Efterfølgende vil dataindsamlingsmetoden blive diskuteret i forhold til, hvad vi ville gøre,

holdt op imod hvad vi faktisk er endt med at gøre. Metode diskussionen vil til sidst blive runde af med en kort diskussion af vores sortering af temaer.

Derefter vil måden, hvorpå vi har brugt sensemaking blive diskuteret i forhold til vores troværdighed over for teorien. Dernæst vil analysen af Borums bidrags/belønnings- samt innovationsmodels blive diskuteret. Endelig vil valget om inddragelse af både Borum (1977) og Kahneman og Tversky (1979) i forbindelse med Kotters (1996) ottetrinsmodel.

## Data reliabilitet og validitet

I henhold til undersøgelsens validitet og reliabilitet er dette to begreber, som i det videnskabsteoretiske paradigme i undersøgelsen er vanskelige helt at præcisere. Dette fordi der i hermeneutikken ikke er værdifrihed. Reliabilitet, altså hvorvidt undersøgelsen ville få samme resultat under præcis de samme rammer, vurderes her som værende lav. Dette fordi undersøgelsens resultat udspringer af forskernes forforståelser og fordomme. Dette betyder, at skulle andre forskere lave den samme undersøgelse med præcis samme spørgsmål og samme interviewpersoner, vil resultat formentlig ikke blive det samme. Dette fordi andre forskeres forforståelse antageligt vil være anderledes, end den vi havde, da vi startede undersøgelsen. En lav reliabilitet er dog ikke nødvendigvis et udtryk for dårlig eller forkert forskning i det hermeneutiske paradigme. Hermeneutikken tager i højere grad udgangspunkt i, om de valg, der er truffet for at fremskaffe data, samt at de analytiske valg er troværdige. Dette betyder også, at der skal være høj gennemsigtighed i måden, hvorpå data er fremskaffet, og hvordan denne er håndteret (Justesen & Mik-Meyer, 2000). Det er som sagt ikke hensigten med hermeneutikken at opnå værdifrihed, hvilket dog samtidig betyder, at vi har skullet være opmærksomme på vores egne biases i henhold til undersøgelsen. Det er dog netop også med udgangspunkt i egne fordomme eller biases, at vores interviewguide blev udarbejdet, hvilket har betydet, at vi skulle forholde os til vores fordomme. Biases er ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) ikke nødvendigvis et problem, faktisk kan de bidrage til spændende forskning, blot man som forsker er bevidst om dem. I undersøgelsen her valgte vi at transskribere vores interviewdata, således at det er muligt at læse citaterne i deres helhed og i den kontekst, de er sagt. Fordi fortolkning netop er kontekstafhængigt, er det vigtigt for os, at du som læser kan se, hvilke overvejelser vi har gjort os og tydeligt se, at citaterne ikke er grebet ud af den blå luft. Vi har fulgt de overvejelser, vi beskrev i metodeafsnittet og har dermed hold en høj grad af gennemsigtighed.

I henhold dataens validitet er denne, ligesom reliabiliteten, vanskelig at vurdere i en undersøgelse som denne. Validiteten i dataen må vurderes ud fra det hermeneutiske perspektiv, hvilket betyder at den aldrig kan opnå værdifrihed, hvilket dog heller ikke er et mål i sig selv (Egholm, 2014). Derimod handler

det om, hvorvidt dataen kan betragtes som beskrivende for den situation, som den beskriver. Altså hvis analysen fremstår som overbevisende, er den af høj kvalitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Der bliver i undersøgelsen også gjort brug af en lille mængde observationsdata. Dette er i hermeneutikken ikke en direkte brugbar datakilde. Dette fordi der ved observationer tages udgangspunkt i forskerens umiddelbare sanseindtryk og ikke det enkelte individs forståelse af begivenheden eller fænomenet (Egholm, 2014). Dog bliver observationerne i undersøgelsen som udgangspunkt brugt til at underbygge eller forsøge at forstå udsagn fra de pågældende individer, og de står dermed ikke alene, men bruges netop som en del af et fortolkningssystem.

Dog er det vigtigt at påpege, at vi ikke havde indflydelse på, hvem der stillede op til interview. Det, som kommunen har fortalt os, er, at de otte, der stillede op til interviews, havde meldt sig frivilligt. Det er dog påfaldende, at alle på nær en var ovenud positive over for de åbne kontorer, når tidligere studier af åbne kontorer har vist, at flere medarbejdere ofte vil være imod at flytte til åbne kontorer. Dette kan skyldes at ledelsen har haft indblik i, hvem der meldte sig til interviewene, og at de tilmeldte dermed har følt sig overvåget af ledelsen. Det kan have påvirket deres svar og deres indgang til vores interviews, hvis de har følt, at vi kom som ledelsens spioner. Samtidig udviklede vores interviewteknikker sig også under forløbet og blev mærkbart bedre undervejs. Dette kan både være i kraft af en fordomsændring, men også at vores forståelse af interviewet som værktøj blev bedre i kraft af mere øvelse. Det kunne derfor have været interessant at lave opfølgende interviews med de involverede. Både for at undersøge om vores horisontsammensmeltning stadig var gældende og for at se, om den forberede interviewteknik kunne åbne for nye svar og perspektiver.

## Etik

For at sikre etikken omkring vores undersøgelse valgte vi at følge Justesen og Mik-Meyers (2010) liste, der er udarbejdet med udgangspunkt i Kvaales liste af etiske overvejelser. De fire punkter er:

1. Informeret samtykke og anonymitet
2. Hvem skal have adgang til data
3. Hvor dybt kan vi analysere data
4. Skal de have lov at læse analysen, før vi udgiver den

Det er vigtigt, at det under interviewet bliver gjort tydeligt for interviewpersonen, at det, som de siger, vil blive anonymiseret. Under vores interviews gjorde vi meget ud af at informere vores interviewpersoner om, at de ville blive anonymiseret, og at hele afdelingen også ville blive det. Det var

ikke kun deres udsagn og udtalelser, der ville blive anonymiseret. For at sikre os at interviewpersonerne ikke kunne genkendes på nogen måde, er navnet på kommunen, som blev undersøgt, også blevet fjernet. På den måde holdes de involverede og deres kolleger anonyme for udenforstående læsere. Det var vigtigt for det etiske aspekt i undersøgelsen, at det var muligt for interviewpersonerne at dele deres oplevelser uden at frygte repressalier fra ledelsen.

Inden interviewstart blev alle ligeledes også informeret om undersøgelsens formål, og at vi ville transskribere, hvad der blev sagt, så det kunne vedlægges undersøgelsen. Det accepterede de alle og gav dermed deres samtykke til, at vi måtte referere til deres udtalelser.

Dette er en åben undersøgelse, som ikke hemmelig stemples. Derfor vil alle have adgang til den transskriberede data. Denne data er dog anonymiseret, og identiteten på kommunen genkendes heller ikke for den udenforstående læser. Selve råbåndene fra interviewene hemmeligholdes, da der her bruges de interviewedes rigtige navne, og der refereres til kommunen og afdelinger med navn. Dette gøres for at holde vores løfter til de interviewede om, at de ville være anonyme.

Det er vigtigt både for undersøgelsens kvalitet, men også for vores etiske ageren, at dataen ikke overanalyseres. Ud fra dataen var det vigtigt, at vi overvejede, hvor dybt vi kunne analysere data. Både for ikke at begynde en analyse, som ikke har et validt datagrundlag, men også for ikke at misbruge den tillid, som demonstreres, når interviewpersonerne deler deres viden med os. Vi har haft stort fokus på, at hele vores analyse bygger på flere udsagn og derved ikke har været et enkeltstående tilfælde, der kunne munde ud en analyse uden et ordentlig grundlag. Samtidig forsøgte vi med denne til at sikre os mod at overanalysere et enkelt udsagn og dermed sænke kvaliteten af vores analyse.

Det var ikke muligt for de interviewede personer at læse undersøgelsen, før den blev udgivet, men de er gjort opmærksom på datoen for udgivelsen, så de har fået mulighed for at læse det færdige produkt.

## Sortering af temaer

Ved gennemlæsning af vores interviewguide vil der findes temaer, som ikke blive belyst i denne undersøgelse. Dette skyldes, at interviewguiden er blevet udarbejdet efter det første indledende interview ud fra den forforståelse, vi havde om, hvad der ville være interessant at undersøge. Helt i tråd med den hermeneutiske cirkel, eller pendulering, ændrede vores forforståelse og fordomme sig undervejs gennem interviewene, hvilket ledte til, at temaer kom til og blevet skåret fra. De temaer, vi har valgt at undersøge, er som bekendt forandringsledelse, kultur, sensemaking og narrativer. Temaerne, som ikke er blevet analyseret, er motivation, arbejdsmiljø og magt/overvågning. De valgte

temaer blev fundet ud fra horisontsammensmeltningen, der opstod gennem vores interviews med medarbejderne.

## Sensemaking

Som det tidligere er blevet beskrevet i både teoriafsnittet og analysen, har vi i denne analyse brugt sensemaking til at finde tendenser i meningsdannelsen på tværs af individerne i afdelingen. Dette er gjort med udgangspunkt i hermeneutikkens sandhedsbegreb om, at noget kan defineres som sandt, hvis det kan stå modsigelsesfrit i et system af fortolkninger. Det er på denne måde, udsagnene ovenfor er blevet analyseret. Dette er dog ikke i tråd med det egentlige design af Weicks sensemaking, da denne er beregnet til en enkelt persons tankestrøm. Vi mener dog, at der netop ved brug af det hermeneutiske sandhedsbegreb kan retfærdiggøres en sådan tolkning af svarene fra vores interviews. Dette fordi vi netop tager flere udsagn, som beskriver samme udfordring eller begivenhed, og dermed når en slutning, som kan stå modsigelsesfrit i et system af fortolkninger.

## Borums modeller

Under analysen af Borums bidrags-/belønningsmodel analyseres to interessentgrupper: A og B. Interessentgruppe B bygger på en enkelt medarbejder. Da der blandt de i alt ni afholdte interviews kun var én, som udtalte sig negativt om arbejdet i storrumskontorerne, var det ikke muligt at bredde denne del af analysen yderligere ud. At den alligevel er taget med skyldes, at interviewpersonen gav udtryk for, at der var flere, som delte hendes holdning. Vi fandt det derfor relevant at inddrage hendes holdning og forståelse af forandringen. Interviewpersonen bliver dermed talsperson for hele interessentgruppe B. Vi har taget hendes udtalelser som værende dækkende med udgangspunkt i hermeneutikkens forståelse af sandhed, der netop siger, at den enkeltes opfattelse er virkelig for dem, og det er forskerens opgave at forstå og fortolke den.

Lige efter Borums bidrags-/belønningsmodel analyserer vi afdelingens reaktion på den autoritetsbeslutning, det var at flytte fra små til åbne kontorer. Her analyseres hele afdelingen som en enhed, hvilket strider mod den ovenstående analyse, hvor der netop var to interessentgrupper. Vi mener dog her, at vi for at være tro mod vores datasæt ikke kunne lade den alt overskyggende tendens, nemlig at der var en positiv tilgang til storrumskontorerne, stå uanalyseret. Dog bør det præciseres her, at der i denne analyse er tale om en overordnet tendens, som bygger på den forståelse, vi har opnået gennem vores dataindsamling. I henhold til hermeneutikken vil vi dog mene, at majoriteten af personaleafdelingen er glade for storrumskontorerne. Dette fordi der ud fra vores datasæt kun er en interviewperson, som ikke kan lide storrumskontorerne, og otte som er glade for dem. Altså er der ud



fra det system af udsagn, vi har, en majoritet, som er glade, og vores udsagn om en generelt positiv tilgang til storrumskontorerne kan derfor på en modsigelsesfri måde stå sammen med dette system.

## Forandringsledelse

Under forandringsledelsesanalysen gøres der brug af både Borum (1977) og Kahnemann og Tversky (1979) som supplement til Kotter (1996). Der henvises ikke senere til hverken bidrags-/belønningsmodellen, innovationsmodellen eller prospect-teorien, mens der senere blandt andet i kulturanalysen henvises til Kotters otte trin. Man kan derfor undre sig over valget af inddragelse af de tre modeller. Vi har dog valgt at inddrage dem i analysen, da vi mener, de bidrager med perspektiv til, hvorfor forandringsprocessen har været succesfuld, til trods for at to af de otte trin ikke er fulgt. Ved at brede det teoretiske perspektiv synes det at kunne forklares, eller i hvert fald søges forklaret, hvad der kan have været medvirkende til, at denne forandring er lykkedes til trods for, at det ikke er lykkedes ledelsen at gennemføre alle Kotters (1996) otte trin.

## Konklusion

På baggrund af ovenstående analyse følger her konklusionen. Konklusionen vil blive bygget op som følger: Der vil være en præsentation af problemformuleringen, dernæst vil arbejdsspørgsmålene blive fremlagt. Hvert arbejdsspørgsmål vil blive besvaret i rækkefølge. Slutteligt vil vi konkludere på den overordnede problemformulering.

Som det tidligere i opgaven er beskrevet, har vi følgende problemformulering i denne undersøgelse:

### **Problemformulering:**

***Hvordan har ledelsen i personaleafdelingen håndteret skiftet fra små kontorer til åbne kontorlandskaber og hvilken påvirkning har kulturen i forbindelse med denne forandring? Hvordan er medarbejdernes meningsskabelse og hvordan italesætter ledelsen forandringen?***

Problemformuleringen har følgende fire arbejdsspørgsmål:

- I hvilken grad er ledelsen lykkedes med at gennemføre forandringen?
- Hvilken effekt har kulturen på forandringen?
- Hvilken sensemaking har medarbejderne i personaleafdelingen omkring hinanden?
- Hvordan har ledelsen italesat forandringen under og efter implementeringen?

### I hvilken grad er ledelsen lykkedes med at gennemføre forandringen?

Det kan konkluderes på baggrund af forandringsledelsesanalysen, at ledelsen har fejlet i to ud af de otte trin, som Kotter (1996) opstiller. Disse fejl vil ifølge Kotter (1996) lede til en mislykket forandringsproces. Dette er dog ikke tilfældet i denne case. Det kan, på baggrund af analysen, tilskrives hvor beslutningen om forandringen er taget. Forandringen er taget i direktionen og altså ikke lokalt i personaleafdelingen. Derfor har ledelsen af personaleafdelingen kunne skyde skylden væk fra sig og er dermed ikke fremstået som "skurk". Dette kan være en forklaring på, hvorfor ledelsen ikke har haft brug for en dominerende koalition til at snakke positivt om forandringen, fordi medarbejderne ikke har følt, at det var ledelsens ansvar. Ydermere fejlede ledelsen også i Kotters sjette trin, at opsætte delmål undervejs i forandringen. Men ledelsen har gennem "pitstoppet" fået hjælp på dette punkt. "Pitstoppet" har fungeret som et dobbelt delmål. Det har fungeret som et delmål at flytte til "pitstoppet", ligesom det har fungeret som et delmål at flytte fra "pitstoppet" over i de nye åbne kontorer. Derfor har de manglende opsatte delmål ikke været en afgørende mangel i forandringsprocessen. Det overordnede billede af forandringsprocessen er altså, at forandringsprocessen har været succesfuld.

Vi har i analysen valgt at supplere Kotters model med Finn Borums to modeller for at give et bredere og dermed mere fyldestgørende billede af forandringsprocessen.

Som det fremgår af analysen, kan medarbejderne af personaleafdelingen inddeles i to interessentgrupper. Interessentgruppe A og B. Interessentgruppe A føler sig set og hørt igennem forandringen. De har følelsen af, at de har haft mulighed for at kunne påvirke forandringsprocessen. Interessentgruppe B føler sig ikke set og hørt. Interessentgruppe B har følelsen af ikke at blive set og hørt, når der bliver udtrykt noget, som konflikter med det overordnede billede af de nye kontorer. Når interessentgrupperne opgør deres bidrags/belønningsrate betyder dette, at interessentgruppe A har en væsentligt forbedret rate og derfor accepterer de forandringen. Interessentgruppe B har en forringet bidrags/belønningsrate, hvorfor deres reaktion er modstand mod forandringen.

Det står klart, at forandringsprocessen er en autoritetsbeslutning, da den er taget af personer fra et højere hierarkisk niveau end dem, som modtager forandringen. Ved påbegyndelse af forandringsprocessen var medarbejderne i personaleafdelingen dissonante afvisere. Derfor var der kognitiv dissonans mellem måden medarbejderne forstod organisationen, og måden organisationen handlede på. Det er dog siden hen lykkedes for ledelsen af personaleafdelingen at flytte medarbejderne fra at være dissonante afvisere til at være konsonante adoptører. Dette betyder, at der nu er kongruens mellem medarbejdernes opfattelse af organisationen og dennes ageren.

Slutteligt er prospektteorien blevet benyttet til at forklare den "hjælpende hånd", som pitstoppet var for ledelsen. Udover at fungere som dobbelt delmål, havde "pitstoppet" også en anden effekt. At flytte fra de

vante små kontorer over til "pitstoppet" var en oplevelse af tab for medarbejderne. Derfor bliver medarbejderne i personaleafdelingen risikosøgende. Da de flyttede fra "pitstoppet" over i de nye åbne kontorer, var medarbejderne, grundet deres risikosøgende adfærd, engagerede i at få forandringsprocessen til at blive positiv. De nye kontorer blev af medarbejderne opfattet som værende betydeligt bedre end de kontorer, de sad i ved "pitstoppet". Derfor oplevede medarbejderne flytningen fra "pitstoppet" som en gevinst.

Ledelsen i høj grad haft succes med at gennemføre forandringen. Det skyldes, at de langt hen ad vejen har fulgt Kotters otte trin. De trin, de ikke har fulgt, har ikke haft signifikant betydning for forandringen. Majoriteten af medarbejderne, dem som er i interessentgruppe A, har oplevet en forøgelse af deres bidrags/belønningsrate og har derfor accepteret forandringen. Det er lykkedes ledelsen at gøre medarbejderne til konsonante adoptører. Slutteligt skal det understreges, at "pitstoppet" har haft en positiv indvirkning på medarbejdernes opfattelse af forandringen. Altså er konklusionen, at ledelsen i høj grad har haft succes med forandringen.

### Hvilken effekt har kulturen på forandringen?

Under kulturanalysen blev kulturen i begge afdelinger analyseret. Dette var for at undersøge, om der var kulturelle forskelle, som kunne have indflydelse på forandringsprocessen. Herunder vil der blive konkluderet først på personalekonsulenternes kultur, derefter HR-konsulenternes og slutteligt et sammendrag af de to kulturer.

Personalekonsulenternes kultur blev analyseret som værende åben og med et stort fokus på deres faglige stolthed. Samtidig var de meget serviceminded. Begge dele helt i tråd med de fire punkter fra fremtidens rådhus. Det var samtidig vigtigt for personalekonsulenterne, at der var en balance mellem arbejde og fritid, da der i deres afdeling var et overtal af den pragmatiske arketype. Samtidig var det vigtigt for personalekonsulenterne, at der også mellem deres kolleger var et godt socialt samvær. Denne kultur tilgodeser den pragmatiske arketype og er dermed med til at skabe en positiv tilgang til arbejdet. Sandheden etableres gennem tale, hvilket leder til at problematikker og udfordringer først anerkendes, når disse bliver italesat og der kan skabes konsensus om disse. Samtidig er der hos personalekonsulenterne en harmonisøgende kultur. Dette udfordres dog af den manglende kontakt med HR-konsulenterne.

HR-konsulenterne har ligesom personalekonsulenterne en åben kultur med et stort fokus på deres faglighed. Der er hos HR-konsulenterne også et stort fokus på at være videnssøgende og dette gerne hos

kolleger med en anden faglig viden end den, de selv besidder. Der er også her et flertal af pragmatikere, hvilket tilgodeser det store fokus, der er på work life-balance. Sandheden etableres ligeledes gennem tale og er tydeligt fordrende for vidensdelingen i afdelingen. Der er hos HR-konsulenterne en udtalt positiv tilgang til det at arbejde i åbne kontorer. Kulturen hos HR-konsulenterne er en dominerende kultur. Dette kan være medvirkende til den kulturkløft, som er blevet analyseret, fordi den clasher med den harmonisøgende kultur fra personalekonsulenterne.

Der er mellem de to kontorer store dele af kulturen, som er i overensstemmelse med hinanden. Dette kan synes mærkværdigt, når der samtidig er en så udtalt afstand mellem de to kontorer. Det, som synes at adskille de to kontorer, er clashet mellem den harmonisøgende kultur hos personalekonsulenterne og den dominerende kultur hos HR-konsulenterne. Kulturen i begge afdelinger er dog positiv over for organiseringen i storrumskontorerne. Dette betyder, at kulturen i forhold til forandringen har en positiv effekt. Dog er det relevant at overveje, om den nuværende kultur er fordelagtig for ledelsen at fastholde, da det manglende samarbejde mellem afdelingerne strider med visionen for fremtidens rådhus.

Der er altså to kulturer i afdelingen, der i overvejende grad er i overensstemmelse med hinanden. Begge kulturer er positivt stemt overfor det at være i storrumskontor. Det betyder, at kulturen er fordrende for forandringen. Dog bør ledelsen være opmærksomme på kulturkløften, der hersker mellem de to afdelinger, da denne er en hindring for det tværfaglige samarbejde i personaleafdelingen.

### Hvilken sensemaking har medarbejderne i personaleafdelingen omkring hinanden?

Herunder følger konklusionen på sensemaking analysen omhandlende medarbejdernes meningsdannelse om hinanden i de to afdelinger.

Som det står klart, er der to underafdelinger i personaleafdelingen. Disse to underafdelinger er ikke kun fysisk opdelt, der er også en mental distance mellem afdelingerne. Deres opfattelse af hinanden holder dem ligeledes adskilt, dette skyldes de "frames" som indkommende "cues" analyseres i. Der fordomme om, hvem de andre er og hvordan de andre ser på "os". Blandt andet er det blandt personalekonsulenterne en forståelse af, at HR-konsulenterne ser ned på personalekonsulenternes arbejde. Derudover er HR-konsulenterne modvillige overfor en blanding af de to afdelinger, fordi de mener, at personalekonsulenterne ikke er interesserede i dette. Dette er dog helt omvendt af, hvad personalekonsulenterne selv fortæller. Da de har minimal daglig omgang med hinanden, bliver disse fordomme hverken be- eller afkræftet af modsatte afdeling. Derimod bliver fordommene bekræftet af egen afdeling løbende. Ved at blande afdelingerne kunne man antageligvis få afkræftet nogle af de

fordomme, der om den anden afdeling og på den måde få en mere sammenhængende afdeling med færre barrierer. Ved at blande afdelingerne ville medarbejdernes sensemaking om hinanden tvinges ud i et nyt miljø, som ville ændre ved deres "frames" og dermed måden, hvorpå indkommende "cues" kan fortolkes.

Personalekonsulenterne har fået ny leder. Den gamle leders nye stilling er faglig koordinator for personaleafdelingen. Den nye leder sidder sammen med HR-konsulenterne. Den faglige koordinator fungerer stadig som leder i praksis. Det gør hun, da hendes identitet er bundet op på at være leder og da der ikke er nogle "cues", der ændrer denne meningsdannelse. Derudover er det sociale miljø, med til at bibeholde hendes identitet som leder, da personalekonsulenterne stadig behandler hende som leder. Det sociale miljø er med til at besværliggøre den nye leders status som leder. Det skyldes, at hun er i det andet kontor, og dermed ikke har daglig kontakt med sine medarbejdere. Derfor har personalekonsulenterne en meningsdannelse, som fastholder fagkoordinatoren, som har sin daglige gang på kontoret, som værende leder. Dermed har de også en meningsdannelse om, at den nye leder ikke er deres "rigtige" leder.

Sensemakingen hos medarbejderne kan overordnet inddeles i to forskellige grupper. Disse grupper er samtidig fordelt i de to underafdelinger, der er i personaleafdelingen. Begge afdelinger har fordomme om hinanden, som afkræftes når vi som interviewere testede dem på interviewpersonerne. Dette tyder på, at den manglende daglige interaktion mellem afdelingerne fastholder en meningsdannelse, som holder de to kontorer adskilt fra hinanden. Dette kommer blandt andet til udtryk ved HR-konsulenternes modvilje mod at blande kontorerne. Her forklarer de, at det vil personalekonsulenterne ikke bryde sig om, hvilket ikke er hvad personalekonsulenterne giver udtryk for under vores interviews. Personalekonsulenterne føler sig set ned på. Deres sensemaking forstærkes af det faktum, at deres nye leder ikke sidder på samme kontor som dem.

Sensemakingen i afdelingen er derfor, at der er to afdelinger, hvoraf den ene er vigtigere end den anden.

### Hvordan har ledelsen italesat forandringen under og efter implementeringen?

Allerede inden forandringen gjorde lederen brug af det narrative mønster "leading people to the future". Dette narrative mønster betød, at lederen fik skabt et positivt narrativ allerede inden forandringen fandt sted om, hvordan det er at arbejde i storrumskontorer. Efter flytningen fandt sted benytter ledelsen sig af "transmitting values". Her går lederen forrest med sine egne handlinger og viser på den måde, at det er godt at arbejde i storrumskontorer. Det er lykkedes lederen at skabe positive diskussioner, specielt om fordelene ved at alle siger godmorgen til hinanden, og at det nye kontor fordrer den faglige sparring. Lederen benytter også løbende "taming the grapevine". Lederen afvæbner løbende historier, som

strider mod det gældende positive narrativ. Det gør hun ved at negligere de negative udsagn, der måtte komme og få dem til at fremstå som forkerte. Det er lykkedes for lederen at give fortællerkompetencen videre, så medarbejderne også fortæller den gode historie. Derudover har lederen gennem den levende fortælling skabt en fælles identitet hos medarbejderne, som stemmer overens med organisationens handlinger.

Lederen har altså gjort brug af tre narrative mønstre til at styre narrativet i afdelingen. Ledelsen har ved hjælp af disse tre narrativer italesat forandringen som værende positiv og givende for afdelingen. Ledelsen har ved hjælp af narrative fortællinger givet fortællerkompetencen videre til medarbejderne, så majoriteten af medarbejderne nu fortæller "den gode historie" om det at arbejde i storrumskontorer.

### Samlet konklusion

Her følger den samlede konklusion på problemformuleringen. Problemformuleringen lyder som følger:

***Hvordan har ledelsen i personaleafdelingen håndteret skiftet fra små kontorer til åbne kontorlandskaber og hvilken påvirkning har kulturen i forbindelse med denne forandring? Hvordan er medarbejderne meningsskabende og hvordan italesætter ledelsen forandringen?***

Ledelsen har haft succes med at gennemføre forandringen at gå fra små kontorer til storrumskontorer. Det skyldes, at de overordnet har fulgt Kotters otte trin. De trin, som de har undladt at følge, har ikke haft afgørende betydning for forandringsprocessen. Det skyldes, at der er kompenseret dels ved at beslutningen er taget af direktionen og dels fordi "pitstoppet" har fungeret som delmål. Ledelsen har haft succes med at majoriteten af medarbejderne har haft en forøgelse af deres bidrags-/belønningsrate, hvorfor deres reaktion på forandringen har været at acceptere den. En betydelig faktor for ledelsens forandringssucces er "pitstoppet", som har gjort medarbejderne positive overfor de nye kontorer.

Kulturen i de to afdelinger er begge fordrende for at arbejde i storrumskontorer. Det skyldes, at kulturen i begge afdelinger fordrer work life-balance og det sociale samvær på kontoret. Denne arbejdsgang tilgodeser den pragmatiske arketype, som er dominerende på tværs af personaleafdelingen. Kulturen udfordrer dog et af målene med forandringen, nemlig den faglige sparring på tværs i afdelingen. Dette skyldes HR-konsulenternes dominerende kultur overfor personalekonsulenternes harmonisøgende kultur.

Det er lykkedes for ledelsen at flytte medarbejderne fra at være dissonante afvisere i starten af forandringsprocessen, til at være konsonante adoptører. Denne kulturkløft er udslagsgivende i den

sensemaking, der er blandt medarbejderne i personaleafdelingen. HR-konsulenterne har en meningsdannelse, der er/siger at en blanding med personalekonsulenterne vil ødelægge det faglige miljø, der er på HR-konsulenternes kontor. Personalekonsulenternes meningsdannelse er blandt andet, at HR-konsulenterne ser ned på dem og deres arbejdsopgaver. Sensemakingen blandt medarbejderne i afdelingen er derfor, at HR-konsulenterne er mere værd end personalekonsulenterne. Lederen har gjort brug af tre narrative mønstre for at styre fortællingen i afdelingen før, under og efter forandringen. Ledelsen har under og efter forandringen gjort brug af tre narrative mønstre. Ledelsen har med disse tre narrative mønstre haft succes med at skabe en positiv fortælling i afdelingen om det at gå fra små kontorer til åbne kontorer. Ledelsen er med deres narrativ lykkedes med at give fortællerkompetencen videre, så medarbejderne nu også fortæller en positiv historie om at sidde i storrumskontorer.

## Perspektivering

Det havde i forbindelse med undersøgelsen også været relevant at undersøge, hvordan skiftet til de åbne kontorer har påvirket personaleafdelingen økonomisk. Dette havde kunnet være undersøgt på flere måder: En måde havde været at undersøge outputtet hos den enkelte medarbejder, før og efter skiftet. Dette kunne være antallet af løste sager, personalerapporter eller oplæg afleveret til ledelsen. Udfordringen ved et sådan fokus i denne afdeling er, at antallet af løste sager ikke nødvendigvis er sigende for effektiviteten af medarbejderen. Der er ikke nødvendigvis en direkte sammenhæng mellem outputtet og en økonomisk gevinst i en personaleafdeling. En undersøgelse af økonomien i afdelingen ville også kunne tage udgangspunkt i de forandringer, der har været mellem udgifterne mellem de to kontorer. Er disse faldet eller steget? Og er der et argument fra ledelsens side, som ikke har været så udtalt?

Det kan også være en udfordring at måle den økonomiske gevinst af lettere adgang til vidensdeling og sparring. Men da dette er et af de klassiske argumenter for at sætte medarbejdere i åbne kontorer, er det også interessant at undersøge forholdet mellem vidensdeling og forstyrrelser. Vinder medarbejderne og ledelsen ved, at der kan videndeles, eller giver de forstyrrelser, som i virkeligheden resulterer i et dårligere arbejdsflow? BARFOKAs rapport beskriver, hvordan det at blive afbrudt fra en opgave for at løse en ikke-relateret opgave betyder, at medarbejderen skal bruge mellem 15 og 20 minutter på at komme tilbage i det samme flow, som han eller hun havde før (BARFOKA). Forholdet mellem sparring og forstyrrelser holdt op mod den antageligt lavere omkostning det er, at have flere mennesker på mindre plads, kunne give et billede af den samlede økonomiske gevinst eller tab.

Motivation kunne have været et relevant tema i denne undersøgelse. Grundet begrænsede ressourcer i undersøgelsen blev dette tema fravalgt. En motivationsanalyse af medarbejderne ville have givet en mere nuanceret besvarelse af problemstillingen, da den fra et andet perspektiv ville kunne belyse, hvordan ledelsen har fået medarbejderne igennem forandringen, og hvordan medarbejderne efter forandringen responderer på det at sidde i storrumskontorer.

Området er langt fra færdigundersøgt, og der foreligger mange problematikker, som bør undersøges nærmere, inden der kan drages en endelig konklusion på åbne kontores effekt.



## Litteraturliste

Andersen, E. (2019). Opråb fra djøf'er: Åbne kontorlandskaber er helvede på jord. [online] Politiken. Available at: <https://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art7021567/%C3%85bne-kontorlandskaber-er-helvede-p%C3%A5-jord> [Accessed 11 Sep. 2019].

Andersen, I. (2013). Den skinbarlige virkelighed. 5th ed. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ankersborg, V. (2011). Specialeprocessen. 1st ed. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

BARFOKA (2008). Arbejds miljø i det åbne kontor - forskningens bud på problemer og løsninger. Branchearbejds miljørådet Finans/Offentlig Kontor & Administration

Bernstein, E. and Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), p.20170239.

Bohni, T. (2019). Det er ikke altid en fordel at være foran! — Perspektivgruppen. [online] Perspektivgruppen. Available at: <https://perspektivgruppen.dk/blog/2017/8/22/det-er-ikke-altid-en-fordel-at-vre-foran> [Accessed 12 Sep. 2019].

Borum, F. (1977). Modstand mod forandring. pp.105-125.

Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), pp.42-48.

Egholm, L. (2014). Videnskabsteori. 1st ed. København: Hans Reitzel.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp.219-245.

Hein, H. (2016). *Primadonna ledelsen*. 1st ed. København: Gyldendahl business.

Jacobsen, D. and Thorsvik, J. (2019). *Hvordan Organisationer fungerer*. 3rd ed. Hans Reitzels forlag, pp.353-357.

Justesen, L. and Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder - I organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), pp.263-292.

Kvale, S. and Brinkmann, S. (2015). *Interview*. 3rd ed. København: Hans Reitzel.

Kim, J. and de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, pp.18-26.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. pp.Kap. 1-2.

Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A. and Lindström, A. (2018). The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(3), pp.330-334.

Schein, E. (1994). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. John Wileys & sons.

Schultz, M. (2000). *Kultur i organisationer - funktion eller symbol*. København: DJØF, pp.26-68.

Van Geuken, T. (2002). Lad fortællingerne Lede. *Psykolog Nyt*, 13, pp.8-12.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. 1st ed. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage, pp.17-62.

Weick, K. (2005). *Making sense of the organization*. 1st ed. Chichester: John Wiley & Sons ltd.