

Ledelse gennem narrativer i en polyfon virkelighed

Masteropgave CBS

December 2016

Forfatter: Søren Nabe-Nielsen, 041162-

Vejleder: Klaus Majgaard

Tegn (incl. tegninger): 110.329

Indholdsfortegnelse:

Abstract	3
1.0 Indledning	5
1.1 Fortællinger	5
1.2 Undersøgelse af fortællinger og ledelse i Helsingør Kommune	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Underspørgsmål	10
2.0 Teoretisk tilgang	10
3.0 Metode	13
4.0 Teoripræsentation	16
4.1 Fortællinger (lag 1)	16
4.2 Ledelse gennem narrativer (lag 1)	18
4.3 Teknik 1: Genfortællinger - strategisk brug af fortællinger (lag 2)	20
4.4 Teknik 2: Ledelse gennem public-value (lag 2)	21
4.5 Teknik 2: Ledelsesteknikker (lag 2)	23
4.6 Metafortællinger (lag 3)	26
5.0 Analyse	28
5.1 Opbygning	28
5.2 Fortællinger i Helsingør	29
5.2.2 Brug af mytefortællinger i ledernes hverdag	33
5.2.3 Ledernes fortællinger og koncernledelsen/direktionens Vision 2020	35
5.3 Genfortællinger	36
5.4 Teknik 2: Public Value og ledelsesteknikker i Helsingør	39
5.5 Meta-fortællingen om "De historiske bølger"	43
6. Diskussion	45
7. Konklusion	48
8. Perspektivering	50
Litteraturliste	52
Bilag	54

Abstract

The main purpose of this Master, has been to see how three public managers in the Municipality of Elsinore, can use the diversity of narratives in their organization to develop a new common narrative?

To answer this question, I have used N. Frye to find that there is a romantic plot about historic waves and a Vision 2020, made by the board, told by the three public managers from the municipality and the head of the "Kulturværft", a culture institution placed in the renovated old shipyard.

The romantic plot is about Elsinore's golden age, where the story about the Culture Yard is rooted in Elsinore's unique history and location on the Sound and unfolds in a culturally and architecturally innovative center.

For the municipality, the romantic story is based on development through a focus on culture- and tourism, the historic waves, where "peaks of waves symbolize glorified past of the history and troughs of the waves that symbolize downfalls in the history". For the three, public managers, the romantic plot gives them a direction for their understanding of the municipality and the future.

In extension of the romantic wave story I identify other romantic plots that tell a story about courage and a pride of being employed in the municipality. I also show that the romantic plot meets a comedy plot, about the former mayor and the old angry men.

These narratives, co-exist among all the other narratives from employees, that are told around the coffee machines, at their desks and so on, show the polyphon reality that exist in the Municipality of Elsinore.

By using S. Downing, the romantic plot, can be understood as a heroes-expedition, where the hero is the public manager who controls the development, the victims are the old men, and other people who haven't seen the potential, and the crook is the stagnation that the municipality has conquered.

D. Barry and M. Elmes see "retelling" as a technique to make a coherent narrative, initiated by a head of an organization and afterwards retold by the employees. In my Master I show that this technique is not possible to apply to the diversity of a municipality.

M. Moore sees public managers as explorers who, with others, seek to discover, define and produce public value. He introduces the strategic triangle that emphasizes three-way demands on the public manager, upwards through organizational and political structures, downwards through management and operational lines, and outwards to the public. To do this, they use narratives, as value performances, to communicate and connect "the authorizing environment and the operational capabilities". I show that the three public managers in Elsinore use the historic waves and Vision 2020 to make value performance, connect and communicate, in and between the authorizing environment and the operational capabilities.

M. Moore also operates with five manager techniques, which a manager can use to gain public value and value performance. The techniques are; - entrepreneurial advocacy, - managing policy development, negotiation, - public deliberation, social learning, and leadership - and public sector marketing and strategic communication. In Elsinore I find that the public managers mainly use two techniques, entrepreneurial advocacy and managing policy development-negotiation. Each technique has strengths and weaknesses which a manager can use in different situations. In Elsinore I find that one of the managers use different techniques, whereas the other two stick to one.

Finally, in my analyze of the three interviews, I show that the managers each speak from a common starting point and a discursive narrative, that exploits a narrative interpretation of sensemaking in language. Robichaud et al, has defined this as a metaconversation. Metaconversations give the managers the possibility to express themselves on the municipality, employees and the future of the municipality, where the identity of the organization is generated continually.

The metaconversation in Elsinore is the narratives about the historic waves and the Vision 2020, which combine the different narratives in the organization of the municipality and gives the managers a common narrative.

1.0 Indledning

1.1 Fortællinger

Et kendetegn ved vores individuelle liv og fællesskaber er fortællinger og deres evne til at skabe sammenhæng og mening. Det gælder for os som enkeltpersoner og i grupper, om produkter og organisationer, lande m.m. Kendetegnende for fortællingerne er, at de understøtter, bekræfter og opbygger vores kultur og normer, og fortællinger har formentligt siden de første mennesker udviklede fælles sprog, indgået som en del af et lokalt fællesskab i alle kulturer.

Med andre ord så er fortællinger meningsskabende. Jf. psykologen Jerome Bruner så betyder det, at mening skabes via narrativ viden. Hermed mener han, "at narrativ viden bygger på en forklaring af, hvordan sammensætningen af en række begivenheder skaber subjektive meningsforhold og dermed viser, hvordan en begivenhed skal ses i sammenhæng med andre begivenheder". (Reff Pedersen, 2004 s. 82)

Vi møder narrativer eller fortællinger overalt; fra min egen fortælling om mig selv eller familien, til fortællingen om den "den bornholmske hanekylling" i kølemontren, til ejendomsmæglerens fortælling om "det spændende boligområde med flot natur og trygge veje" til, "at danskheden bygger på en lang, rodfæstet og selvstændig kultur".

Ofte er vi ubevidst en del af en fortælling. Mange mennesker går således ikke rundt i dagligdagen og tænker "hvem er jeg og hvorfor reagerer jeg som gør", med mindre vi oplever forandringer eller står i en situation hvor vi skal begrunde eller forstå ens egen situation.

På en arbejdsplads er der mange fortællinger, uanset om det er fortællingen ved kaffeautomaten, i ledelsesgruppen eller i bestyrelsen. Som enkeltpersoner, eller i grupper, indgår vi bevidst eller ubevidst i et narrativt fællesskab. Det bevidste kan ske ved, at vi rationelt tilslutter og tilegner os en narrativ fortælling. På samme måde kan vi også efterfølgende melde os ud af fortællingen ved at bevidst at tilslutte os nye fortællinger. Tilslutning og fravalg kan også ske ubevidst.

I denne opgave vil jeg fokusere på fortællinger i en organisation - kommunen. Kommuner spiller i dagens velfærdssamfund en stor rolle med en mængde forskelligartede opgaver lige fra folkeskoler, børnepasning, ældrepleje, sundhed, socialforsorg, arbejdsmarked, miljø og teknik, redningsberedskab, museer, biblioteker, idrætsanlæg, kulturhuse mm.

Sammenlignet med private virksomheder, departementer og styrelser, så er kommunernes opgaver langt mere mangfoldige og, for 90% af opgavernes vedkommende, direkte borgerorienterede.

Jf. Bruner (Ibid. s. 82) så vil der i en kommune med dens mange forskellige opgaver og ansatte, være mange forskellige personlige, sociale og kulturelle fortællinger, der skaber subjektive meningsforhold i forhold til den enkelte medarbejders arbejdsfunktion og sociale omgivelser.

Derudover indgår der narrativer i form af fortællinger i forbindelse med en kommunes interne kommunikation overfor medarbejderne og til dels politikerne.

I den eksterne kommunikation, spænder målgruppen sig lige fra kommunens egne borgere, potentielle nye borgere, virksomheder i og uden for kommunen, turister, Folketinget, ministerier, andre kommuner m.m.

Fælles for mange af fortællingerne, (hjemmesider for Solrød-, Frederikssund-, Kerteminde- og Hørsholm Kommuner) i såvel den interne som eksterne kommunikation, er, at de forsøger at vise en retning for kommunens fremtid ved at have fokus på vækst, i forhold til at fastholde og tiltrække erhverv til kommunen samt tiltrække nye borgere, service på - og ønsker for velfærdsområderne (skoler, børnepasning, ældrepleje m.m.) og fællesskaber hvor kommunens borgere mødes i foreninger eller indgår i medborgerskabs-initiativer lige fra biblioteksforeninger til besøgsvenneordninger til bestemte målgrupper.

Nogen kommuner arbejder derudover med kernefortællinger, som er knyttet an til særlige kendetegn eller et bestemt logo for kommunen. Eksempelvis så præsenterer Solrød og Kerteminde Kommuner sig med stort set identiske filmklip, hvor kommunernes natur i form af skove, kyststrækninger, bymiljøer og stærke foreningsliv beskrives som kernen og attraktioner.

Eksemplerne viser, at kommunerne har mange forskellige narrativer som henvender sig til mange forskellige målgrupper, internt som eksternt. Dertil kommer de enkelte medarbejderes egne eller kollegiale fortællinger. Midt i alle disse forskellige fortællinger står lederne i en kommune, idet de ud fra et narrativt perspektiv skal kunne mestre og bruge samtidigheden af mange forskellige fortællinger i den daglige ledelse.

Det er ikke altid let. For lederne i den offentlige politisk ledede organisation handler ledelse derfor om at balancere og håndtere spændingsfeltet mellem konkurrerende fortællinger, stemmer og værdier der ofte strider mod hinanden. Med andre ord, så skal de lede en polyfon virkelighed.

Modsætningen til en polyfon virkelighed er den homofone. Andersen beskriver hvordan velfærdsorganisationen har bevæget sig fra en homofon organisation til en polyfon. Her, forstår Andersen, polyfone organisationer som gennemsyret af forskellige fagligheder, blik, overordnede hensyn, funktioner, koder og formål. I den homofone var mange institutioner præget af en mere entydig og enkel faglighed, funktion og kode mm., mens de i dag er gennemsyret af mange forskellige fagligheder m.m. (Andersen, 2014, s. 139)

Spørgsmålet som jeg i denne opgave vil undersøge er således, hvordan man som leder, kan lede i en polyfon verden?

Et eksempel på dette spændingsfelt er det systematiske arbejde i mange kommuner, regioner og centralforvaltninger i de senere år, med at indløse idealet og fortællingen om koncernledelse (Klausen, 2010). Rent organisatorisk sker det gennem etablering af en direktion og et strategisk chefforum, hvor fortællingen er, at her er der fokus på central styring i form af kommunens strategier og tværgående helhedsforståelse og et decentralt ledelsesniveau på institutionsniveau, der i fortællingen har fokus på ledelse af driften.

Overfor idealet/fortællingen om koncernledelse eksisterer der i kommunerne fortællinger om kerneopgaven (Pors og Andersen, 2015) indenfor de enkelte institutioner og blandt medarbejderne, der med udgangspunkt i fagligheder og tolkninger skaber et spændingsfelt mellem direktionens-/centerchefernes fortællinger og de enkelte institutioner/medarbejdere.

Spændingsfeltet er i dette tilfælde "koncerntankegangen" overfor en kommunes kompleksitet med såvel lovbundne, fag-, interesse- og fællesskabsbaserede rammer, infrastruktur m.m.

Et andet aspekt som især kendetegner ledelse i en kommune, er lederens placering mellem kommunalbestyrelsen og de politiske udvalg, på den ene side og så lederens medarbejdere på den anden.

Ofte skal en leder indgå i den politiske proces gennem direkte deltagelse i kommunalbestyrelses- eller udvalgsmøder eller indirekte gennem udarbejdelse af dagsordener, notater m.m. til de politiske møder. Hvordan lederen vælger at indgå i møderne, direkte eller indirekte, kan være meget forskellige. Ligeledes er der forskel fra leder til leder og mellem kommunerne, på hvorvidt narrativer er en del af den politiske proces.

Det andet ben, som lederen skal gå på, er opfølgningen på beslutningerne. Her skal man på den ene side kunne forstå og oversætte politiske beslutninger – enten direkte eller som 2. eller 3. modtager – og på den anden side, lede og forstå fagligheder, lovgivning og pres fra borgere m.m. Som leder kan det somme tider være svært at handle indenfor dette spændingsfelt. I den mediering der finder sted, mellem det politiske niveau og det administrative, skal lederen skabe mening omkring en politisk beslutning for at medarbejdere kan forstå og følge op gennem handlinger. I denne meningsskabelse spiller fortolkning og fortællinger en stor rolle.

Med andre ord så står lederen i en polyfon virkelighed jf. Andersens forståelse, med en mangfoldighed af fortællinger – lige fra medarbejderes, overordnede, politikeres, borgeres, til fortællinger i kommunen. Med andre ord skal lederen kunne navigere og bruge fortællinger i en polyfon virkelighed, for at kunne lede.

1.2 Undersøgelse af fortællinger og ledelse i Helsingør Kommune

I min opgave vil jeg i en udvalgt kommune, Helsingør, undersøge om der er forskellige fortællinger, hvordan de bliver brugt som styringsredskab og hvordan tre udvalgte ledere, leder i den polyfone virkelighed, som jeg forventer at kunne finde i kommunen.

Når jeg vælger Helsingør så skyldes det bl.a. en undren og nysgerrig over, hvordan man indenfor 7-8 år har kunne omdanne et gammelt værftsområde i byen til Kulturhavn Kronborg, med bygning af et Kulturhus, Kulturværftet, med bibliotek, musik- og teatersted og et Museum for Søfart, for samlet kr. 1,5 mia., finansieret af fonde og kommunen. Senest har man ligeledes afsat kr. 4,5 mio. på driftsbudgettet, over en treårig periode, til et kreativt center og uddannelsesmiljø i Helsingør, som arbejder i krydsfeltet mellem kunst og teknologi.

På konferencer i Kulturværftet og gennem møder i det tværkommunale samarbejde Kulturmetropol Øresund, har jeg ligeledes hørt om, hvordan kulturpolitikken i kommunen (Helsingør Kommune, Kulturpolitik 2012) taler ind i andre politikker og strategier i kommunen, som f.eks. Erhvervs- og Vækstpolitikken, Frivillighedspolitikken og Turismestrategien og at den er med til at understøtte kommunens samlede vision.

I kommunens planstrategi (Helsingør Kommune, Planstrategi 2015- 2027) fremgår det endvidere, at kulturområdet er et "identitetsskabende omdrejningspunkt og at realiseringen af Kulturhavn Kronborg har betydet et kæmpe skridt fremad".

Ovennævnte står imidlertid i kontrast til kommunens Vision 2020. Her nævnes der ikke noget om omdannelse af havnen, nye kreative uddannelsesmiljøer eller en kulturpolitik, som indgår i andre politikker. Under overskriften, "Nordsjællands bedste bosætningskommune" står der bl.a., at kommunen:

"Vil være Nordsjællands mest attraktive bosætningskommune for familier og give gode vilkår for at drive virksomhed. Derudover skal visionen frem mod år 2020 sætte retning og sikre en social og økonomisk balance i kommunen. Visionen bygger på de styrker, som Helsingør Kommune har. For eksempel en enestående natur, kultur og historie, som giver muligheder og potentiale til at tiltrække og fastholde såvel borgere som besøgende." (Helsingør Kommune, Vision 2020)

Hertil indgår lederens fortællinger, som skal mediere de politiske beslutninger og skabe bro mellem det politiske- og administrative niveau. Hvordan og på hvilke måde denne forhandling sker som en del af – eller i modsætning til - lederens fortælling vil jeg også undersøge. Evt. kan lederen også fortælle om forskellige måder at agere ledere på i feltet mellem det politiske og det administrative. Ligeledes vil jeg undersøge hvilke fortællinger lederen bruger til at skabe bro mellem det politiske niveau og det administrative, og mediere politiske beslutninger, så de skaber mening for lederen og medarbejderne. Da det er lederen og medarbejderne der skal realisere beslutninger, betyder lederens fortolkning af beslutningen og mediering til medarbejderen meget i forhold til det resultat, der opnås. Jeg vil derfor også undersøge hvor brobygningen og medieringen fungerer i Helsingør.

1.3 Problemformulering

Som nævnt tidligere ser jeg udfordringerne for ledelse i dag, som at kunne mestre og bruge samtidigheden af mange forskellige fortællinger, krav og forventninger i den offentlige politisk ledede organisation.

Min problemformulering er derfor:

Hvordan kan tre ledere i Helsingør Kommune bruge mangfoldigheden af fortællinger i deres organisation til udvikling af en fælles overordnet fortælling?

1.4 Underspørgsmål

For at afdække og finde handlemuligheder har jeg følgende underspørgsmål:

Hvilke fortællinger fortæller de tre ledere i Helsingør kommune?

Er der sammenhæng mellem de tre ledes fortællinger og fortællingen fra direktionen/koncernledelsen?

Hvad er på spil i fortællingerne, hvem og hvilke positioner udtaler sig?

Hvordan arbejder lederne i Helsingør kommune, med hver især at skabe mening og oversættelse mellem forskellige narrativer og politiske beslutninger?

2.0 Teoretisk tilgang

Som nævnt tidligere så er fortællinger meningsskabende både for os som individer, fællesskaber og organisationer. Når jeg især vælger at inddrage denne teoriforståelse er det fordi, at narrativ teoriforståelse, dels kan udvide min egen forståelse af mig selv som leder og min fortælling, dels forstå andres fortællinger. Sat på spidsen, kan man sige: Hvis jeg ikke kan lede mig selv, hvordan jeg så lede andre?

Jeg har hidtil uden nærmere uddybning, brugt ordene fortællinger og narrativer synonymt. Brugen af begrebet narrativer, går imidlertid ud over det, der indgår i ordet fortællinger. I ordet "narrativ" indgår der ofte konkrete fortællinger, men derudover indgår der også en særlig analytisk forståelse af forholdet mellem individ og samfund, meningsfulde sammenhænge på tværs af modsigelser i tid og rum, forudsigelighed og tilfældighed og forståelse af livet som levet over tid og sted. Den franske filosof Paul Ricoeur siger: "Livet er blot et biologisk fænomen, så længe det ikke er blevet fortolket." (Mogensen, 2005, s.6) Hermed forstår han, at når vi mennesker fortæller om vores liv, så sker det i lyset af de narrativer, der er tilgængelige i vores kultur. Vores erfaring er derfor altid medieret af fortællinger og vi kan kun forstå vores liv gennem disse. Som menneske, lever vi vores liv ved at søge narrativer, der skabe mening og gør livet til mere end en biologisk proces. Psykologen Jerome Bruner operer med begrebet historiens indifferens, hvor "historiens betydning og dens reference står i anormalt forhold til hinanden." (Bruner, 1990, s. 53). Hermed mener han at vi er engageret i en fortælling før end, at vi prøver at undersøge om en beskrivelse passer med virkeligheden. For ham er fortællingen med til at bestemme hvordan indgående beskrivelser kan stå i forhold til virkeligheden og er en grundlæggende viden, som sætter os i stand til at teste udsagn og sammenhænge.

For Bruner, er den narrative videns styrke at den ikke er underlagt et virkelighedskriterium, da dens logik ikke baserer sig på sandhedsværdier og ikke forudsætter objektive sandheder. Derimod baserer den narrative viden sig på, hvordan fortællinger skaber mening af vores liv, hvor al meningsskabelse vil være socialt og kulturelt betinget (Ibid. s. 44).

Den narrative viden fremkommer derfor via sociale og kulturelle fortællinger, der udtrykker afvigelser eller forskelle i forhold til vores gængse samfundsmæssige normalitetsforestillinger." (Reff Pedersen, 2004 s. 82)

Narrativer skaber med andre ord, sammenhæng og mening, i forhold til den enkelte, ved at binde livets mange elementer sammen i et forløb, der ikke er baseret på årsagssammenhænge, eller fordi de er ens, men derimod ud fra princippet om tid og forståelsen af, at livet og fortællingen har en begyndelse, en midte og en slutning.

Fortællinger, er ud fra dette videnskabsteoretiske perspektiv, sproglige strukturer og kompetencer som det enkelte individ alene eller i fællesskaber indgår i og handler ud fra.

I fortællinger indgår der ofte begivenheder, tid, rum og plots til at forklare det afvigende i samfundet og til at bringe det tilbage de traditionelle kulturelle former. En fortælling om et bestemt forløb, starter også nogen gange med: "Det var ligesom dengang...", hvor der så følger en situationsbeskrivelse, inden den egentlige fortælling om en politisk beslutning eller en strategivedtagelse begynder.

En kendetegn ved fortællinger er deres opbygning. Ved at se nærmere på plottet, eller opbygningen, i fortællingerne fra Helsingør Kommune, vil jeg se om der er nogle fortællerkarakteristika, som har betydning for min forståelse af fortællingerne og om de indgår i særlige fortælletyper. I sin bog "Mening i handling" viser Bruner med eksempler fra hans arbejde med at analysere autobiografier, at:

"De forudsætninger som vi lægger ind, når vi fortæller om vores liv, er dybe og praktisk uden grænser. De findes i alle afskygninger: "Opvækst i jævne kår", "drømmende barn" og så videre. Og hvorfor noget kommer med, forbliver i reglen underforstået under den udtalte overenskomst, at det finder man, den for meste lyttende interviewer, selv ud af." (Bruner, 1990, s. 112-113)

Ved at indplacere og forstå en fortælling som en del af en bestemt fortælletype-kategori, vil jeg kunne se på opbygningens og plottets konsekvenser for min forståelse af fortællingerne. Samtidig vil jeg undersøge om fortællingerne og deres plot er med til at skabe retningslinjer for lederens forståelse af Helsingør Kommune, Vision 2020, Kulturværftet m.m. og deres hverdag. Hertil vil jeg inddrage Narrativ teori som ser på plotdrevne fortællinger og teori der kobler fortællingerne til, hvordan ansatte i en organisation anvender de plotdrevne fortællinger. En narrativ analyse kan derfor give en viden om, hvilke narrative forhold der ligger til grund for fortællinger og dermed belyse hvilke forståelser og meninger, som fremkommer via fortællingerne.

En yderligere tilgang til fortællingerne og interviewene er, at de, i modsætning til et "monologisk" forfatterskab, hvor kun en forfatter er tilstede, er en del af en polyfon virkelighed, idet der er mange samtidige fortællinger som er resultatet af gensidige påvirkninger.

Helsingør Kommune har med Vision 2020, et ønske om at kunne målrette og styre forskellige indsatser med henblik på at opnå nogle specifikke mål. Sammen med visionen har kommunen indført et styringsredskab, der årligt fastsætter nye mål og peger tilbage på visionen. Visionen bliver imidlertid mødt af mange forskellige fortællinger og det vil derfor være interessant at se om der finder en genfortælling sted blandt lederne af visionen eller om andre forhold spiller ind.

For at forstå den offentlige leders rolle i en narrativ verden, vil jeg desuden bruge teori, som undersøger lederens navigering og brug af fortællinger i en politisk styret organisation. Her interesserer jeg mig hvordan ledere på den ene side skal indgå og lede i forhold til det politiske system og på den anden side, lede og indgå i administration. Både den politiske og den administrative verden, er polyfone virkeligheder med meget forskellige fortællinger som lederen skal kunne pendle imellem og bruge. Lederen skal derudover være broen og oversætter af politiske beslutninger, fra den ene verden, i form af byråd eller udvalg, til den anden i form af administrationen, som skal udføre og realisere beslutningerne.

Det er midt i denne spænding at lederens praksis opstår som en særlig måde at skabe sammenhæng, der muliggør fælles handling. Jeg vil derfor undersøge hvordan lederen

arbejder mellem de to verdener og om lederen bruger fortællinger til at mediere beslutninger fra den politiske verden til den administrative verden. Endvidere vil jeg undersøge ud fra en teori om lederen anvender forskellige ledelsesteknikker i den politiske verden.

Et andet spørgsmål, som jeg stiller i problemformuleringen er endvidere om andre fortællinger kan ses som modstand i forhold til en ledelses behov for en kohærens/sammenhængene tilgang til eksempelvis Vision 2020.

Med andre ord, så er spørgsmålet om fortællinger er med til løbende at tillade og gendanne den lokale fortælling om organisationen i en sproglig retning, hvor organisationens overordnede identitet løbende fastholdes. Hertil vil jeg inddrage teori om genfortællinger og såkaldte meta-conversations.

3.0 Metode

En del af narrativ metateori er den narrative metode, herunder det narrative interview. Som Bauer fremhæver, så kan et narrativt interview klassificeres som en del af den kvalitative forsknings metode og kendetegnes ved en interviewform som er ustruktureret og dybde-borende omkring bestemte elementer. (Bauer, 1996, s.1)

Den narrative interviewform, gør op med det kvantitative spørgsmål-svar-skema, hvor spørgeren trækker en for-forståelse med ind i interviewet ved som Bauer skriver, "at vælge tema og emne, ved at styre gennem spørgsmålene og ved at betone spørgsmålene/sproget i forhold til spørgerens intentioner. (ibid. s.1)

Derfor er det vigtigt at spørgeren har fokus på at minimere sin egen indflydelse, dels gennem spørgsmålene og dels måden interviewet arrangeres og afvikles på.

Bauer har opstillet en skabelon (se bilag A) til det narrative interview. Denne har jeg i videst muligt omfang fulgt. Således har jeg inden interviewene og som en del af vejledermøderne og gennemlæsning af teorimaterialet, forsøgt at inddrage den narrative metode.

En udfordring, som jeg vil vende tilbage til, er det narrative interviews fokus på at jeg som interviewer giver plads til at den interviewede får plads til at forme sin egen fortælling.

Som Brinkmann og Kvale fremhæver så vil kvalitative forskningsinterviews (det semistrukturerede livsverdensinterview) være en "interpersonel situation, en samtale mellem to parter om et emne af fælles interesse. I interviewet skabes der viden mellem intervieweren og den interviewedes synspunkter." (Brinkmann og Kvale, 2009, s. 143).

Når jeg bringer Brinkmann og Kvale, på banen, så er det fordi, at jeg mener at "samtalen mellem to parter om et emne af fælles interesse" er svært at løsrive sig fra. Et problem, som jeg vil forfølge senere, har således været mit behov for at begrunde og uddybe mine interviews.

Dette behov, ses allerede i min forespørgsel til mine udvalgte interview personer, hvor jeg udover at spørge om de vil indgå i et interview hvor jeg vil spørge til deres fortællinger, ligeledes henviser til teorien jeg arbejder ud fra, og emner såsom Helsingør Kommunes Vision 2020, Kulturpolitikken, herunder Kulturhavnen, som jeg vil høre deres fortællinger om.

I forhold til Bauers fase 0, "Forberedelse/Preparation", så læste jeg offentligt tilgængeligt materiale fra Helsingør Kommune (Planstrategi 2015-2027, Vision 2020, Kulturpolitikken, og Turismestrategi og handleplan samt annonce fra Berlingske).

Helsingør Kommune er organiseret, som en koncern, jf. Klausen (Klausen, 2010), med en direktion med tre direktører og 9 centerchefer, der sammen indgår i kommunens koncernledelse.

For at indhente forskellige fortællinger har jeg valgt at interviewe ledere fra forskellige områder, der dels indgår i kommunens administration og én som befinder sig "udenfor Rådhuset".

De to som er en del af "Rådhuset" er SH, direktør med overordnet ansvar for Center for Job og Uddannelse, Center for Særlig Social Indsats og Center for Sundhed og Omsorg, og RS, Centerchef for "Erhverv, Politik og Organisation. Den tredje, MF, er som chef for Kulturværftet og Toldkammeret, udenfor idet Kulturværftet er en institution, med en egen ledelse og administrationen, som refererer til Kulturudvalget/Byrådet. Således modtager institutionen et årligt driftstilskud til administration, aktiviteter i form af arrangementer og markedsføring. Institutionen er desuden pålagt et krav om delvis selvfinansiering. Årligt fremlægger Kulturværftet en årsrapport for Kulturudvalget i kommunen, ligesom økonomien løbende monitoreres.

Fase 1, "Opstart/Initialisation". Denne fase startede gennem mine telefonopkald og opfølgningsmail, til mine interviewpersoner. Her forespurgte jeg om muligheden for at interviewe og høre dem fortælle om deres fortællinger. Hertil var jeg interesseret i fortællinger om Vision 2020 og/eller andre fortællinger som de brugte i deres lederskab. I min opfølgningsmail, hvor jeg bekræftede aftalen, gentog jeg formålet med: "I interviewet, vil jeg gerne høre din fortælling om hvordan Du og din afdeling arbejder med visionen og planstrategien, eller om du eller din afdeling arbejder med en anden?". (Mail til mine interviewpersoner).

Fase 2, "Hovedfortælling/Main Narration". Her indledte jeg for de kommunal lederes vedkommende med et kort spørgsmål, om lederen brugte Vision 2020 i sin ledelse. Lederen på Kulturværftet indledte, uden et indledende spørgsmål fra mig, med sin egen fortælling. Efterfølgende fulgte jeg op med spørgsmål (fase 3, "Spørgefasen/Questioning phase") om lederens fortælling blev mødt af modfortællinger, og hvilke rolle, lederen havde i forbindelse med tilblivelsen af Visionen og andre fortællinger. Interviewede sluttede alle tre med fase 4, "Løs snak/Small talk".

Efterfølgende har jeg transskriberet interviewene i deres fulde længde og sendt dem til interviewpersonerne med henblik på kommentarer og evt. ændringer. Ingen af dem har benyttet sig af denne mulighed.

De tre interviews fylder hver især 10-11 sider, og er meget forskellige i opbygning og indhold. Hertil foreslår Bauer, at udvalgte tekstpassager, hver for sig kodes gennem hvad han i strukturalistisk analyse definere som "paradigmatic-" og syntagmatic dimensioner". (Bauer, 1996, s. 9) I den "paradigmatic dimension", opgøres alle mulige elementer, som begivenheder, modstandere, hjælpere, kriser m.m, som indgår i fortællingerne. I den "syntagmatic dimension" sættes elementerne, fra de respektive fortællinger, op over for hinanden, således at de kan sammenlignes og relateres til forskellige kontekstvariabler.

Til brug for denne kodning har jeg konstrueret et skema, som kobler Bours to dimensioner og inddrager mit teoriapparat.

4.0 Teoripræsentation

Figur 1: Skematisk opbygning af teoritilgang og analyse

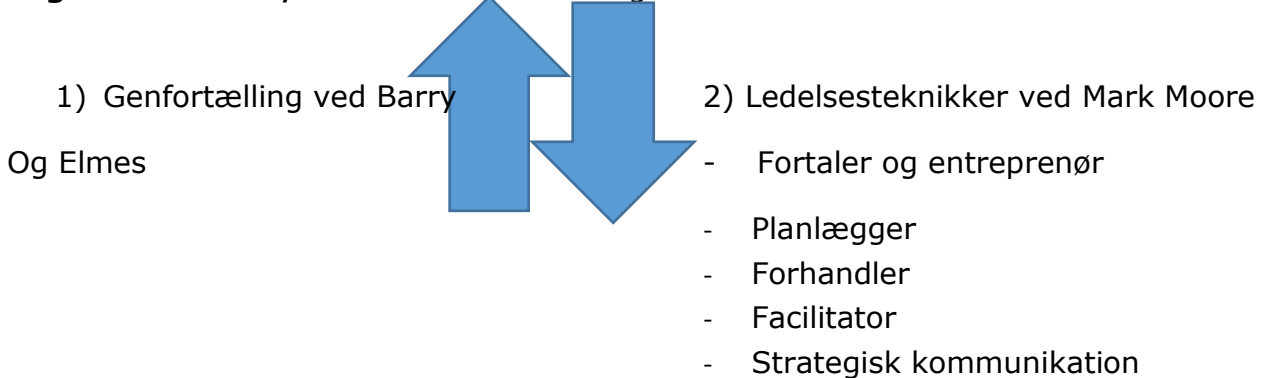
(Skemaet viser den lagvise struktur i teoriafsnittet, med anvendte begreber og henvisning til anvendte forfattere)

Lag 1: Fortællinger i Helsingør,

Plots ved Norbert Fry, følelser i plots og brug af disse ved Stephen Downing



Lag 2: Teknikker, der forbinder fortællinger med et metanarrativ



Lag 3: Metanarrativ



4.1 Fortællinger (lag 1)

Som Bruner viser så skabes der mening ved hjælp af fortællinger, og gennem den måde som fortællingens begivenheder er struktureret på. Han peger også på at kulturen råder over et repertoire af genrer og plots. (Bruner, 1990, s. 112-113). En forsker der har arbejdet intens med plottets konsekvenser for vores forståelse af fortællinger er Northrop Frye, idet han har beskrevet hvordan en særlig form for fortællinger – myter – udgør en særlig fortælletype, som kort kan karakteriseres rendyrkede plottedrevne fortællinger. Den følgende gennemgang bygger på Reff Pedersen (2004, s.84-87).

Med inspiration fra antikken og fortællinger om apokalypsen og demagogiske universer, definerer Frye, myter, ved hjælp af fire forskellige mytearketyper, der hver især har et særligt plot knyttet til sig. De fire mytefortællingsgenrer er romancen, komedien, tragedien og satiren.

Et andet træk i mytefortællingerne er at der en fortid, nutid og fremtid i fortællingerne.

En romantisk myte er et drama om selvidentifikation, hvori helten bliver ophøjet fra erfaringsverdenen, som han besejrer og frigør sig fra. Frye beskriver, jf, Reff Pedersen, romancemyten som "søgen efter en imaginær "golden age" i tid og rejse, hvor det essentielle er adventure". (ibid. s. 85)

Romantiske forandringsfortællinger i en organisation, kendetegnes ved at fortiden fremstår bedre end nutiden og at målet er at genindføre fortiden. Så forandringer skal enten fortsætte eller fastholde organisationens succes.

En komedie handler ofte om en ung mand der møder en ung kvinde. I deres bestræbelser for at få hinanden møder de modstand, men ender med at få hinanden. I narrativet ses en komisk genre ved at der på trods af at alt ser håbløst ud, så skabes der orden og sammenhæng til sidst.

Genren ser i forandringsfortællinger fremad mod udviklingen af noget nyt. Det er den foretrukne ledergenre og er overoptimistisk, fyldt med eventyr og med udsigt til at ende med en gylden fremtid. Sat på spidsen så vil udviklingen af en ny strategi indenfor komedien, negligere fortiden og idealisere fremtiden.

Tragedien handler om en helt, der provokerer sine fjender og vender hjem som en katastrofe. I genren er der en slags indsigt og opgivelse fra menneskenes side, da vi er i verden, der er uforanderlig og evig og hvor vi står uden mulighed for at påvirke den.

I forhold til forandringsfortællinger, så ses den tragiske genre i fortællinger som forstår forandringerne som undergravende i forhold til kerneværdier og organisationens tilstand.

Satiriske mytefortællinger kendetegnes ved at normale opfattelser nedgøres. Det er fælles for en romantisk, en komisk og en tragisk fortælling, at de alle tre tager menneskets kamp mod naturen alvorligt. Satiren gør det modsatte. For den er menneskets bevidsthed utilstrækkelig til at forstå verden og derfor vil satiren latterliggøre den menneskelige bevidsthed.

Overført på forandringsfortællinger så indgår satiren når forandringerne forstås som "det er ikke nok", og hvor opbakningen er begrænset.

I min analyse vil jeg undersøge hvilken genre, fortællingerne i Helsingør trækker på.

4.2 Ledelse gennem narrativer (lag 1)

Hvor jeg vil bruge Frye til at finde myter og forståelse af narrativer i Helsingør, i forbindelse med de fortællinger der indgår i og omkring organisationen Helsingør Kommune, så går Stephen Downing (Downing, 1997) et skridt videre, idet han undersøger fortællinger i forhold til lederes mål, muligheder og selv-fremstilling. Endvidere kobler Downing de enkelte plots til bestemte grundfølelser. Plots og fortællinger er med Downings kobling, med til at begrænse følelsesudbrud og styre og konstruere en bestemt handling. (ibid. s. 27)

I lighed med Frye ser han på hvordan ansatte i organisationer anvender mytefortællinger i deres hverdag og i forbindelse med organisationsforandringer. Han tilføjer hertil et psykologiske perspektiv, idet fortællingerne hos den enkelte skaber mening og følelsesmæssig ro idet de er med til at retningsætte fremtidige handlinger og skabe forståelse. Downing skriver:

”Med andre ord, så giver plots aktørerne en følelse af i hvilken retning organisationen bevæger sig. Plots skaber en generisk formel eller forståelsesplatform, for at forstå heltens skæbne i en historie eller et drama, og kan ses i sammenhæng med forskellige litterære traditioner. Vi lærer disse plots gennem den kulturelle socialisering som børn og voksne. En af vores første ploterfaringer er når vi som børn leger ”de gode og de onde” (et komedieplot). (egen oversættelse, ibid. s.28)

For Downing har plots betydning for alt i vores dagligdag, idet vi bruger dem til at strukturere og forstå videnskab, aktuelle begivenheder, sport og karrierer, såvel som noveller, tv, teater og film. Og han fortsætter med at handlinger fungerer som referencerammer eller ”sense-making devices” for individer i forbindelse med organisationsforandringer. Derfor foreslår han, at interessenter bruger mytefortællingerne og deres genre i realiseringen af en organisationsforandring idet: ”Dette er ikke en proces, som sker i vores bevidsthed, men mere en følelse som er fremkommet gennem følelser fra vores handlinger.” (egen oversættelse, ibid. s.28)

I Downings undersøgelse af interessenters brug af myter til at udtrykke og bearbejde grundfølelser ser han at der er en sammenhæng mellem de forskellige myter, grundfølelser og målene med en organisationsforandring. F.eks. så finder han at ledere når de skal rammesætte nye virksomhedsmissioner, strategier eller

forandringsprogrammer, så bruger de den romantiske fortælling. Kendetegnende for disse fortællinger er, at lederen er en helt, som må stå imod mange udfordringer, som han besejrer for til sidst at nå i mål. Følelsen som denne rammesætning bruger er glæde og tilfredsstillelse. I tragedien erstattes håbet om tilfredsstillelse og succes med frygt og nervøsitet. Hovedpersonen i tragedien, rammes af skæbnen og fejler ikke så meget på grund af forkerte beslutninger og dårlig moral, men fordi at man placeret i en udsat position. I den ironiske fortælling er ting ikke som de umiddelbart ser ud til, og følelsen som er forbundet hertil er sorg og depression. Andres anklager og intentioner viser sig således ikke at være ærlige. I komedien indgår følelsen vrede og fjendtlighed, i den moralske kampe mellem de gode og de onde. For hovedpersonen, der kæmper de godes kamp, er der en stor parathed til at kæmpe, dog med et element af selvfærdighed iblandet. (ibid. s.38 og 39)

Pointen jf. Downing er, at symbolske mytefortællinger ikke kun er relevante i forhold til imaginære guddommelige og mytologiske universer men også i organisationer, da organisationsmedlemmer anvender mytefortællinger hvor ledere og medarbejdere skaber forståelse af deres hverdag, ved at identificerer sig selv og andre som helte, skurke og ofre. I forhold til en organisationsforandring, ser han, at der kan være en iboende terapeutisk effekt ved at udvikle en fortælling med en tragisk opbygning til en ironisk, som bruger humor til at forsøge en skuffelse. Og hvis vi søger at retfærdiggøre vores egen kamp for hvad vi tror på, kan en romantisk fortælling medvirke til at vi forstår os selv i forhold til organisationens mål. (ibid, s.48)

I de konkrete fortællinger er der endvidere, typisk en spænding mellem idealisering og afklædning. Jf. Majgaard, så er værdier og aktører i myten i høj grad idealiserede, og de danner et set-up og forståelsesramme, der rækker langt ud vores daglige liv. Han siger:

”Aktørerne og værdierne kan være tragiske (guderne dør og velfærdssamfundet bryder sammen) eller de kan være komiske (halvguden optages i Olympen og velfærdsprofessioner genvinder deres samfundsmæssige anerkendelse).” (Majgaard, forthcomming, s. 90)

I forhold til de forskellige genrer så ses idealisering og afklædning i den romantiske mytefortælling ved, hvis værdierne bliver truet, at de bliver de trofæer som helten går på jagt efter. Bryder han sammen (tragedie) vil omgivelserne sørge med ham. Sejrer han (komedie) vil de triumferer. Ironien dekonstruerer idealer og aktører – det vil sige viser, at de ikke er, hvad de giver sig ud for. (ibid. s. 90).

Denne mere praksisorienterede brug af narrativer, hvor ledere kan bruge narrativer som et ledelsesredskab i en polyfon virkelighed, vil jeg bruge i forhold til lederne i Helsingør og deres fortællinger og ledelse. Endvidere vil se på hvem der helte, skurke og ofre i de forskellige plotdrevne mytefortællinger, som jeg forventer at finde.

4.3 Teknik 1: Genfortællinger - strategisk brug af fortællinger (lag 2)

Som Reff Pedersen (2004) skriver med henvisning til Bruner så kendetegnes den narrative fortælling ved at den: "Fremkommer via sociale og kulturelle fortællinger, der udtrykker afvigelser eller forskelle i forhold til vores gængse samfundsmæssige normalitetsforestillinger." (s.82)

Strategiske ændringer eller forandringsprocesser i en organisation, kan forstås som narrative fortællinger eller som det beskrives efterfølgende, som en metafortælling. Disse mødes imidlertid med mange andre forskellige fortællinger eller forskellige forståelser, indenfor eller omkring organisationen.

Ud fra et narrativt perspektiv er de mange fortællinger/narrativer ødelæggende og farlige overfor den overordnede strategi, idet fortællingerne indgår i en indbyrdes konkurrence i forhold til de mange interesser, værdier og perspektiver der er i en organisation og som modsætninger og barrierer i forhold til organisationens arbejde.

En narrativ analyse kan derfor give en viden om, hvilke narrative forhold der ligger til grund for fortællinger og dermed belyse hvilke forståelser og meninger, som fremkommer via fortællingerne.

En yderligere tilgang til fortællingerne og interviewene er, at de, i modsætning til et "monological" forfatterskab, hvor kun en forfatter er tilstede, er en del af en polyfon virkelighed, idet der er mange samtidige fortællinger som er resultatet af gensidige påvirkninger. Som Barry og Elmes siger om den polyfone virkelighed, hvor forskellige bevidstheder mødes som ligeværdige og indgår i en dialog uden en egentlig slutning:

"I den polyfone diskurs, har forfatteren en mindre "autoritativ" rolle. Frem for alt så løfter polyfone tekster, sig fra dialogiske samt monolog forfatterskaber; i dialogiske forfatterskaber, anderledes logikker de ikke er tilstede, de informerer og skaber hinanden. Heroverfor, er der i monolog forfatterskaber kun en logik (forfatterens), som præsenteres." (egen oversættelse, Barry og Elmes, 1997, s. 444)

De sammenligner den polyfone virkelighed i en organisation med en have, hvor afdelinger og individer er forskellige planter, som de hver især passer og plejer. For at kunne lede og skabe retning for organisationen, skal medarbejderne, jf. Barry og Elmes (1997, s. 445), arbejde med spørgsmålet om hvordan haven kan blive flottere og med et ensartet udtryk.

Hertil foreslår de, at ledelsen italesætter en strategi i en organisation, som en fortælling og historie. Ved at blive fortalt fra den ene medarbejder til den anden vil fortællingen løbende udvikle sig og medarbejdernes hverdag, handlinger og reaktioner de møder, vil de relatere til fortællingen. Genfortællingen og fortællingerne mellem medarbejderne, medfører jf. Barry og Elmes at de aktuelle forhold og opgaver, som det enkelte medlem af organisationen er optaget af, vil afspejle sig i genfortællingen og den måde fortællingen betones. Derved knyttes ledelse og strategi uløseligt sammen i den daglige opgave det er at bruge fortolkningsrammen og forme den løbende meningskonstruktion.

I forhold til Helsingør, vil jeg undersøge om der finder en genfortælling sted mellem medarbejderne og om forhold og opgaver, som den enkelte medarbejder er optaget af, afspejler sig i genfortællingen. I og med at jeg interviewer tre ledere, så får jeg ikke medarbejdernes egne ord for at de genfortæller og påvirker strategien, med deres respektive forståelser. Jeg tillader mig dog alligevel, på baggrund af mine interviews, at kommentere medarbejdernes genfortællinger. Derudover vil jeg undersøge om Barry og Elmes forslag til italesættelse og implementering af strategien, praktiseres hos lederne og kommunens strategiarbejde.

4.4 Teknik 2: Ledelse gennem public-value (lag 2)

Moore arbejder ligeledes med en konkret anvendelse af narrativ teori, i hvad han kalder "den formidlende fortælling om public value", som forbinder det autoriserende miljø og den operationelle kapacitet. (Moore, 1995).

Det autoriserende miljø er jf. Moore den politiske ledelse, der kendetegner offentlige enheder som kommuner og stat. Karakteristisk for et demokratisk samfund er her den politiske uenighed i den politiske ledelse, idet politikere netop er valgt på baggrund af partier og holdninger, til at debattere og anfægte hinandens synspunkter i modsætning til bestyrelser og ledelse i en virksomhed der oftest er styret af en

bundlinje. Derfor træffes beslutninger ofte på baggrund af kompromisser, hvor holdninger og interesser justeres.

Som Majgaard skriver vil der kunne være "masser af begivenheder og legitime hensyn, som ikke er afspejlet i kompromisset, men som også må håndteres, når det skal føres ud i livet." (Majgaard, forthcomming, s.91) En beslutning fra eksempelvis et udvalg eller en kommunalbestyrelse indeholder med andre ord både begrænsninger og åbninger, som lederen gennem sine politiske omgivelser må opsøge, tolke og handle ud fra. Offentlige ledere og forvaltningen skal derfor være aktivt fortolkende og handlende, og indgå i en kontinuerlig forhandling og genforhandling af ledelsesmandatet med det politiske niveau.

Men en ting er at kunne forhandle et mandat, noget andet er at kunne leve op til det, idet de førnævnte begrænsninger og åbninger, der indgår i det politiske kompromis, ikke nødvendigvis giver operationel mening.

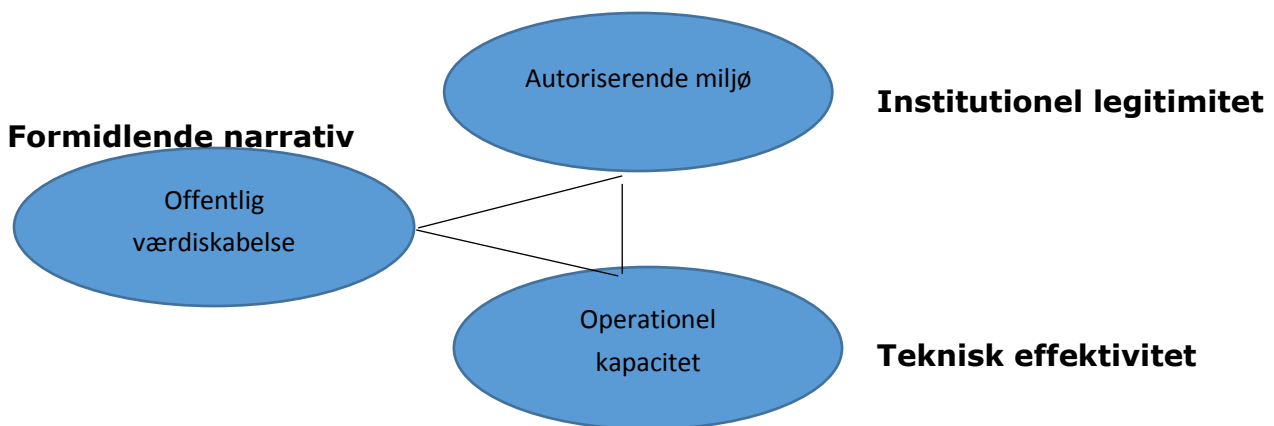
Overfor det autoriserende miljø, opererer Moore med den operationelle kapacitet. Ledelse er med Moores forståelse at frembringe en oversættelse af mandatet, der giver mening i lyset af de ressourcer og kompetencer, som organisationen kan frembyde (Moore, 1995, kapitel 6).

Det sker ved at der indgår et dobbelt perspektiv i den operationelle kapacitet, idet ressourcerne og kompetencerne løbende tilpasses både i forhold de aktuelle aktiviteter og handlinger, og på den anden side organisationens langsigtede udvikling. For den operationelle kapacitet, er det derfor vigtigere med hvilke lærings- og udviklingsmuligheder, der skabes for de enkelte enheder end en ensartet opgaveløsning og princip. For Moore kan en organisation, derfor godt være tilrettelagt ud fra en blanding af forskellige designprincipper, fordi der i principperne kan være behov for at udvikle sig og lære på forskellige måder.

Jf. Moore er ledelse i det offentlige at skabe forbindelse mellem ledelsesmandatet og den operationelle kapacitet ud fra en forpligtelse om at medvirke til at skabe offentlig værdi (public value). Med andre ord, så skal ledelsen være med til at skabe konkrete forbedringer for borgerne i lyset af et samfundsmæssigt ideal. For Moore er det gennem en formidlende fortælling om den værdi der skabes, at lederen kan skabe en

formidling mellem det autoriserede miljø og den operationelle kapacitet (se Moores strategi-trekant). Som Moore påpeger, så er der ingen der har den eneste og rigtige definition på "public-value" der formidles gennem en fortælling og derved indgår Moore i den narrative teoriforståelse. Fortællingerne er en del af en løbende proces med konstante forhandlinger og formidlinger mellem det autoriserende miljø og den operationelle kapacitet.

Figur 2: Strategi-trekant (Moore, 1995), (Majgaard, fortcomming, s. 104)



4.5 Teknik 2: Ledelsesteknikker (lag 2)

Public-Value-teorien opererer eksplicit med at det narrative landskab er polyvokalt. Og at der derfor altid vil være konkurrerende bud på, hvordan det formidlende narrativ skal være.

Jf. Moore og Public-value teorien er det den centrale ledelsesopgave at skabe et narrativ, som formidler en sammenhæng mellem autoriserende miljø og operationel kapacitet, institutionelle og tekniske omgivelser.

Moore beskriver den svære balancegang med tolkninger og dialog med:

"I politisk ledelse kan man ikke helt lade være med at have fornøjelsen ved og forpligtelsen til at have en mening, ligesom man heller ikke kan gøre sig fri af forpligtelsen til at lære og integrere andres meninger. Det er gennem denne dialog at de bedste muligheder opnås for at finde, og succesfuldt forfølge, den offentlige værdi (public value); det er dette potentiale som skal fremmes og udvikles gennem politiske ledelsesteknikker. (egen oversættelse, Ibid. s. 150).

Til at udvikle den centrale ledelsesopgave i form af det formidlende narrativ har Moore udviklet, baseret på en lang række empiriske observationer, forskellige ledelsesteknikker som lederen kan bruge. Teknikkerne har hver for sig styrker, ligesom de også har "blind spots" og faldgruber, som lederen risikerer at havne i. Teknikkerne til at skabe et formidlende narrativ er; -engageret fortæller og entreprenør, - planlægger, - forhandler og læringsfacilitator i forhold. (Ibid. kapitel 5)

En teknik er, at lederen agerer engageret fortaler og entreprenør (entrepreneurial advocacy). Her har lederen en mission i form af et bestemt mål, som gennemførelse af et anlæg, et bestemt projekt rettet mod en målgruppe eller en service rettet mod bestemte borgere m.v. Lederen går foran i processen og gennem dokumentation og argumenter skaber han et troværdigt udgangspunkt. Ligeledes forsøger han engageret at mobilisere en koalition, der bakker op om målet.

Moore kommer med forslag til fortaleren/entreprenørens taktik i form af, hvad han skal være opmærksom på den korte og den lange bane, såfremt der er medieopmærksomhed, krisesituationer m.m. Styrken for fortaleren er den stærke og engagerede fortælling, der kan bane vej for resultater og ændringer. Svagheden er fortalerens forudtagethed, idet denne har taget stilling og i iveren efter at opnå et resultat eller en ændring, er fortaleren ikke i stand til at aflæse andres positioner, herunder hvornår er der opbakning og hvornår forsvinder den. Lederens rolle kan således blive så stor at den blander sig for meget i det politiske liv.

En anden lederteknik er at indtage rollen som planlægger (managing policy development). Her er lederen stort set ikke, eller slet ikke, optaget af at opnå et bestemt mål eller ændring. I stedet har lederen fokus på, og en formidlende fortælling om, struktur og organisering i forhold til en politisk proces. Kendetegnende for denne teknik er en stor grad af planlægning og udvikling, hvor beslutninger og udvikling sker trinvis.

Moore's forslag til planlæggeren er, at han skal inddrage råd fra eksperter, eksterne eller interne fra organisationen, nedsætte styregrupper og udarbejde politiske analyser. Herunder planer for, hvordan usikkerhed i den politiske beslutningsproces håndteres. Denne teknik har den fordel for lederen, at han er a-politisk og kan agere på det generelle og principielle plan, fremfor at være nede i den konkrete sag. Omvendt så er faren, at lederen ikke opdager eventuelle konflikter og interessemodsigelser, som opstår i processen.

Forhandleren (negotiation) er Moores tredje lederteknikforslag. Her har lederen fokus på den mangfoldighed af interesser og målsætninger, der kan være på spil i den konkrete sag, idet disse ofte står til forhandling eller kan udvikles. I forhold til forhandlerens muligheder, så siger Moore:

”En mulighed for forhandling, er muligt når der kan skabes noget værdi gennem en fælles aftale.” (Egen oversættelse, Ibid. s.175)

Med andre ord, så kan en fastlåst politisk proces og forhandling indeholde synspunkter og forståelser, som forhandleren kan skubbe lidt til og som ingen af parterne havde øje for i deres forhandling. Den formidlende fortælling er her lederens insistens og fokus på åbninger og muligheder i fastlåst forhandlingssituation. Et kendetegn ved forhandleren er derved at han fokuserer og er opmærksom på denne kollektive proces, og at han både vil udvide og indsnævre emnerne og antal deltagere alt efter, hvad der fremmer processen. Styrken for forhandleren er, at han både er en "claimer and creator" af individets indsats og værdi i forhandlingen og at han derved kan fokusere på feltet af dynamiske interesser og argumenter. På den anden side, så er svagheden for forhandleren fokuset på individuelle aktører, idet analyseenheden er individet.

En fjerde teknik, som kan ses i forlængelse af forhandlerteknikken, er ifølge Moore, når ledelse bliver at facilitere sociale læreprocesser. Her peger han på det problematiske i at problemstillinger indenfor f.eks. miljø og sociale forhold, der vedrører mennesker, besluttet politisk eller administrativt, uden at de pågældende inddrages. Ved at inddrage borgerne i at formulere målsætninger, synspunkter og problemer, skaber lederen en læringsproces som styrker lokalområdet gennem et øget medborgerskab. Lederens opgave og formidlende fortælling bliver således at facilitere processerne ved at invitere og skabe involverende møder for deltagerne.

For Moore så opstår problemerne med borgerinddragelse, når processerne foregår for hurtigt og uden den nødvendige forudgående spredning af information. Han foreslår derfor at tempoet sænkes og at deltagerne selv erkender problemstillinger og forhold der indgår i inddragelsen. Derved skabes der grobund for nye erkendelser.

Som nævnt så kan ledere bruge de fire teknikker til at skabe den formidlende fortælling. Teknikkerne indeholder styrker og svagheder og god ledelse er derfor at kunne bruge de rigtige teknikker på de rigtige tidspunkter. Moore viser imidlertid med en række eksempler at ledere ofte enten "er den ene eller den anden teknik" og at denne ensidig teknikbrug ofte lykkes i en periode, men på den lange bane, ofte mislykkes.

I forhold til lederne som med deres interviews indgår i opgaven, vil jeg i selve interviewet spørge ind til deres ledelsesteknik og undersøge om lederen bruger forskellige teknikker og om disse bruges løbende og simultant.

4.6 Metafortællinger (lag 3)

En anden måde at forstå hvordan fortællinger konstruerer den sociale virkelighed er Robichaud, Giroux og Taylor (2004), fra den såkaldte "Montreal skole". De undersøger hvordan fortællinger gennem såkaldte "metafortællinger" er med til løbende at tillade og gendanne den lokale fortælling om én organisation i en sproglig retning, hvor organisationens overordnede identitet løbende fastholdes.

Fenton og Langley (2014) gennemgår Robichaud m.fl.'s metafortællingsbegreb og gengiver eksemplet med borgmesteren, der på et borgermøde taler ud fra et "makro-aktør-niveau – the town" – ved, at han er i stand til at bygge videre på borgernes fortællinger om manglende vedligeholdelse af veje og skatteforhold.

Det gør han ved, dels at bygge videre på borgernes fortællinger, dels ved at udvide fortællingerne gennem inddragelse af nye aktører, i form af kommunens ansatte og andre emner, dels ved at han identificerer sig med borgernes problemer (Fenton og Langley, 2014, s. 1187). Robichaud m.fl. viser med eksemplet, hvordan borgmesteren diskursivt fører borgerne ind i en større kollektiv bevidsthed eller makro-aktør-niveau, med byen:

"Hvor han har retten til at tale gennem hans egne metafortællinger, omkring byens handlinger og interaktioner med andre kollektive aktører, såsom byens fjender (f.eks. fagforeningerne) og allierede (regeringen)." (Egen oversættelse, Ibid. s.1187).

Et centralt element, for at denne proces kan ske, er dannelsen af metafortællinger som viderefører og udfolder organisationens overordnede fortælling og forskerne udleder hertil en model for en rationel proces (sensemaking), som samler de forskellige polyfone verdner i en organisation. Her finder de, at sproget er afgørende for at understøtte den sociale sammenhæng i organisationer. Ligeledes ser de, at vi som individer formes gennem vores sociale interaktioner og organisationer opstår/udvikles i gensidige udvekslinger blandt organisationens medlemmer hvilket afspejles i udviklingen - mundtlig og skriftligt.

Ud fra den sproglige forståelse af modalitet, hvor der i sproget er en betoning, der implicit forudsætter enighed, ser forfatterne på den rekursive brug af sproget, i hvad de kalder metafortællinger. Hermed forstås samtalen/kommunikation, hvor en kollektiv identitet skabes, som er større end de lokale samtaler rundt om i organisationen.

Modaliteten skabes dels gennem 1) tekster og deres opbygning og 2) gennem relationen af budskabet mellem afsender og modtager og her spiller fortællinger/narrativer en central rolle, idet disse indgår både i måden folk strukturerer teksten på og til at beskrive en hændelse, samt omtalen af denne.

Forfatterne opstiller 7 præmisser for sprogets evne til at gendanne organisationer:

- Det første er som allerede beskrevet, sprogets afgørende betydning for understøttelse af den sociale sammenhæng i organisationer. På samme måde formes vi som individer gennem vores sociale interaktioner.
- Det andet er at meningsdannelse er retrospektivt idet, de forstår, meningsdannelse som et resultat af en diskursiv bevidsthed.
- Det tredje er, at vi organiserer vores erfaringer og hukommelse gennem fortællinger. Her forstår forfatterne narrativer som:

"Narrativer er sprogets naturlige bestemmelse i forhold til at skabe mening i individets egne erfaringer og sociale interaktioner. Det skaber objekterne og begivenhederne som menneskers opmærksomhed er rettet mod og giver et kompleks antal identiteter og roller, som individuelle aktører kan bruge. Narrativer indregner viden om såvel, hvad der er accepteret som normalt i et samfund, og hvad der betragtes som afvigende." (Egen oversættelse, Robichaud, Giroux og Taylor, 2004, s. 619)

- Det fjerde er, at organisatorisk kommunikation er inkorporeret (grounded) i lokale praksisser. Det vil sige; – "en sælger forstår sig selv som sælger" ligesom en - "læge tænker som en sådan". Dette folder de ud med henvisning til den chilenske neurobiolog Humberto Maturana:

Med "grounded", tilslutter vi os ideen om at kommunikative aktiviteter i en gruppe, fremgår i materialernes kontekst og i den sociale verden af erfaringer som omhandler verden."

Og fortsætter:

"For at blive anerkendt som et autentisk medlem i sådant et samfund, skal man udøve denne samfundspraktik." (Egen oversættelse, ibid. s. 620)

- Det femte er at fælles fortællinger indeholder en form for lukkethed (closure). Fortællinger indeholder en dramaturgi og indeholder en "break-down" et fald eller en afvigelse fra det normale.
- Det sjette er, at sproget er rekursivt (intertekstuel) og går igen i forskellige fortællinger.

- Som syvende og sidst er metafortællinger, fortællinger der baserer sig på eksplicitte og implicitte for-historier og for-ståelser. Forfatterne (Robichaud, Giroux og Taylor, 2004) opererer således med:

”Aktørroller, udspringer af en fælles forståelse, af hvordan organisationer skal arbejde og hvordan relationer skal udfoldes og fremkomme fra den rekursive kommunikationsproces mellem organisationens medlemmer, hvor hver kommunikation som narrative strukturer, rammesætter den forrige, implicit eller eksplicit.” (Ibid. s.625)

Ud fra mine interviews af materialet om Helsingør, vil jeg undersøge om det er muligt at udlede egentlig metafortællinger fra de tre fortællinger.

5.0 Analyse

5.1 Opbygning

I det følgende vil jeg med udgangspunkt i mit valg af narrative teorier analysere tre fortællinger fra ledere i Helsingør Kommunen og kommunens strategiske vision, Vision 2020.

Analysedelen er bygget op på samme måde som teoriafsnittet idet der i første afsnit, 5.2 Fortællinger i Helsingør, er fokus på, hvilke fortællinger, der fortælles i kommunen og hvordan de bliver brugt. Hertil inddrager jeg Frye med henblik på at afkode plotdrevne mytefortællinger i fortællingerne og derefter med brug af Downing, se på hvordan lederne bruger mytefortællingerne i deres hverdag. Endvidere vil jeg undersøge om jeg i fortællingerne kan identificere helte, skurke og ofre. Slutteligt vil jeg baseret på interviewene vurdere om der er kohærens omkring fortællingerne og ”Vision 2020 fra koncernledelsen/direktionen.

I næste afsnit, 5.3 Genfortællinger, vil jeg med Barry og Elmes forståelse se på hvordan fortællingerne knyttes an til forskellige teknikker der italesætter og hjælper med til at implementerer fortællingen om Vision 2020 og hvordan den praktiseres hos lederne og kommunens strategiarbejde. Ligeledes vil jeg undersøge medarbejdernes genfortællinger.

I fortællingerne indgår fortællingen om ”de historiske bølger”. Denne fortælling har ligeledes sin egen teknik, der i Kulturværftet bruges internt og eksternt i forhold til kommunens administration og byrådet.

I det tredje afsnit, 5.4 Public Value og ledelsesteknikker i Helsingør, vil jeg vise hvordan de tre ledere arbejder med ”Public value” og med en formidlende fortælling i mere eller mindre grad. Her indgår Vision 2020 og ”de historiske bølger” også som

pejlemærker og rammer, som lederne kan støtte sig til såvel i arbejdet med politikerne - det autoriserende miljø - og i medieringen og fortællingen til medarbejderne - den operationelle kapacitet, der skal skabe offentlig værdi. Til sidst vil jeg undersøge om lederne bruger nogle af Moores ledelsesteknikker til skabelse af et formidlende narrativ.

Som jeg vil vise skaber denne fortælling kohærens og spørgsmålet er om fortællingen kan forstås som en metaconversation jf. Robichaud, Giroux og Taylor (2004). Således vil jeg undersøge om fortællingen om "de historiske bølger" basere sig på eksplicite og implicitte for-historier og for-ståelser, som i lighed med borgmesteren diskursivt fører lederne ind i en større kollektiv bevidsthed eller makro-aktør-niveau, med kommune fortællingen om de historiske bølger.

5.2 Fortællinger i Helsingør

Narrativ viden bygger som sagt på en forklaring af, hvordan sammensætningen af en række begivenheder skaber subjektive meningsforhold og dermed viser, hvordan en begivenhed skal ses i sammenhæng med andre begivenheder.

Jf. Fries plotdrevne fortællinger, så indgår der en fortid, nutid og fremtid i plotdrevne mytefortællinger.

De fire mytefortællingsgenrer er romancen, komedien, tragedien og satiren.

For lederne i kommunen, er der et klart skel mellem den nære - og den historiske fortid. Den nære kendetegnes ved som SH siger:

"Da jeg kom i 2006, da var det trods alt over 20 år siden, at skibsværftet var nedlagt, men man gik meget og talte om hvad er det nu vi skal være. Det er klart at den ventetid, fra 1983 frem til 2008, hvor man satte spaden i jorden, betyder jo for mange, at man føler at man har stået i en eller anden form for dvale." (SH, s.3).

Og som SH siger så var følelsen i kommunen: "Vi kan ingenting, og der er ikke gang i noget som helst". (SH, s. 3). RS fortæller, om nødvendigheden af at finde noget "som vi kan leve af", idet kommunen, i modsætning til kommunekonkurrenten (Hillerød) i Nordsjælland" ikke har de store industrivirksomheder og heller ikke jorden til nye." For SH "så kobler historien til: Hvem er vi? Hvorfor har vi et lavt uddannelsesniveau? Hvorfor har vi den mangfoldighed i borgere og mellem land og bybefolkning og gammel købstad? Hvad præger tænkningen i handelslivet og tænkningen med at være gammel handelsby?" (SH, s. 2)

Hos begge de kommunale ledere indgår "en form for dvale" som en del af fortiden. Som modsætning hertil siger SH, "så rejser vi os på "en kultur- og turismedagsorden", hvor bl.a. investeringerne, i Kulturhavnen, ifølge RS, har "kastet noget positivt af sig, også økonomisk". Her nævner hun kommunens satsning på turisme, der har været med til at genere en omsætning på kr. 1,6 mia. (RS. s.9). Denne fortælling vil jeg karakterisere som mytefortælling med et komisk plot. For Frye så er narrativet i en komisk genre kendetegnet ved at der på trods af, at alt ser håbløst ud, så skabes der orden og sammenhæng til sidst. Det håbløse ses i SH's og RS's fortællinger med formuleringerne; - "hvad er det nu vi skal være", - og "en form for dvale". Nu skabes der imidlertid orden og sammenhæng. Således "rejser" kommunen sig, og den nye dagsorden har "kastet noget positivt af sig".

Overfor ledernes komediefortælling, omkring den nære fortid, så har lederne også en romantisk fortælling om den historiske fortid.

En romantisk myte er et drama om selvidentifikation, hvori helten bliver ophøjet fra erfaringsverdenen, som han besejrer og frigør sig fra. Her er deres fortællinger karakteriseret af, jf. Frye, "the golden age", i form af Helsingørs fortid med sundtold og skibsværft.

Hvor lederne fra kommunen, først fortæller om den nære fremtid, for efterfølgende at fortælle om den historiske, i relation til kommunens beslutning om at investere og satse på Kulturhavnen, så er historien "om de historiske bølger" central for MF's, lederen af Kulturværftet, fortælling. MF kommer med en baggrund som film- og teaterinstruktør og som han siger: "Jeg ved at narrativer er det man skal benytte sig af og navigere efter i sådant et kulturelt landskab". (MF, s. 1). Noget af det første MF derfor udarbejder, inden Kulturværftet åbner, er fortællingen om Kulturværftet. Han gengiver fortællingen ved:

"Men man kan sige, at man har den her havn med 800 års historie – det var sådan set der vi gik i gang – og vi har historien om bølger. Den første bølge er om Hamlet og identitet, som er bygget op omkring Kronborg, og med Holger Danske osv., osv. Den anden bølge er den maritime -som vi oversatte til det internationale - vi laver nogle oversættelser. Og det er jo de her over 1 mio skibe som lå for anker herude og Øresund som et stort marked, ... Og den tredje, det var så industribølgen. Hver repræsenterer en periode." (MF. S.1)

De historiske bølger, indgår som sagt også i fortællingerne fra SH og RS. Hvor bølgerne indgår i MK's Kulturkompass, som bruges til at programmere og udvikle Kulturværftets kunstneriske program med, så blandes bølgerne, hos de to kommunale ledere, sammen med fortællingen om den nære fortid. Her skal den gyldne for tid, genfremstå og gennem en realisering af målene fra Vision 2020, skabe vækst og velstand i kommunen.

Vækst indgår også som et fremtidsmål for MF, der fremhæver Kulturværftets "vækst på 9-15% med solgte billetter, mad og alt muligt". En anden gyldne fortælling, som alle lederne fortæller, er projektet Catch, som "catcher ind på investeringen, man har lavet" med Kulturhavnen og Kulturværftet, og er et uddannelses- og innovationsprojekt", som alle tre forventer sig meget af.

Romancemyten søger jf. Frye en imaginær "golden age" i tid og rejse, hvor det essentielle er adventure". Denne søgen mod en imaginær "golden age", i form af de historiske bølger er for MF og SH "et virkeligt flot eksempel (Catch, som kommunen årligt har afsat 1,5 mio til) på, at du kan nå langt med narrativer". (MF, s. 7).

Det er forskelligt, hvem der er helte, skurke og ofre i fortællingerne fra de kommunale ledere og lederen af Kulturværftet. For kommunen er heltene, lederne og kommunen, som gennem fortællingen om Vision 2020, koblingen til de historiske bølger og satsningen på kultur- og turismeområdet, har sejret over stagnationen og nabokommunen Hillerød. Ofrene er dem som ikke kunne se mulighederne og i dag er "sure gamle mænd" (RS, s. 6).

For Kulturværftet er lederen helten, der tager kampen op og udarbejder narrativet om "de historiske bølger", som fører til sejr, ved at forene alle kræfter i og omkring Kulturværftet og samtidig vise den retning som værftet og kulturen skal tage. Skurken er middelmådighed og provinsialitet. Ofrene er borgerne og tilskuerne i Kulturværftet, som skal støtte og guides igennem til kunstneriske oplevelser og erkendelser.

I SH's fortælling indgår yderligere to romantiske fortællinger. Den ene er "den ene fod foran den anden", hvor udviklingen beskrives ved, at politikerne, er blevet mere og mere modige i forhold til investeringer og satsninger på kultur- og turismeområdet.

Som SH siger:

"Jeg tror faktisk, at ved at man har sat den ene fod foran den anden, og det har man gjort ved – først får man et Kulturværft, så får man en Kulturhavn, så får man et Søfartsmuseum og, så ser man, nu begynder kineserne at komme." (SH, s. 5)

Derved bliver man modigere og får en tro på, at kommunen har fat i den lange ende. Helten er derved politikerne som viser mod gennem deres beslutninger for derved at besejre skurken, som er manglen på udvikling og Hillerød, som kommunekonkurrent.

Derudover fortæller SH om den interne branding af Kulturværftet, som finder sted i forbindelse med kommunens pendant til DHL-stafetten, som finder sted i Kulturhavnen med løb rundt i området, efterfulgt af spisning i værftshallerne. SH fortæller:

"Vi er selvfølgelig stolte af det og ejerskabet. Og det er selvfølgelig fedt at løbe i et område som er super smukt. Men det er også tænkt som et ejerskabsgivende arrangement. Og ved at stå midt i det, så bliver der også skabt en forståelse af: "Ja ok, det er så noget der bliver brugt penge på men det er altså fedt med de der haller".... og så giver det en stolthedsfølelse og en stolthed til sin kommune som også lever når man sidder som sagsbehandler i jobcenteret. Følelsen af, at man er stolt over sin kommune." (SH, s.5)

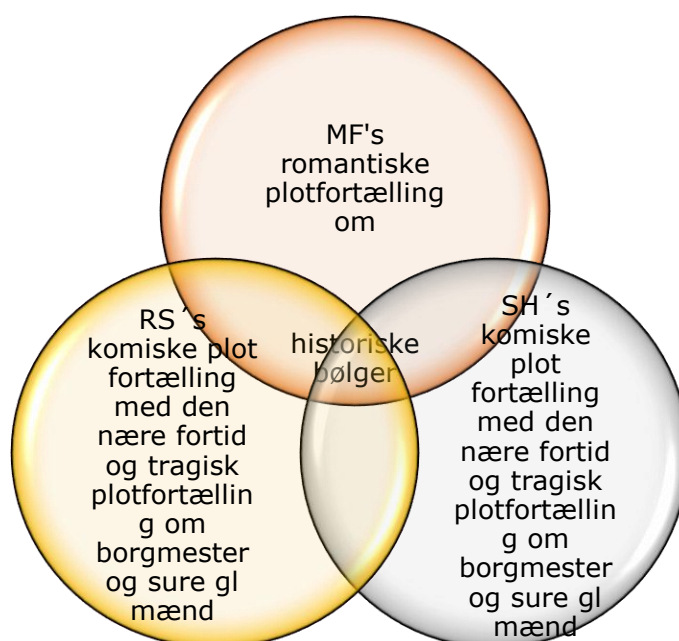
SH's forståelse af at man skaber en stolthed over Kulturhavnen og ved at være ansat i Helsingør kommune, forstår jeg som en romantisk fortælling. Helten er ledelsen, der har arrangeret løbet og dermed skaber den interne branding. Skurken er de mange penge som er brugt på Kulturhavnen, og ofret er medarbejderne såsom sagsbehandlere, som skal støttes og hjælpes til at opnå stolthed over kommunen.

En helt anden form for mytefortælling, som indgår i fortællingerne fra RS og SH, er den tragiske fortælling om den tidligere borgmester Tersbøl og de sure gamle mænd. SH fortæller, at "hvis Tersbøl havde fået lov til at bestemme i sin tid, så havde der nok ligget en eller anden Bilka, dernede. Men det fik han ikke". (SH, s.3). Tersbøls planer med at bygge erhverv og boliger på havnen bliver imidlertid mødt af fortællingerne om planmæssige restriktioner (SH, s.8), der angav hvad og hvordan der kunne bygges på havnen og "en miljøminister, der satte foden ned". Efter dette benspænd, jf. SH, valgte Tersbøl i stedet at gå ind for Kulturhavn projektet. Dermed

er han i dag offeret, for som RS siger: "Tersbøll er en af de ældste og han har om nogen må stå på mål for den kulturinvestering, som der er lavet i forbindelse med Kulturværftet og det kostede ham vel hans borgmesterpost, er der nogen som vil sige, uden at jeg var en del af kommunen dengang." (RS, s.9)

For Frye så er tragedien, om en helt (Tersbøll), der provokerer sine fjender (administrationen og miljøministeren) og vender hjem som en katastrofe, som er, at han "om nogen må stå på mål for kulturinvesteringen". I genren, som genfindes hos RS og SH, er der en slags indsigt og opgivelse fra menneskenes side, da vi er i verden, der er uforanderlig og evig og hvor vi står uden mulighed for at påvirke den.

5.2.2 Brug af mytefortællinger i ledernes hverdag



Figur 3: Illustration af de tre leders fortællinger, hvor overlapninger repræsenterer fremtiden i fortællingerne. Fælles for alle tre er at den romantiske fortælling om historiske bølger går igen i alle fortællingerne. De komiske og tragiske fortællinger deles kun af RS og SH.

Med Downings brug af mytefortællinger kan ledernes fortælling med den nære fortid i Helsingør, karakteriseres som en komedie. Narrativet i en komisk genre kendetegnes ved at der på trods af, at alt ser håbløst ud, så skabes der orden og sammenhæng til sidst. I forandringsfortællinger ser genren fremad mod udviklingen af noget nyt og er ofte den foretrukne ledergenre, idet den er overoptimistisk, fyldt med eventyr og med udsigt til at ende med en gylden fremtid. Sat på spidsen så vil udviklingen af en ny strategi indenfor komedien, negligere fortiden og idealisere fremtiden.

Ledelsen kan også fremstille forandring gennem romantiserende mytefortællinger, der jf. Reff Pedersen f.eks. handler om at "forandringer kan bibringe medarbejderne en

form for adventure, der indbefatter at de først må kæmpe en nødvendig kamp, men at deres kamp vil ende i sejr og efterfølgende (sejrsfest." (Reff Pedersen, 2004, s. 87)

I forhold til de romantiske mytefortællinger i Helsingør, så er de kommunale lederes fortællinger kendetegnet ved, at kommunen og medarbejderne, skal acceptere evt. besparelser og ændringer på velfærdsområder, som skoler, omsorg og børnepasning, for at de (kommunen) til sidst kan sejre ved at satsningen på kultur- og turisme, bosætning og erhverv, til sidst skaber så meget vækst, at velfærdsområderne til sidst tilføres ekstra midler. Som SH siger i sin fortælling:

"Jeg tror at der en forståelse af, at det her skal være med til at drive vores skattegrundlag. Altså indtægtssiden. Man kan jo tænke i indtægter og i udgifter. Og der oplever jeg at vi som administration har fået lov til at tænke relativt meget i indtægter. Det her med, at vi også gerne vil ha flere borgere til byen, og hvis man vil det, så skal man også gøre sig mere attraktiv." (SH, s. 7).

For RS er der bred politisk enighed om at det er kommunens styrkeposition. (RS. s. 6). Eventyret (adventure) er således den fælles satsning, som alle er med i, og som til sidst ender lykkeligt.

Downing ser ligeledes på medarbejdernes fortællinger. Denne tilgang er jeg imidlertid ikke i stand til at gå videre med, da jeg ikke har interviewet medarbejdere.

Som nævnt tidligere så er MF's fortælling om "de historiske bølger" og kulturkompasset" fortællingen om at kunne navigere og styre, programmering, udvikling af det kunstneriske udtryk i - og medarbejderne i Kulturværftet. Den nødvendige kamp, er her kampen om den rigtige kunst og "meningsfulde publikumsoplevelser." Her skal medarbejdere og publikum, med i eventyret, ved at inkorporere og acceptere MF's fortælling, for at blive "co-creators og co-fortællere". (MF, s. 3) Fortællingen har, ifølge MF, sejret idet den har nu ført til at kommunen starter Catch-projektet op.

For Downing udfoldes plottet i den romantiske fortælling, som et heltetogt. Heltetogtet er en rejse frem mod vækst og udvikling i Helsingør, hvor ledelsen ved SH og RS er heltene, der styrer udviklingen.

I den tragiske mytefortælling, med den gamle borgmester og de sure mænd, viser borgmesterens kamp, jf. Downings fortælletræk, først mod miljøministeren og planrestriktioner, "heltens fald fra tinderne" ved at han mistede borgmesterposten til hån og spot i byen, hvor han efterfølgende er underlagt skæbnen og derfor ikke selv kan handle idet han tilhører gruppen af "sure gamle mænd".

5.2.3 Ledernes fortællinger og koncernledelsen/direktionens Vision 2020

Nogle af fortællingerne i Helsingør Kommune er fortællingerne om kommunens Vision 2020 (2012). I Vision 2020 er der lagt vægt på bosætning og erhvervspolitik og der står bl.a.:

"At i 2020 skal Helsingør Kommune blandt andet være kendt som Nordsjællands mest attraktive bosætningskommune for familier og en kommune med gode vilkår for at drive virksomhed."

Endvidere fremgår det, at kommunen frem mod år 2020:

"Skal sætte retning og sikre en social og økonomisk balance i kommunen. Visionen bygger på de styrker, som Helsingør Kommune har. For eksempel en enestående natur, kultur og historie, som giver muligheder og potentiale til at tiltrække og fastholde såvel borgere som besøgende." (Helsingør Kommune, Vision 2020)

For Vision 2020 er vækst og udvikling gennemgående. I visionen ses det ved; -"mest attraktive bosætningskommune" - og "gode vilkår for at drive erhvervsvirksomhed".

I interviewene er det især lederne fra kommunen som også ser vækst og målsætninger som væsentlige elementer i visions-fortællingen. SH nævner bl.a. det problematiske i forhold til tidligere visioner, hvor: "Vi havde én på det tidspunkt, men der blev lavet en ny, som i højere grad gik ind og tog fat i det stedsspecifikke, såsom noget om autenticitet, nærhed og gådefuldhed – der er fire værdier. Men det vi oplevede det var, at det var svært for velfærdsområderne at se sig selv i det." Og fortsætter:

"Og den vision vi har nu, den er så et produkt af det. Den er mikset mere og man kan se at der er kommet mere på banen om borgerne, og omkring tidlig indsats osv. Så det bliver tydeligt. Men når man har en hel vision, for en kommune så er det godt nok en bred ting. Og der skal gerne være noget der er Helsingør, og som ikke står i alle

andres visioner, og så er der noget der er kommune, som i virkeligheden bør indeholde det samme som i alle andre kommuner med hensyn til borgerne mv. (SH, s. 1)

Visionen med dens fokus på mål og visioner er derfor først og fremmest en overordnet fortælling om at samle hele den kommunale organisation og samtidig angive en retning som kommunen skal arbejde ud fra.

Dette kommer også frem i RS brug af Visionen:

"Så på den måde bruger vi visionen i byrådets strategiske arbejde. Jeg var med til at formulere budgetaftaleteksten så spejler vi den hele tiden op mod visionen og de 10 visionsmål. Så vi når vi kigger på de overskrifter som vi har lavet, i budgetaftalen, så har det et direkte link ind i visionen og de fokusområder vi har." (RS s. 1)

Denne meget praktiske brug af visionen, er gennemgående for de to kommuneledere, der som det fremgår, løbende referer til fortællingen og bruger den i deres daglige ledelse. De lader deres genfortællinger tage farve af konteksten og dermed får variationerne i fortællingerne en rød tråd på tværs af de forskellige kontekster. Derved er der en klar sammenhæng mellem deres fortællinger og Vision 2020. For MF på Kulturværftet, der spiller Vision 2020 en meget mindre rolle, idet hans fortælling er med udgangspunkt i bølgerne og kulturkompasset.

Et spændende spørgsmål at analysere er, hvordan de gør dette - hvordan kan de både fortælle forskellige historier forskellige steder og sikre rød tråd og integritet på én gang?

5.3 Genfortællinger

Barry og Elmes (1997) ser som sagt, at den polyfone virkelighed, i et narrativt perspektiv, er at forskellige bevidstheder og fortællinger mødes som ligeværdige og indgår i en dialog uden en egentlig slutning.

Som jeg viste i forrige afsnit, så afdækker min gennemgang tre lederfortællinger, som på hver sin måde giver mening og er på spil i Helsingør. Der er de komiske fortællinger, hvor Helsingør vågner op fra dvalen, de romantiske omkring "the golden age og de historiske bølger", hvor kommunen nu med en ny dagsorden genskaber fortiden i henholdsvis kommunen og på Kulturværftet, og den tragiske om borgmesteren, der har måtte betale den store pris ved at blive vippet fra borgmesterstolen og i dag indgår i de "sure gamle mænd".

På spørgsmålet om, hvordan Vision 2020 og "de historiske bølger" genfortælles, fortæller SH, at det bl.a. sker gennem koblinger mellem områder og det er med til at skabe "fundamentet" især på lederniveau:

"Det er klart når man selv (SH) har mulighed for at flytte sig, så ta'r man fortællingen med sig. Og som nærmeste leder, der har man historien med sig." Hertil bruges koblinger mellem kultur og sundhed aktivt ved at kommunens arrangementer for ældre, dagplejemødre m.m. "får glæde af de her ting og det overskud af håndgribeligt kultur. Noget man kan tilbyde her."

SH oplever også at de "centerchefer som refererer til mig de har grebet den – uanset om du sidder på jobcenteret eller det sociale område, så er du med på det og det er en del af fundamentet, der er her. Så er der selvfølgelig forskel på hvor meget man kan bruge det." (SH, s. 6) På samme måde fortæller RS om brugen af Vision 2020:

"Når jeg så fortæller min udviklingsafdeling om denne beslutning (placering af campus), så fortæller jeg den også ind i fortællingen om, at vi skal; - hæve uddannelsesniveaue, - tiltrække flere uddannelser eller forløb til byen, - blive en mere erhvervsvenlig kommune, og at vi kan se, at vi har en udfordring med at have nok kvalificeret arbejdskraft. Det er så den dagsorden jeg taler den ind i, og forsøger at tale den op i visionen så man hele tiden får den røde tråd, og får den her fornemmelse af, at det faktisk giver mening."

Om hvordan dette modtages og genfortælles blandt medarbejderne siger RS:

"Der har været en kritik af, at vi ikke har talt tingene op i visionen. At vi ikke har brugt den nok, når vi har igangsat nogen initiativer. De (medarbejderne fra udviklings-, erhverv- og udbudsområdet) efterlyser at vi siger, at vi igangsætter det her fordi, der i vores strategikort står sådan og sådan, og at det spejler sig op i mål sådan og sådan." (RS, s. 4)

Når det især er lederne og medarbejderne fra udviklings-, erhverv- og udbudsområdet som har "Vision 2020", inde under huden, så skyldes bl.a., at visionen, som Barry og Elmes foreslår, løbende "italesættes, implementeres og praktiseres".

I Helsingør Kommune, sker det i den årlige udmøntning af strategiske mål. Her beslutter koncernledelse (direktion og centerchefer) de overordnede strategiske mål for de enkelte centre. Derefter drøfter og forholder centrene og deres institutioner sig

til målene. Processen starter således centralt men får derefter sit liv ude i den enkelte institution, eller center, hvor den drøftes og nogen gange fører til forslag til ændringer og korrektioner, som bringes tilbage til koncernledelsen.

Efter et år evalueres og gennemføres en status, hvori det fremgår hvor centeret er i forhold til indfrielse af målene ved hjælp af et strategi-kort. Jf. RS så er formuleringen af de strategiske mål i koncernledelse, med til at skabe sammenhæng på tværs.

RS beskriver hvordan strategi-kortene er tænkt som en forankring af Visionen og fastholdelse af fortællingen:

"Jamen vi bruger faktisk Vision 2020, meget aktivt i vores ledelse – osse som et ledelsesværktøj. Man kan sige at jeg bl.a. har kommunikation og det er jo dem der skal være med til at fortælle fortællingen og jeg har også hele erhvervsområdet også. Vi bruger det her med, at vi har visionen og i den er der nogle fokusområder, og så har vi 10 mål, der gør at vi kommer i mål med visionen – eller i nærheden af den." (RS, s.1)

Så set ud fra Barry og Elmes og svarene fra SH og RS, så genfortælles Vision 2020 og "De historiske bølger", især blandt lederne og medarbejdere, der arbejder med udvikling, kommunikation og erhverv. Dette er i mange kommuner medarbejdere i de såkaldte stabsfunktioner.

Derimod lever fortællingerne ikke på samme måde på de borgernære områder, hvor fortællinger om mødet med borgerne, om det er de ældre, børnene, de unge, foreningerne eller husejeren, fylder meget. Som sagt, så har jeg ikke interviewet medarbejdere indenfor disse områder, så deres fortællinger baserer jeg på egne erfaringer og møder med medarbejdere på fritidsområdet, lærere, pædagoger, bibliotekarere og ansatte i en svømmehal.

RS anser dog processen med at inddrage hendes lønafdelingen som vigtig. Som hun siger:

"Deres stemme, skal også være der for at de kan se sig selv i det. Det er måske lidt naivt, fordi jeg får aldrig alle med. Men på den her måde, håber jeg, at de på en eller anden måde, kan se værdien i det, og får sig et ejerskab i det." (RS, s.4)

I forhold til medarbejderne er Helsingør årlige løb i Kulturhavnen, som erstatning for DHL-stafetten, også en form for genfortælling, hvor kommunen inddrager alle medarbejderne i fortællingen om "De historiske bølger".

Som beskrevet i teoriafsnittet så foreslår Barry og Elmes (1997), "at ledelsen italesætter en strategi i en organisation, som en fortælling og historie, der ved at blive fortalt fra den ene medarbejder til den anden, vil fortællingen, løbende udvikle sig og medarbejdernes hverdag, handlinger og reaktioner de møder, vil de relatere til fortællingen."

Genfortællingen og fortællingerne mellem medarbejderne, medfører jf. Barry og Elmes at de aktuelle forhold og opgaver, som det enkelte medlem af organisationen er optaget af, vil afspejle sig i genfortællingen og den måde fortællingen betones. Derved knyttes ledelse og strategi uløseligt sammen i den daglige opgave det er at bruge fortolkningsrammen og forme den løbende meningskonstruktion." (Barry og Elmes, 1997, s. 444)

Ud fra ovennævnte gennemgang af genfortællinger i en kommune, vil jeg stille spørgsmål ved, om "italesættelsen af strategi i en organisation, som en fortælling og historie", der genfortælles blandt medarbejderne og påvirker deres hverdag, kan overføres til en kommune.

Som jeg viser med udtalelserne fra SH og RS, så kan strategien, Vision 2020, opnå genfortælling og indgå i den daglige opgaveløsning, blandt ledere og medarbejdere i stabsfunktioner, som udvikling, kommunikation, erhverv m.m. På de borgernære områder, der er det fortællingen i forhold til det konkrete arbejde, der genfortælles og giver mening.

Derimod giver fortællingen "De historiske bølger", hvor medarbejdere gennem fysiske oplevelser såsom løb eller koncerter i Kulturhavnen, mulighed for at skabe genfortællinger. "De historiske bølger" er imidlertid ikke en strategi.

5.4 Teknik 2: Public Value og ledelsesteknikker i Helsingør

Min gennemgang af mytefortællinger og genfortællinger viser at der i organisationer er mange fortællinger, som skaber mening og bruges forskelligt. Moore er også fokuseret på fortællinger. Hvor de foregående afsnit har vist hvilke og på hvilken måde fortællinger bruges, så er Moores tilgang mere praksisorienteret, idet han opstiller forskellige teknikker som ledere kan benytte sig af. Som tidligere beskrevet, så er han optaget af forholdet mellem det autoriserende miljø og den operationelle kapacitet.

For Moore er det fortællinger, som er plausible, om den offentlige værdi (public value) der skabes, som skaber sammenhæng og formidling mellem disse to verdener i det offentlige system. For Moore, jf. Majgaard, er en offentlig altid i gang med at konstruere og "forny sit ledelsesmandat gennem forhandlinger af dette centrale narrativ – hvad er det, vi skaber, og hvordan har det værdi for det offentligheden." (Majgaard, forthcoming, s.101)

Ledere oplever hvordan en opgave eller en beslutning, pludselig kan ændre karakter. Ændringerne kan relatere sig til; - udefra kommende politiske aftaler, - økonomiske forudsætninger, - medarbejder/ledere, der skifter job osv. Disse ændringer har betydning for ens ledermandat. For Moore kan vi ikke forstå et ledelsesmandat uafhængigt af den proces, hvori det gang på gang må genskabes.

SH bruger eksempelvis bølgerne og Vision 2020, til at skabe formidlende narrativer i forhold til hendes ledere og medarbejdere:

"Det oplever jeg, har været en god måde, at komme i kødet på det, sådant konkret, men der er hele tiden oversættelsesopgaver. Vi har jo været meget om de enkelte centre ikke skulle begynde at lave nye visioner og de enkelte institutioner ikke skulle ha en vision for sig selv.

Det holder hele tiden hårdt fordi, jeg tror, at man er tilbøjelig som leder, til gerne osse at sætte billedet op. Det kan være svært at forholde sig til noget som bliver så overordnet. Der er en stor oversættelsesopgave i det, fordi tilbage i tiden, der havde hver institution og forvaltningsområde sin egen vision. Så vi har gået meget efter at vi er en kommune og at vi skal se samling på det. Men vi må bare erkende at det kræver hele tiden et arbejde med at holde liv i fortællingen." (SH, s.1)

RS skaber ligeledes formidlingen med henvisning til visionen:

"Når jeg så fortæller min udviklingsafdeling om denne beslutning, så fortæller jeg den også ind i fortællingen om, at vi skal; - hæve uddannelsesniveaue, - tiltrække flere uddannelser eller forløb til byen, - blive en mere erhvervsvenlig kommune, og at vi kan se, at vi har en udfordring med at have nok kvalificeret arbejdskraft. Det er så den dagsorden jeg taler den ind i, og forsøger at tale den op i visionen så man hele tiden får den røde tråd." (RS, s.4)

RS arbejder også med et mere overordnet formidlende narrativ, idet RS og hendes afdeling sikrer og står for at alle dagsordenspunkter, der skal fremlægges overfor politikerne, indeholder et afsnit hvor punktet perspektiveres i forhold til visionen, og at visionen indskrives i budgetaftaler, borgmesterens taler, tekster på intra og i pressemeddelelser.

MF bruger ligeledes et formidlende narrativ i form af de historiske bølger på en meget direkte måde, idet programmering af aktiviteterne og udviklingen i Kulturværftet samt medarbejdernes udvikling, sker gennem MF's styringsredskab, Kulturkompasset. Endvidere indgår kompasset, som en skabelon og målestok for MF's årlige afrapportering til Kulturudvalget og Byrådet.

Her viser fortællingen fra SH, at det formidlende narrativ også kan gå den anden vej, idet SH i forbindelse med MF's afrapportering, ser sin rolle, som at være oversætter mellem politikerne (det autoriserende miljø) og MF. Som hun siger:

"Og der skal ikke være nogen tvivl om at der engang imellem er nogen der har deres tvivl og synes det er for langhåret, med alle hans fine billeder. Men vi har jo flere kulturpersonligheder her i byen, vi har jo direktøren for Hamlet, der gir den på alle tangenter i forhold til Hamlet fortællingen. Og den bliver også foldet ud. Så man har vænnet sig til det. Og så der er en oversættelsesopgave. Her er det bl.a. nogen som mig, som får fornøjelsen af det og gør at det ikke bare er en historie." (SH, s. 5)

Udover at sidstnævnte eksempel med SH, viser at formidlende narrativer også kan indgå i et ledelsesmandat overfor det autoriserende miljø, så har Moore udviklet en række ledelsesteknikker, som lederen kan bruge i forhold til det politiske niveau.

Han opererer, som tidligere nævnt med fortaleren, planlæggeren, forhandleren, facilitatoren og den strategiske kommunikatør. Alle teknikkerne har styrker og svagheder, som lederen bør være opmærksomme på. Som nævnt så kan ledere bruge de fire teknikker til at skabe den formidlende fortælling. Teknikkerne indeholder styrker og svagheder og god ledelse er derfor at kunne bruge de rigtige teknikker på de rigtige tidspunkter. Moore viser imidlertid med Forespurgt om hvordan de arbejder med det politiske niveau, er det tydeligt at for de kommunale ledere, er det forhandler- og facilitorteknikkerne, som er de mest brugte.

Fortaleren ses eksempelvis da SH i forbindelse med udarbejdelse af en ny vision, insisterede på at det stedsspecifikke indgik ved:

"Især da vi gik fra den ene vision til den anden, der havde jeg den rolle med at holde fast i det meget stedsspecifikke, fordi jeg oplevede, at der kunne man meget let være røget af og blevet til hvilken som helst anden kommune her i Danmark. Fordi de mål man sætter på de borgernære områder, de bliver jo lidt ens. Så jeg har haft den rolle, det har været i 11, at holde fast i det meget stedsspecifikke og så prøve at få mest muligt at det ind, i respekt for det anden." (SH, s. 6)

Her fremhæver SH at hendes rolle var at holde "fast i" og senere skærpes tilgangen ved at SH, "insisterede på" og var "nede i de mindste formuleringer". RS ser sig selv som facilitator og siger omkring udviklingen af en ny vision, til erstatning for 2020 visionen:

"Vi er facilitatorer. Det er et politisk dokument, så det er politikerne der formulerer det, og det gjorde de også tilbage i 11-12 stykker. Og det er faktisk også borgerne der har været med til at formulere det." (RS, s. 3)

MF bruger fortalerteknikken i dels en ren tilgang, hvor han eksempelvis skriver og forelægger oplæg til Catch-projektet overfor politikerne, dels baner vejen for projektet ved at kombinere fortaler- og facilitatorteknikken. Denne kobling sker ved at invitere byrådet til den årlige Click-festival, og der præsenterer dem for oplæg fra diverse inviterede oplægsholdere, om mulighederne for nye innovative uddannelser med udgangspunkt i kunst, kultur og væksttraditioner. Elementer som Helsingør, ifølge MK, indeholder. Derfor kan oplæggene på Click-festivallen, ses som fortaleren MK første indledende arbejde med at overbevise det autoriserende miljø.

Som nævnt tidligere så er styrken i fortalerteknikken den stærke og engagerede fortælling, der kan bane vej for resultater og ændringer. SH og MF bruger begge denne teknik. SH insisterer på at det stedsspecifikke skal indgå i udarbejdelsen af en ny vision og MF i forhold til CATCH-projektet, bruger temapresentationer på CLICK-festivalen, udarbejder notat og fremlægger overfor politikerne. For både SH og MF er der tale om at teknikken ikke bare bruges lidt, men meget. For Moore er svagheden, fortalerens forudtagethed, idet denne har taget stilling og i iveren efter at opnå et

resultat eller en ændring, er fortaleren ikke i stand til at aflæse andres positioner og lederens rolle kan således blive så stor at den blander sig for meget i det politiske liv. I SH og MF's fortællinger indgår der imidlertid ikke fortællinger om positioner og situationer, hvor SH og MF's forudtægethed møder modstand. Såvel Vision 2020 og Projekt CATCH vedtages.

I forhold til RS brug af planlæggerteknikken, så foreslår Moore bl.a., at RS skal inddrage eksterne eller interne fra organisationen, nedsætte styregrupper og udarbejde politiske analyser. Herunder planer for, hvordan usikkerhed i den politiske beslutningsproces håndteres.

For RS er den nye vision et politisk dokument. Styrken i denne teknik, jf. Moore, er at RS skal agere a-politisk og lede på det generelle og principielle plan, fremfor at være nede i den konkrete sag. Omvendt så er faren, at RS ikke opdager eventuelle konflikter.

5.5 Meta-fortællingen om "De historiske bølger"

Robichaud m.fl. opstiller 7 præmisser for sprogets evne til at tillade og gendanne organisationer. I det følgende vil jeg med udgangspunktet i de 7 præmisser, gennemføre en analyse med henblik på at undersøge om fortællingerne om de historiske bølger kan karakteriseres som meta-fortællinger. Som det fremgår, så finder jeg, at de tre fortællinger opfylder de 7 præmisser og kan defineres som meta-fortællinger.

Det første er, sprogets afgørende betydning for understøttelse af den sociale sammenhæng i organisationer. I Helsingør har specielt lederne i kommunen den samme fortælling om vækst og udvikling, gennem Vision 2020 og de historiske bølger. Begge har en fortælling med udgangspunkt i den nære fortid og én i den fjerne. For MF på Kulturværftet indgår den nære fortid ikke som et udgangspunkt, men er en "bølgedal" i lighed med andre bølgedale. For alle tre er der gennemgående ord, som "lange strøg", "historien kobler til" og de stedspecifikke fortællinger om "Sundtolden, Skibsværftet og Catch".

For Robichaud m.fl. er den anden præmis, at meningsdannelse er retrospektivt, idet de forstår, meningsdannelse som et resultat af en diskursiv bevidsthed. I de tre fortællinger er det "de historiske bølger", som er den diskursive bevidsthed og som er

meningsskabende. I forhold til SH, så nævner hun i sin fortælling, at Vision 2020, med dens vækst mål, på mange måder ligner alle andre kommuners. At SH ser bølgerne som meningsskabende fortæller SH i sin fortælling om udarbejdelse af Vision 2020: "Min mission var at holde fast i værdierne og sikre at kulturen var med inde at vi holdt fast i autenticiteten og byggede videre på historien så den ikke forsvandt. Og der oplevede jeg, at man var holdt op med den der sammenligning med Hillerød. Man var blevet stolt over den man er. Så jeg var med til at sikre at den blev holdt inde i visionen." (SH, s. 7)

Det tredje er, at vi organiserer vores erfaringer og hukommelse gennem fortællinger (narrativer). Narrativerne i form af de historiske bølger, spiller for MF, en stor rolle for, at Byrådet i Helsingør Kommune har besluttet sig for at afsætte 4,5 mio over en tre-årig periode til Catch. Som han siger:

"Men den her kobling som Catchs gør, den er interessant fordi der kombinerer du en kulturel verden, med den vækst som den har, med en uddannelsesdimension og en erhvervsdimension, ind i kulturvækst-dimensionen.... Og der kan man sige -at det er det her narrativ, der spiller ind, og som gør at vi har kunne få det her igennem. Hvis vi ikke kunne folde det ud, så havde vi ikke fået byrådets ja og få 1,5 mio om året... På den måde kan man sige, at Catch er et virkeligt flot eksempel på, at du kan nå langt med narrativer. Hvis du ikke havde de her narrativer så havde vi ikke fået pengene." (MF, s. 7)

I forhold til min undren over, at Helsingør m.fl. har investeret kr. 1.5 mia. i Kulturhavnen og senest afsat 4,5 mio til Catch, er det nærliggende at spørge ind til "Hvorfor man er så modig Helsingør". Hertil svarer MF:

"Man har de her stærke, stærke fortællinger som jo gør at man tør lidt mere end hvad man gør i Slagelse. Jeg kommer selv derfra og der har du ikke de samme narrativer, der kun et stort landsbrugsnarrativ og Antvorskov kaserne.... Men her er der jo rigtig meget at komme efter." (MF s. 8)

Koblingen til Vision 2020, bliver med SH, tydelig ved:

"Jeg tror faktisk at ved, at man har sat den ene fod foran den anden, og det har man gjort ved – først får man et Kulturværft, så får man en Kulturhavn, så får man et Søfartsmuseum og, så ser man, nu begynder turisterne at komme.... Drømmen har nok hele tiden været, uden at man har sat ord på, at det her skulle føre til noget vækst. ..." (SH, s.5)

Det fjerde er, at organisatorisk kommunikation er inkorporeret (grounded) i lokale praksisser. I Helsingør er den organisatoriske kommunikation eksplicit inkorporeret i kommunens styringsredskab, hvor der årligt i en top-down proces, udstikkes nye Vision 2020 og bølge-relaterede mål, der drøftes og bruges ude i organisationen og implicit i det årlige løb i Kulturhavnen med efterfølgende spisning i Kulturværftet.

Det femte er at fælles fortællinger indeholder en form for lukkethed og afvigelse fra det normale. MF's fortælling om bølgerne er fuld af dramaturgi og "break-downs" i form af et fald eller en afvigelse fra det normale. De fire bølger knyttes hver især til begreber som identitet, det internationale og innovation, og er kendetegnet af bølgetoppe og bølgedale, hvor SH's og RS's fortælling om den nære fortid, er det seneste break-down.

Det sjette er, at sproget er rekursivt (intertekstuel) og går igen i forskellige fortællinger. I min gennemgang har jeg tidligere vist at elementer fra "de historiske bølger" og Vision 2020, indgår i alle tre fortællinger.

Som syvende og sidst er metafortællinger, fortællinger der baserer sig på eksplicitte og implicitte for-historier og for-ståelser. Her det igen "de historiske bølger" som indgår som eksplicitte og implicitte for-historier og for-ståelser.

6. Diskussion

I det følgende vil jeg diskutere og problematisere teknikkerne, genfortælling, formidlende fortællinger og lederteknikker, i forhold til om de bidrager og indgår i en metafortælling for Helsingør Kommune. Dernæst vil jeg se på hvad de ledelsesmæssige konsekvenser er af analyser i opgaven og hvordan jeg kan arbejde med den narrative teori i min daglige ledelse.

Visionen med dens fokus på mål og visioner er først og fremmest en overordnet strategisk fortælling om at samle hele den kommunale organisation og samtidig angive en retning som kommunen skal arbejde ud fra.

I afsnittet om genfortællinger, afviser jeg, at denne form for fortælleteknik, kan bruges i en kommune som en samlende metafortælling. Især fortællingen fra RS viser, at det især er blandt medarbejdere i såkaldte stabsfunktioner, at Vision 2020 indgår som en genfortælling, jf. Barry og Elmes, idet deres forhold og opgaver, afspejler sig i genfortællingen om visionen. For denne medarbejdergruppe bruges visionen som fortolkningsramme og er med til at forme medarbejdernes løbende meningskonstruktion. Heroverfor står fortællingerne fra medarbejdere på de borgernære områder, hvor deres daglige møde med borgerne bruges som fortolkningsramme og skaber mening for den enkelte.

Som nævnt i indledningen, så skal kommuner løse en mangfoldighed af opgaver lige fra det borgernære til udvikling og tilsynsopgaver. Denne polyfone virkelighed gør det for mig, til en umulig opgave at få en vision eller en kernefortælling ud i alle hjørner af en kommune.

For Moore så skal lederen gennem den "den formidlende fortælling om public value" skabe forbindelse mellem det autoriserende miljø og den operationelle kapacitet.

Det kræver at offentlige ledere aktivt fortolker politiske beslutninger og handler herudfra, for at skabe deres respektive "formidlende fortællinger om hvad de vurderer er "public value".

I analysen af hvordan lederne i Helsingør skaber formidlende fortællinger, er det kendetegnene for SH og RS, at de bruger henvisninger i form af konkrete Vision 2020 målsætninger og udviklinger der relaterer sig til de historiske bølger, til at begrunde og oversætte politiske beslutninger. For MF bruges de historiske bølger, i form kulturkompasset, som et direkte formidlende narrativ.

Men hvordan kan de tre ledere i Helsingør så både fortælle forskellige historier, forskellige steder, og sikre rød tråd og integritet på én gang?

Hertil, mener jeg teorien om metafortællinger kan bruges, idet den viser at ledere i visse tilfælde godt kan tale med et fælles udgangspunkt og et fælles sprog. Robichaud m.fl.'s viser med eksemplet fra borgermødet, at det er muligt at tale ud fra et "makro-aktør-niveau – kommunen" – ved, at de tre ledere i Helsingør er i stand til at bygge videre på kommunens Vision 2020 og de historiske bølger. Det gør de ved, dels at

fortælle om mål og resultater, der knytter sig an til kommunens satsning på kultur og turisme, dels de historiske bølger som – i lighed med borgmesteren – diskursivt bringer fortællingerne ind i en større kollektiv bevidsthed eller makro-aktør-niveau, med kommunen og byen. MF fanger den kollektive bevidsthed ved:

”Hvis det ikke er produktet, så må det være dets metaforik og oversættelse ind i et narrativ som i virkeligheden er interessant. Der må være et eller andet narrativ, som ligger bag og hvor de her grundfortællinger strømmer fra, og hvis det produkt og evne til at transformere gennem narrativer er stærk nok, så kan det også forvandle et marked og kunder til co-creators og co-fortællere. Og det vil sige at så begynder vi at få et ejerskab – det er ikke bare nogen der køber noget, men det er nogen der er med til at skabe noget.” (MF, s. 4)

Derved rammer han et centralt element hos Robichaud m.fl., for dannelsen af metafortællinger som viderefører og udfolder organisationens overordnede fortælling. MF ser ”forvandling af marked og kunder til co-creators og co-fortællere”, som kernen i sin fortælling, og ved at fortællingen om de historiske bølger, sammen med Vision 2020 også kan overføres til administrationen i Helsingør virker fortællingen, som et rekursivt grundlag for meta-fortællinger hos de tre ledere.

I forhold til lederens rolle og arbejde med det autoritative miljø, opererer Moore med forskellige teknikker; - fortaler, - planlægger, - forhandler, - facilitator og den strategiske kommunikatør. Alle teknikkerne har styrker og svagheder, som lederen bør være opmærksomme på. Som nævnt så kan ledere bruge de fire teknikker til at skabe den formidlende fortælling. Teknikkerne indeholder styrker og svagheder og god ledelse er derfor at kunne bruge de rigtige teknikker på de rigtige tidspunkter.

Som nævnt i begrundelsen for at vælge Helsingør Kommune som case, så har jeg selv været leder på kultur- og fritidsområdet i en kommune. Her har jeg været overordnet leder for ”kulturpersonligheder” og i lighed med Helsingør har jeg oplevet hvordan denne faggruppe bruger fortalerteknikken. Herved har jeg også været i situationer, hvor fortalerens svagheder - forudtagethed og iveren efter at opnå et resultat eller en ændring - gør at fortaleren ikke er i stand til at aflæse andres positioner.

Med min forståelse for fortællinger, formidlende fortællinger og teknikker, som jeg har

opnået i denne opgave, føler jeg mig nu bedre i stand til at lede og håndtere "kulturpersonligheder" og deres brug en stærk fortalerteknik.

For Moore er det ligeledes interessant om ledere "er den ene eller den anden teknik" eller om de kan bruge de forskellige teknikker bevidst og i forhold til forståelser af, hvad der er den bedste teknik som lederen skal bruge i forskellige sager. Her er det tydeligt, at MF og RS, hver især tilskriver sig mono-teknikker i form af at være henholdsvis fortaler og planlægger. SH, derimod, bruger både fortalerteknikken, i forbindelse med Vision 2020, og planlæggerteknikken, når SH beskriver at der "en oversættelsesopgave, når kulturpersonligheder gi'r den på alle tangenter over politikerne." (SH, s. 5)

Som leder har jeg først og fremmest brugt fortalerteknikken med den svagheder og styrker. Med min nye indsigt i de forskellige teknikker og formidlende narrativer, er jeg nu bevidst om hvordan og hvornår jeg skal bruge den ene teknik fremfor den anden, samt teknikernes respektive styrker og svagheder. Derved, mener jeg, at jeg har udviklet min ledelseskompetence og ledelsesmandat i arbejdet med det autoriserende miljø og gennem min forståelse for en formidlende fortælling, ligeledes i relation til den operationelle kapacitet.

7. Konklusion

Hovedformålet med denne opgave har været at se på hvordan ledere i Helsingør kan bruge mangfoldigheden af fortællinger i deres organisation til udvikling af en fælles overordnet fortælling.

For at kunne svare på dette spørgsmål har jeg med brug af Frye, fundet at der især er en romantisk fortælling, om de historiske bølger og vision 2020, hos de to kommunale ledere, og en romantisk fortælling om de historiske bølger hos lederen af Kulturværftet. Fortællingerne er, at kommunen gennem sin satsning på en kultur- og turismedagsorden vil genopstå jf. historien med bølgerne. Hermed vil kommunen på ny komme op på en bølgetop i lighed med de andre bølgetoppe som kommunen og byen har været på. Hertil er den romantiske fortælling med til skabe retningslinjer for de tre ledes forståelse af Helsingør Kommune.

I forlængelse af historien de historiske bølger og Vision 2020, er der ligeledes romantiske fortællinger om mod og stoltheden over at være ansat i kommunen.

Som jeg viser, så står de romantiske fortællinger ikke alene, idet begge kommunale ledere fortæller komedien om "kommunen der rejser efter at alt har set håbløst ud" og tragedien om den tidligere borgmester og de sure gamle mænd.

Disse fortællinger fra de tre ledere kan ses som en del af den polyfone virkelighed i Helsingør Kommune. Hertil kommer der fortællingerne som jeg ikke har hørt om, i form af fortællingen omkring arbejdsbordene, ved kaffemaskinen osv. osv.

I de tre ledes fortællinger, viser jeg, at det er de romantiske fortællinger, der er det mest gennemgående plottema. Romancemyten søger jf. Frye mod en ny "golden age" og gennem Downing, viser jeg, at fortællingen kan forstås som et heltetogt, hvor ledelsen er heltene, der styrer udviklingen, ofrene er de sure gamle mænd og andre der ikke har set mulighederne og skurken er stagnationen som kommunen har besejret.

Som jeg viser, så fungerer genfortællinger jf. Barry og Elmes som en teknik, ikke i en polyfon kommunal verden til at skabe en sammenhængende fortælling, som ledelsen igangsætter og som genfortælles blandt medarbejderne.

Gennem Moore har jeg vist hvordan lederne i Helsingør gennem formidlende fortællinger, skaber sammenhæng og formidling mellem det autoriserende miljø og den operationelle kapacitet gennem brug af de historiske bølger og Vision 2020. Hertil, viser jeg, at lederne i forhold til deres arbejde med det autoriserende miljø kan tilskrives en eller to ledelsesteknikker, jf. Moore.

Moore's begreber "den formidlende fortælling" og ledelsesteknikker, ser jeg som tekniske redskaber, som kan støtte sig til, eller bidrage til evt. overordnet sammenhængende fortællinger hos lederne.

Jeg viser i min analyse at de tre interviewede ledere, hver især taler ud fra et fælles udgangspunkt og et fælles sprog, idet de taler hver især ud fra et makro-aktør-niveau, en metafortælling, som gør at de bygger videre på kommunens Vision 2020 og de historiske bølger. Jf. Robichaud m.fl. så skaber meta-fortællingen en afsæt til, at lederne kan udtale sig om kommunen, medarbejderne og byens udvikling, som viderefører og udfolder organisationens overordnede fortælling.

Denne meta-fortælling er samtidig med til give de tre mening og sammenhæng i forhold til andre fortællinger og de politiske beslutninger.

Dermed er der også sammenhæng mellem ledernes fortællinger og fortællingerne fra direktionen/koncernledelsen, idet meta-fortælling, som udspringer fra direktionen. Det er samtidig svaret på min problemformulering. Meta-fortællingen i Helsingør Kommune samler de tre ledes fortællinger og gør at de kan lede i den polyfone virkelighed i kommunen.

8. Perspektivering

Jeg har gennem tre ledes fortællinger vist at der er forskellige mytefortællinger på spil i en organisation som Helsingør Kommune. Hver har fortid, nutid og fremtid, og indeholder plots som hver især giver mening for de tre ledere. I modsætning til Helsingør, hvor de romantiske fortællinger er dominerende, har jeg i min ledelse oplevet fortællinger der modsiger hinanden og vanskeliggør mine handlemuligheder idet fortællinger er med til at fastholde modsætningsfyldte meningsverdener. Denne kompleksitet og polyfone virkelighed, føler jeg mig nu meget bedre i stand til at analysere, håndtere og lede i. Moores forståelse for formidlende fortællinger til at skabe sammenhæng mellem det autoriserende (institutionelle) miljø og den operationelle (tekniske) kapacitet, ringer på mange måder også en genkendelsens klokke. Forskellene mellem de to områder, og hvordan den formidlende fortælling kan bruges gør, at jeg nu, endnu bedre kan arbejde med koblingen og oversættelsen.

Som jeg beskriver i diskussionsafsnittet, så kendetegnes Kultur- og fritidsområdet af mange kulturpersonligheder, som er stærke og "gir den på alle tangenter", jf. SH. Deres fortalerteknik, kan nogen gange tendere forførelse af visse politikere, og nødvendiggør at du som leder skal kunne gennemskue og forholde dig til fortalerens styrker og svagheder.

Med min nye viden vil jeg især være opmærksom på om kulturpersonen, bruger en slags metafortælling, som sit afsæt. En metafortælling er først og fremmest en social konstruktion, som altid kan pilles fra hinanden. Når jeg derfor møder en fortæller med en metafortælling, vil jeg som facilitator og planlægger, bidrage til at der stilles kritiske spørgsmål ved alt for forførende fortællinger.

Erfaringerne fra USA, hvor den nye præsident, gennem sin fortid som TV-stjerne i et realityshow, har kunne slippe afsted med en fortælling om at alle er imod ham, i et stort konspirationsplot, og at han, ene mand, kan klare hele verden er skræmmende.

Fortællinger er sociale konstruktioner, og skal aldrig stå alene. Det har Trumps fortælling fået lov til, i og med at han har sejret. "De historiske bølger" har også sejret jf. MF! Jeg vil med min nye viden og forståelse for metafortællinger, fremadrettet være meget kritisk, når stærke fortalere er banen.

En alternativ teoretisk tilgang til min undren over, hvorfor Helsingør Kommune har satset på en kultur- og turisme dagsorden kunne være en diskursanalyse, som så på "de historiske bølger" som en markedsføringsdiskurs, som forsøger at forføre kommunen i en bestemt retning. En diskursanalyse kunne muligvis også afdække andre diskurser som er på spil, og se hvordan de indgår i et magtspil. En anden teoretisk tilgang kunne være en økonomisk analyse af hvilke faktorer der er vigtige for ændre en udvikling i en kommune?

Litteraturliste

Andersen, N. Å. (2014): "Fra homofone til kommunikationsafsøgende organisationer - At finde nye muligheder i konflikter og paradokser" i Velfærdsledelse – Mellem styring og potentialisering: 168

Bauer, M. (1996): "The narrative interview" i Social Research Methods 1: 1-19

Barry, D og Elmes, M. (1997): "Strategy Retold: Toward a narrative view of strategic discourse" i Academic Management Review 22: 429-452

Benington, J og Moore, M. (2010): Public Value – theory & practice, Palgrave: 1-30,

Brinkmann, S og Kvale, S. (2009): Interview – Introduktion til et håndværk, Hans Reitzels Forlag: 143-181

Bruner, J. (2004): Mening i livet, Forlaget Klim

Downing, S. (1997), "Learning the plot" i Management Learning 28: 27-44

Fenton, C og Langley, A. (2011), "Strategy as practice and the narrative turn" i Organization Studies 32(9): 1186-1188

Frye, Northrop. ((1957) 1990): Anatomy of Criticism. New Jersey, Princeton University Press.

Helsingør Kommune, Kulturpolitik, [www.helsingor.dk/media/7790141/vores vej - kulturpolitik.pdf](http://www.helsingor.dk/media/7790141/vores_vej_-_kulturpolitik.pdf)

Helsingør Kommune, Planstrategi 2015-2027),
soap.plansystem.dk/pdfarchive/70_3016139_1455089908007.pdf

Helsingør Kommune, Vision 2020, www.helsingor.dk/om-kommunen/job-og-uddannelse/kommunen-som-arbejdsplads/helsingor-kommunes-vision/

Klausen, K. K. (2010): "Koncernledelse i det offentlige" i Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 2, DJØF

Majgaard, K. (Forthcoming): Handlekraft i velfærdsledelse, Hans Reitzels Forlag, kap. 2 og 3

Moore, M. (1995), Creating Public Value - Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press

Mortensen, H. (2005), "Det narrative omdrejningspunkt" i Tidsskrift for forskning i sygdom og samfund, Vol. 1, No. 2,

Petersen, A. R. (2004), "Forandring som fortælling" i Historiefortælling, Roskilde Universitetsforlag

Pors, J og Andersen, N. Å. (2015): "Kerneløse kerneopgaver – skolen som potentialiseringsmaskine" i At lede efter læring – Ledelse og organiseringer i den reformerede skole: 299-317

Robichaud, D, Giroux, H og Taylor, J. (2004): "The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing" i Academy of Management Review, 29, 617-634

www.frederikssund.dk

www.horsholm.dk

www.kerteminde.dk

www.solrod.dk

Bilag

A – Bauers skabelon til det narrative interview

B – Interview med RS

C – Interview med SH

D – Interview med SH

Bilag A

Bauers skabelon til det narrative interview (Bauer, 1996, s.5)

Table 1: Basic Concepts of the NI Beyond the question-answer-schema - Universal competence of narration - Self-generating schema of narration detailed texture closing of the Gestalt relevance fixation	
Phases	Rules
0 Preparation	exploring the field formulating exmanent questions
1 Initialisation	formulate initial topic for narration use visual aids
2 Main narration	no interruptions; only non-verbal encouragement to continue telling the story
3 Questioning phase	only question: What happened then? no opinion and attitude question no arguing on contradictions exmanent into immanent questions
4 Small talk	stop recording memory protocol immediately afterwards

Bilag B (refereres som siderne 1-11)
Interview med RS
Centerchef for "Erhverv, Politik og Organisation", Helsingør Kommune,
d. 02. november, 2016, Rådhuset i Helsingør Kommune

	Sp: Kan du fortælle om hvordan du bruger kommunens vision 2020 i din ledelse?
1	RS: Jamen vi bruger faktisk vision 2020, meget aktivt i vores ledelse – osse som et ledelsesværktøj. Man kan sige at jeg bl.a. har kommunikation og det er jo dem der skal være med til at fortælle fortællingen og jeg har også hele erhvervsområdet også. Men hvis jeg skal se på mit center som helhed - og det er interessant – og hvordan jeg bruger visionen som styringsmodel?
	Sp: Jae meget ...
2	RS: Så bruger vi det her med at vi har visionen, og i den er der nogle fokusområder, og så har vi 10 mål, der gør at vi kommer i mål med visionen – eller i nærheden af den. Og hvert år der laver vi en opfølgning på de her 10 mål og det er mit center der også arbejder med det, og når vi har en status i marts-april måned, så laver vi et byråds-seminar på en dag, hvor vi drøfter hvordan det går med målene. Og i år dykkede vi ned i uddannelses- og byudviklingsmålene. Når man vil tiltrække 800 familier, så kræver det også at man kigger på sin byudvikling og sit uddannelsesområde, fordi man ved, at hvis man har et stærkt uddannelsesmiljø, så kan det også være med til at få folk til at flytte til Helsingør eller fastholde nogen af de unge mennesker som kan være med til at skabe liv og glade dage heroppe. Så vi har et stærkt fokus på at tiltrække ungdomsuddannelser og videregående uddannelser, og vi ved det er rigtig svært, og derfor taler vi ikke om fysisk at få etableret uddannelsesinstitutioner, men nogle forløb der kommer herop. Vi arbejder på sammen med erhvervslivet og universiteterne på nogle konkrete forløb, bl.a. det vi kalder Catch, som har fokus på kultur og kunst og sammenhæng mellem dem. Så på den måde bruger vi visionen i byrådets strategiske arbejde. Jeg var med til at formulere budgetaftaleteksten - jeg tror den er 10-12 sider lang – og når vi sidder og formulere den her aftale – så spejler vi den hele tiden op mod visionen og de 10 visionsmål. Så vi når vi kigger på de overskrifter som vi har lavet, i budgetaftalen, så har det et direkte link ind i visionen og de fokusområder vi har. Så dermed har den en politisk grobund, og det er så mit center, som især står for at facilitere at den lever i det politiske liv, og vi sørger også for, at den altid findes i de politiske dagsordener der derved relaterer sig til visionen. Når jeg kigger på mit eget center, så skal vi hvert andet år, udarbejde et strategikort, for det enkelte centers arbejde, og det har et toårigt perspektiv. Og vi starter i koncernledelsen, hvor vi med at udarbejde KCL's (koncernledelsen) strategikort. Og der har vi så i år valgt, at det vi vil kigge på, det er jobvækst som hænger sammen med at vi gerne vil være en mere erhvervsvenlig kommune, og det andet er, tidlig indsats, og så er det, det her med at tiltrække 800 familier. Så vores strategikort for de to næste år, sætter især fokus på det. Og på den måde sikrer vi, at visionen lever i organisationen. Fordi det næste der sker er, at hvert center, så siger – hvis visionen er her, KCL's er her, så skal vi (sp: "det enkelte center") lave vores strategikort for hvad vi skal lave de to næste år. Og det skal spejle sig op i KCL's og visionen. Så på den måde, så laver man jo et oppefra og ned i hele organisationen. Og det udmøntes så i nogle konkret centeraftaler hvor man så siger, qua at jeg udbud og erhverv i mit center, ja så siger man, hvis vi gerne vil være en mere erhvervsvenlig kommune, hvilke konkrete projekter og aktiviteter, skal vi så igangsætte i år 17 og 18. Og det er så en aftale, jeg laver med min direktør – det er så kommunaldirektøren i den her sammenhæng. Så det er styringskæden. Og det er vigtigt, at de her dokumenter lever og ikke bliver lagt over i skuffen. De er mere til at skabe retning og sætte

	fokus på i hvilken retning det her center skal bevæge sig, og derfor har mine ledere - jeg har fire ledere i mit center – en opgave med at gøre det her strategikort levende, i deres respektive område i forhold til hvor det giver mening. Så de spiller også ind med – hvad skal vi lave i politisk service? – når der står det her. Det er måden hvordan vi internt i organisationen gør den her vision levende, kan man sige; og lave nogle fortællinger i den sammenhæng også.
	Sp: Bliver den her fortælling, som fortæles i de forskellige centre, bliver den mødt med nogen modfortællinger? Eksempelvis på politisk niveau? Og jeg tænker har du været med i processen med at lave visionen?
3	RS: Nej det er før min tid. Og der er meget få tilbage i ledelsen, som har været med til at formulere den i 11-12 stykker. Der er vi næsten ikke flere tilbage. Men i og med, at det er en væsentlig stor del af hele introduktionen, og at vi har nogle eksempler der gør den levende og giver den betydning i forhold til at skabe retning, så er den også væsentlig for os som nye chefer og direktører. Det er måske lidt rodet sagt, men vi har i hvert fald også talt om den i forhold til det byråd, der kom til for nogle år siden. De har jo ikke været med til at fortælle og udvikle visionen, kan man sige. Og nu sidder vi og diskutere hvordan det nye byråd, der tiltræder i 19, at det også får et ejerskab til den vision som det forrige byråd lavede. Så det er også om at få det talt ind i nogle konkret politiske dagsordener, så de også kan se sig selv. I december måned lavede vi en revision af de her mål, hvor vi var inde og revidere dem – og nogen af dem havde vi opnået, og nogen af dem kunne vi se, at det var ganske svært at lave nogle relevante målinger på, og nogen gav slet ikke mening mere. Bl.a. hed det sig, at det var 800 børnefamilier – det gav slet ikke mening. Nu hedder det 800 familier for, hvorfor skal det hedde børnefamilier? Man behøver jo ikke nødvendigvis at være børnefamilie. Man kan ligeså godt få et par i 50'erne, og familiebegrebet det ændrer sig jo også i de her år. Så der var vi inde og lave en revision. Og på turismeområdet, der var vi inde ændre, for vi have jo allerede nået vores mål, så der var vi inde og ændre til nogle nye og mere ambitiøse mål. Når man laver en sådan revision, så laver man også et politisk ejerskab – men også i organisationen, fordi man bliver nødt til at drøfte i KCL, men også med lederne på næste niveau.
	Sp: Og der går I, centerchefer og direktionen, ind og holder det i gang? Fornyr det? Så man kan sige at der har I en rolle?
4	RS: Ja man kan sige at hele min kommunikationsafdeling gør det. Jeg har jo hele den interne kommunikation, og osse den eksterne. Så når borgmesteren kommer ud, så skal vi jo prøve at tænke det ind i den her vision. Og når skriver nogen ting på intra, så har vi haft meget med det her, at vi er en kommune, men også at blive bedre til at samarbejde på tværs for at nå målene i visionen. Så det har også været en måde at kommunikere på, at vi er nødt til at nedbryde siloerne, og så har det også været en måde at kommunikere på, at vi er nødt til at nedbryde siloerne, og så et mere tværgående samarbejde. Det er fordi Helsingør førhen har været et ... – kommunen har jo ikke været igennem en kommunalreform, i form af en kommunesammenlægning hvor man fik ryddet en masse op, og i modsætning til mange andre kommuner – der fik man ikke re-tænkt Helsingør kommune. Man havde stadig den her forvaltningsstruktur. Så i 11 får man lavet centrene. Og der er visionen en del af den her proces man der sætter i gang. Så visionen har både et eksternt og internt sigte.
	Sp: Jeg tænker - du fortæller, at man allerede er i gang med at tænke, hvordan man får en ny kommunalbestyrelse til at tage vision 2020 til sig eller lave ændringer i den?
5	RS: Ja, men vi har ikke fundet løsningen endnu. Men det er jo også sådan at den udløber i 2020, og de tiltræder i 1.1. 19, så der er to år hvor de kommer til at leve med den vision, hvis vi skal leve med den gamle i 19. Så det er et eller andet med hvordan vi griber en ny vision an, og skal vi have en ny? Det er jo ikke alle kommuner der har en og skal vi det? Så det er vi allerede gået i gang med og skal have drøftet inden et nyt byråd kommer.
	Sp: Har I talt om hvilken rolle I har her?

6	RS: Ja. I og med at mit center har en stabscenterfunktion, også i forhold til det politiske niveau, så har vi selvfølgelig, startet nogle interne drøftelser sammen med direktionen. Det politiske niveau skal vi i gang med nu, tænker jeg. I første omgang er det drøftelser på det administrative niveau, og så senere er det drøftelser med borgmesteren.
	Sp: Men jeg tænker også, nogen gange kan man som administration være fortalere og sige at det her er et stykke fantastisk arbejde og det vil vi gå videre med, eller man kan være nogen, der er inde og lægge op til en proces, og være facilitatorerne? Har I gjort jer nogen tanker om hvordan I ser jer selv og hvilke rolle har I, i det?
7	RS: Vi er facilitatorer. Det er et politisk dokument, så det er politikerne der formulerer det, og det gjorde de også tilbage i 11-12 stykker. Og det er faktisk også borgerne der har været med til at formulere det. Og vi skal som administration arbejde med det, og sikre at dokumentet får et liv i organisationen og sikrer, at det er med til at skabe retning med hvad det er vi arbejder med. Det synes jeg er vores ledelsesopgave.
	Sp: Men det kan jo godt være at der noget fra 2020, som du synes også skal indgå i en ny proces. Altså at man ...?
8	RS: Ja det tænker jeg – jobvækst, erhvervsvenlig kommune, tidlig indsats – det kan man næsten ikke være imod. Læring hele livet. Der kan man jo ikke være uenig. Der hvor der kan være noget uenighed, det er jo i forhold til kultur- og turismeområdet. Er det, det vi skal satse på, eller er der noget andet? Og grunden til de 800 familier- det er jo et økonomisk perspektiv. Man lavede nogen beregninger, som sagde, at hvis vi skal have råd til de her velfærdsydelser som vi har i dag, så skal vi have flere skatteborgere til kommunen. Og derfor lavede man en udregning, der hed 800 børnefamilier.
	Sp: Jeg vil tilbage til tilblivelsen af 2020 visionen. Fra dem der har været med, er der her nogen modfortællinger? Er der nogen – når nu I laver status og processer med hvor langt I er nået – der har en anden forståelse af hvad der var vigtigt eller var modstander af 2020?
9	RS: Nej det oplever jeg ikke. Spørgsmålet er hvor stort et ejerskab alle politikere har til visionen. Det er nok lidt forskelligt og mange politikeres primære fokus, det er nok på det udvalg hvor de sidder og de politikker man har ansvaret for der. Men det, vi har gjort meget ud af, det er den politikformulering, der sker i udvalgene og som byrådet endeligt vedtager. Den tager også udgangspunkt i visionen for på den måde at sikre sammenhængen. Så den bliver på den her måde, måske mere indirekte, men man kan faktisk, hvis man vil, tegne den røde tråd. Her har vi ledere en opgave med at vise den røde tråd – det kunne vi godt være bedre til. Og hvis man kigger på mine medarbejdere – jeg har f.eks. lønkonsulenterne her – og ser på om de kan se værdien i at have visionen, strategikortene og aftalerne, så kan de det ikke. Altså det er rigtig svært at få dem engageret i det arbejde. Men jeg har valgt at alle skal være med til at formulere strategikortet, og jeg har valgt, at alle på en eller anden måde skal kunne se at funktion som en del af strategikortet. Og alle skal kunne se sig selv, som en brik i at nå målene i 2020.
	Sp: Prøv at uddyb, at du siger, at du gerne vil ha' alle til at nå målene?
10	RS: Det er for mig med til at se hvem der er med i Center for Erhverv, Politik og Organisation? Hvem er vi? Hvad er vi sat i verden for? Ja vi har en række driftsopgaver, men der er også en retning. Og denne retning tager et afsæt i vision 2020, og her bruger vi den her styringskæde, og derfor er det vigtigt for mig at de er med til at formulere, og det ikke bare er ledelsen, som de gør i nogle centre, som formulerer strategikortet. Her skal vi have medarbejderne med. Deres stemme, skal også være der for at de kan se sig selv i det. Det er måske lidt naivt, fordi jeg får aldrig alle med. Men på den her måde, håber jeg, at de på en eller anden måde, kan se værdien i det, og får sig et ejerskab i det. Så det vi også gør meget ud af, det er i løbet af året at tage strategikortet frem, og så sige, at der står det her med erhvervsvenlig kommune, og så lave nogle pile ned til de enkelte

	medarbejdere og de konkrete aktiviteter og projekter. Og det gør vi så for alle fire af mine områder. Og her har vi så også løn og personale med, og de kan så se, nå jae, vi lavede noget med medbestemmelse, digitalisering, hvad ved jeg. På den måde gør vi tingene levende og skaber en værdi. Hvis det ikke har en værdi, så er der ingen mening i at arbejde med det. Men det er primært et ledelsesværktøj, tænker jeg.
	Sp: Vil du så sige at dem fra løn og personale kommer de med en modfortælling, eller er det ...?
11	RS: Det er ikke en modfortælling, men visionen er nok ikke så nærværende i deres dagligdag. Men at sige at de laver en modfortælling det er for stærkt, tænker jeg. I forhold til visionen, der har vi gjort meget ud af, at de ved at der er en vision og hvad den indeholder.
	Sp: Er der sket en udvikling i, hvordan De forstår det her, fra første gang i skulle udarbejde strategikortet, til nu? Det jeg er interesseret i, det er at høre om deres fortælling. Har den ændret sig?
12	RS: Jeg tror at de tænker: "Nå nu har ledelsen igen gang i et eller andet smart". Det er der nogen af dem der gør. Men hvis jeg kigger på min udviklingsaftale, med udviklingsafdelingen, så har visionen rigtig stor betydning for deres selvforståelse og det de laver. Man skal jo ikke tvinge noget ned over folk. De sidder og laver udbetalinger, eller løn. Og altså det er også noget med at være realistisk med hvor stor betydning vision 2020 har for dem. Men for dem der er ude og lave udviklingsarbejde i kommunen, der er det godt nok vigtigt, at de kender visionen og ved hvorfor vi gør som vi gør. Og det er fordi de har en anden funktion. De er en form for ambassadører.
	Sp: Er kommunikationsafdelingen, en del af udviklingsafdelingen?
13	RS: Ja det er det. Jeg har et område der hedder; Erhverv, Udvikling og Kommunikation. Så de har et rigtigt samspil og erhverv er faktisk en del af målene, idet vi skal være en erhvervsvenlig kommune, og her bruger vi rigtig meget af visionen i deres arbejde. Det vil sige, at det er den som vi spejler os imod.
	Sp: Jeg spurgte lige før til den forestående proces med det nye byråd. Og jeg fiskede lidt efter jeres rolle, som fortalere, rammesættere m.m. I forhold til dine medarbejdere, så tænkte jeg, at når du f.eks. deltager i ØU og Byrådsmøderne, og der er nogle beslutninger, som du skal videreføre til din afdeling, hvordan ser du din rolle der?
14	RS: Jamen nu f.eks. på byrådsmødet i mandags, der havde man en drøftelse om såfremt vi skal have en campus, hvor skal den så ligge. Der traf de så afgørelse om at den skal ligge lige hernede ved Svingelport, som er bynært og stationsnært. Når jeg så fortæller min udviklingsafdeling om denne beslutning, så fortæller jeg den også ind i fortællingen om, at vi skal; - hæve uddannelsesniveaue, - tiltrække flere uddannelser eller forløb til byen, - blive en mere erhvervsvenlig kommune, og at vi kan se, at vi har en udfordring med at have nok kvalificeret arbejdskraft. Det er så den dagsorden jeg taler den ind i, og forsøger at tale den op i visionen så man hele tiden får den røde tråd, og får den her fornemmelse af, at det faktisk giver mening, at få etableret et Campus. Om det altid lykkes, ved jeg ikke. Men vi prøver fra ledelsens side at tale ting ind i visionen. Man kan så sige, at vi som stabsfunktion har hele den her organisatoriske udviklingsdel, som jo ikke er indeholdt i visionen, fordi den (visionen) er mere borgerrettet. Men
	Sp: Er det så sådan at når du går til udviklingsafdeling, er du så nødt til at drosle ned på visionen, for at få dem med eller...
15	RS: Nej jeg tror faktisk at det er omvendt. Der har været en kritik af, at vi ikke har talt tingene op i visionen. At vi ikke har brugt den nok, når vi har igangsat nogen initiativer. De efterlyser at vi siger, at vi igangsætter det her fordi, der i vores strategikort står sådan og sådan, og at det spejler sig op i mål sådan og sådan. Den fortælling vil de gerne ha' når jeg er på udviklings-, erhverv- og udbudsområdet. Men når jeg taler løn og personale, så er de lidt ligeglade med den her fortælling. Det har de ikke behov for i deres dagligdag. Og det handler nok også noget om

	medarbejdertyper og sådan. Men jeg tror, at det er vigtigt, osse for at sætte deres funktion ind i visionen, at fortælle en fortælling, om at vi er her for nå de her mål for vores borgere, og at vi ikke er her for vores egen skyld. Og til det, er De en vigtig brik i at nå de her mål.
	Sp: Er der forskel på en beslutning som der er taget på et byrådsmøde, eller en budgetaftale, hvor der måske skal ske nogle ændringer i organisationen. Her jeg tænker på besparelser, nedskæringer m.m. Hvordan er det at arbejde med vision 2020, med nogle mål, og så stå overfor nogle andre mål. Hænger det sammen?
16	RS: Det synes jeg at det gør. Når man kigger på det her mål, med tidlig indsats og her går man så ind og måler på forskellige ting. Og hvis vi skal have råd til en tidlig indsats, ergo så har vi brug for nogle ressourcer til det. Og hvis vi bruger for meget på administrationen, eksempelvis ved at der er for mange ansatte når vi laver benchmarking med andre kommuner. For den enkelte medarbejder er det nok svært at forstå, men alligevel, synes jeg, det giver mening som et prioriteringsværktøj.
	Sp: Det kan jeg godt forstå! Men som leder der...?
17	RS: Jeg tror dog ikke, at jeg lige ville bringe det her op, hvis der skulle ske afskedigelser.
	Sp: Men bliver det mødt af nogle medarbejdergrupper, altså nu har man vision 2020 og man vil gerne flere familier og få mere vækst. Hvordan stemmer det så overens med at man skal afskedige?
18	RS: Vi har haft den på dagtilbuds- og skoleområdet, og vi kan se at det, der får folk til at flytte til en kommune bl.a. er, at man har gode skoler og dagtilbud. Så nogen gange har der været drøftelser i administrationen og blandt politikerne, om at hvis vi gør det, så vi får nogle ringere dagtilbud eller skoler, og hvis vi lukker den afdeling af en skole, så kommer modfortællingerne kan man sige.
	Sp: Nu har jeg fulgt lidt med på kultur og fritidsområdet, hvor man står for at skulle lukke en afdeling på biblioteksområdet, og når man tænker på at man vil udvikle hele byen, så virker det måske lidt omvendt, og jeg tænker herpå, om der her er nogle modfortællinger?
19	RS: Jo, der har det politiske niveau jo haft en anden fortælling, idet man lukker jo ikke værestedet. Man lukker biblioteksdelen og der er stadig mulighed for at lave nogle aktiviteter deroppe. Det er bare i nogle andre rammer. Det har vi måske ikke altid været gode til at kommunikere ud, idet det er den anden fortælling (bibliotekslukningen), der har fået overtaget. Men det er jo rigtig svært. Men som et ledelsesværktøj, der har jeg faktisk ikke oplevet, i de andre kommuner jeg har været, at man har et værktøj der er så levende fordi man har bygget det ind i en styringsmodel, som har nogle indbyggede dele som går op og understøtter visionen. Det er det jeg synes som gør den stærk og relevant. Og her især relevant i embedsværket. Og det har vi gjort en del ud af at fortælle til politikerne, fordi, det skal også være synligt for dem. De skal også have en viden om, at vi bruger den her politiske vision i vores daglige arbejde og den har en afsmittende effekt i forhold til hvad vi sætter i gang. Det kunne vi høre at der var en del byrådspolitikere, der ikke var klar over, så det har vi måtte gentage et par gange på de her strategiske byrådsseminarer som vi har.
	Sp: Hvordan har det været at komme som leder udefra og opleve at der var den her vision og styring. Har det været ligetil at gå ind og ta' fortællingen til sig?
20	RS: Jeg var så heldig da jeg kom til, at der skulle laves et nyt strategikort for mit center. Så jeg kunne være med til at sætte mit præg for de kommende to år. Jeg tror det er sværere for dem der er startet, når der er formuleret et kort, der sætter retning for dem i de næste to år. Især som leder. Øh... men jeg tror faktisk at det har været godt fordi man har haft noget at holde sit arbejde op på - der er en retning - og jeg kom også ind i et center hvor visionsfortællingen var meget stærk, fordi man selv har været med til at udvikle den i samarbejde med politikerne. Men man har været pindefører på den, og på den måde var strategien meget forankret i det

	her center. Jeg tror ikke, at man i andre centre finder den ligeså stærk. Hvis du går over i økonomi, så tror jeg ikke at den er ligeså stærkt forankret.
	Sp: Men er det sådan, at man må hoppe med på vognen, eller kan man selv sætte sin dagsorden? Du har ...
21	RS: Ja det tænker jeg. Et er, at vi har de her strategikort, men når vi tænker på tidlig indsats, så er vi nødt til at samarbejde. Så det vi har arbejdet med nu og skal til at føre ud i livet. Det kalder vi tværgående strategisk ledelse, hvor vi har taget tre indsatser ud – tidlig indsats, 800 familier og erhverv, som vi nu kalder jobvækst. Så har vi sagt skal vi have ekstra meget fokus på de tre indsatser de kommende to år og dem skal vi sammen arbejde på tværs om, fordi vi er flere centre der løfter på tværs, ind i det her visionsmål. Så det er noget vi sætter gang i nu og hvor vi skal finde ud af hvilke projekter og aktiviteter vi ska lave fælles, for at lave jobvækst eller blive bedre til at lave tidlig indsats og forebyggelse. Hele den der forbedringskultur: Hvordan kan vi blive bedre? Hvordan kan vi opnå en større effekt? Så det er en anden måde, at arbejde med visionen på. Så os, der er der nu, som ledere, skal sikrer at der er en anden form for ejerskab, fordi vi er med til at formulere hvordan vi vil arbejde med den. Og det tror jeg er vigtigt, og derfor er man også med til at give den et pift og skabe ejerskab til den.
	Sp: Kulturhavn Kronborg, det er jo også en del af visionen idet der hele tiden er referencer til historien, kulturen og naturen. Jeg tænker, at det har været en massiv satsning! Den har vel ikke gået upåvirket hen, eller står alle i dag og synes det er fantastisk, eller står der nogen som ...?
22	RS: Jeg tror alle synes at Kulturhavnen er fantastisk. Osse mange af dem der var meget kritisk. Men der er stadig nogen der rent politisk, der synes, at det er tjant og fjas, og at det ikke hører til, at vi har så stor en satsning på hele kultur og turismeområdet. Det vi skal satse på, det er vores kerneområder, det er de ældre, børnene og de unge. Men der er bred politisk enighed om, at det er vores styrkeposition, og at det er med til genererer flere midler over til børneområdet og de unge. Og det kan også være med til at skabe et bedre børneliv, fordi der er nogle synergier mellem de her ting. Øh hvad var det du spurgte om?
	Sp: Jeg tænkte bare, nu med mit kendskab til kultur og fritidsområdet, så er det først i år, at man er inde og foretage besparelser og har hidtil friholdt område. Der hvor jeg kommer fra, der har man gået til den. I og med en kommune, er en sammensat størrelse, og med velfærdsområderne, som du fortalte om, der skal prioriteres, kunne man godt forestille sig at der er mange der ikke forstår dispositionerne og at der er større kritik af politikken?
23	RS: Ja men det er der! Det kan godt være at man har lavet nogle besparelser på kulturområdet, men man har samtidig også tilført en masse penge til området, og man ansætter en konsulent, der skal stå for det her uddannelsesforløb (Catch), hvor man har afsat 4, 5 mio over en 3-årig periode. Man har også afsat penge til Kronborg, Teknisk Museum, Indeks Award – og hvad ved jeg – det er større millionbeløb. Så det kan godt være at man sparet, men man har også tilført kulturområdet ekstra mange penge. Så det kan være ekstra svært når man går over på de bløde velfærdsområder, hvor man virkelig skal ind og lave nogle besparelser, der går ondt. Men det er kun fordi der er politisk vilje til det. Man har den her med, "Det kan betale sig for os at investere her, fordi det gør at vi får en højere vækst, som så gør at vi kan få penge over til de blødere velfærdsområder. Men lige nu er vi nødt til at investere i det." Men det er en hårfin balance. Men jeg tænker også, at i år lavede De (politikkerne) den her satsning på kultur og fritid, men de lavede også en satsning i forhold til de sårbare borgere. På den måde går man på to ben samtidigt. Man satser ikke alene på det ene, man taler også det andet op. Det er hvert faldt noget som vores borgmester gør meget ud af, og det afspejles også i budgetaftalen. Men det er da rigtigt, at det er da noget som der bliver snakket om, også i administrationen.
	SP: Hvordan?

24	RS: Måske ikke lige her, men hvis du går ud på nogle af velfærdsområderne, så synes man måske ikke, at den politiske prioritering altid er den rigtige. Og da vi lavede en stor administrativ besparelse sidste år, hvor vi skulle spare 7 mio på administrationen, der var det eneste center, som gik fri, det var kulturområdet. Der var der osse dem der, nåe... var det nu fair? Altså der havde vi også en intern drøftelse i koncernledelsen om det nu kunne være rigtigt.
	SP: Hvad var begrundelsen for at man skulle friholde kulturområdet?
25	RS: Det var fordi det var et satsningsområde, og hvis man sparede, så kunne man ikke nå de politiske mål, der var sat.
	SP: Kulturhavnen – den har vel 2-3 år på bagen?
26	RS: 5
	SP: Nu siger Du, at I har nået målene for turisme! Hvad med børnefamilierne? Med andre ord, kan man måle effekten af kulturhavnen?
27	RS: Det kan vi blive meget bedre til og der er igangsat et arbejde med at vurdere effekten af kulturinvesteringerne. Men vi kan se, at det stigende antal turister, har generet et overskud på 1,6 mia. kr. Og det der er vores helt store udfordring, det er at få detailhandlen med. Det vi gør, det er også, at vi får store events herop. Vi har; - Sundtoldsmarkedet, - alle de her forskellige løb og cykelløb og hvad ved jeg. Men vores detailhandel, de er ikke gearet til det, så det vi går i gang med nu. Vi har holdt nogle kurser for detailhandlen, hvor vi drøfter hvordan de kan øge deres omsætning, når nu kommunen, får tiltrukket alle disse store events. Vi har bl.a. holdt nogle kurser om hvad de kan gøre. Og det vi gør næste gang, det er, at vi ta'r en kulturpersonlighed og en fra forretningsverdenen med ned, og spør hvad kan vi gøre for dit område. Når nu vi holder et Sundtoldsmarked, hvad kan I så gøre i den her butik for at generet noget omsætning? Vi skal ha' dem med på vognen, og i stedet for at de taler det ned, så skal vi ha dem med, og det har vi en rigtig tæt dialog med erhvervsforeningerne om, her i byen. Men det er ganske svært. Og det er et eller andet med at kunne se et udviklingsperspektiv, og ikke bare den daglige omsætning. Det der med ikke at lukke butikken, når der står 14.000 mennesker, og hvor vi siger: "I kan da ikke lukke?" Og de siger: "Det plejer vi jo". Det er en kæmpe udfordring, det her med at øge professionalismen i byen.
	SP: Men bruger I også her visionen?
28	RS: Ja for det er jo et spørgsmål om at være en mere erhvervsvenlig kommune. Og vi tror, at vi kan være med til øge omsætningen hos de handlende, og derfor har vi rigtig tætte dialoger med erhvervsforeningerne, og det er noget vi har brugt rigtig meget krudt på. Men vi kan også se at da vi fik etableret erhvervsteamet her i mit center, der rykkede vi 32 pladser, simpelthen fordi vi har lavet en massiv indsats i forhold til kommunikation og dialog med erhvervslivet, og der har vi brugt visionen med, at vi skal være en erhvervsvenlig kommune. Hvordan sikrer vi det? Hvad er det for ting vi kan gå i byen med? Vi har været ude og tale, brugt vores borgmester og de her ting.
	SP: Nu kommer min uvidenhed om Helsingør. Ligger der her et Bilka?
29	RS: Det gør der ikke. Og jeg tror ikke, at fingerplanen giver mulighed for at der kan ligge så store centre her. Man har hele Prøvestenscenteret med en Kvickly.
	SP: Jeg tænker bare på, om I har spejlet jeres vision opad butiksudviklingen? Forstået som hvis I vil have en levende gammel by, med butikker der fungerer og mennesker i gaderne, så vil et Bilka op mod Snekkersten ikke virke?
30	RS: Nej og det er vel også derfor at man i sin tid lavede bycenteret dernede. Men vi har drøftet om vi i samarbejde med butikkerne skulle ansætte en, der kan arbejde på at få tiltrukket de rigtige kæder til byen og hjælpe dem med forretningsudvikling.
	SP: Til allersidst er der nogen i koncernledelsen som er utilfredse?
31	RS: Nu er det jo fortroligt, men når vi sider i ledelsen så er der jo nogen som er utilfredse, når man skal spare. Hvis man skal spare f.eks. 22 mio på skoleområdet og kulturen får tilført midler

	og slipper for at lave nogen afskedigelser, så kommer der også nogle interne drøftelser, centercheferne imellem. Men jeg synes det er nede i det små og det har ikke skabt dårlig stemning, så på den måde har kultursatsningen været alment funderet også administrativt. Man har synes at det har været en god idé.
	SP: Hvad ligger der til grund for det?
32	RS: Jeg tror, at det handler om ... jo værftet var lukket ... der var selvfølgelig et iværksætteri – men det var jo som sådan ikke et sted byen brugte. Og nu kan man se, at det virkelig har skabt en værdi, for byen, kommunen som helhed og det kan vi alle sammen se. Derfor, tror jeg, at i direktionen og blandt centercheferne, at der kan man godt se meningen med satsningen og den investering. Men det gør selvfølgelig ondt når man skal spare på nogen af de her bløde områder.
	SP: Hvad med den politiske bane?
33	RS: Der synes jeg, at jeg oplever en bred opbakning. Der er DF, som er imod, og det siger de også tit. Men ellers så bakker de fleste op om det her. Så der en bred politisk opbakning. Og det gør det også fedt at arbejde i en sådan kommune. Vi har også en borgmester, hvis politiske dagsorden er den samme. Hvis hun ikke havde haft det, med bl.a. at være en erhvervsaktiv kommune, så havde det sikkert været op ad bakke og svært for hende at overtage en vision, som hun ikke havde været med til at formulere. Men hun har også haft den dagsorden som konservativ borgmester, så det har passet ind i hendes dagsorden. Hvis det nu havde været en DF-borgmester eller hvad ved jeg, så havde det nok været vanskeligere med at lade en vision gå fra et byråd til et andet.
	SP: Jeg tænker på, om der ikke er kommet noget ro og stabilitet ved at først var det en venstreborgmester, som på mange måder der stod bag visionen, og jeg ved ikke hvor meget traditionel venstre politik der er i den. Hvor det for en konservativ, er mere lige til. Men I har ro fra Venstre, da det er dem der er ophavsmænd, så på den måde har I fået borgfred...
34	RS: Ja og plus, du har en socialdemokratisk formand for kulturen og en konservativ for fritid, sundhed og idræt, så på den måde har man de politiske alliancer i orden.
	SP: Jeg tænker bare, I Hørsholm hvor man også har en konservativ borgmester som tænker lidt på samme måde, så vil han gerne bruge borgernes penge på at udvikle. Her står han så overfor Venstre og Liberal Alliance, der siger at pengene har det bedst hos borgerne og derfor skal der lukkes ned for offentlige tiltag. Her derimod er det Venstre selv der har været med til at starte det op, der er der vel ikke den samme tilgang?
35	RS: Nej, og Venstre er heller ikke så stærke her i kommunen. De har to i byrådet, og i og med, at det har en bred opbakning i erhvervsforeningerne, så er det også svært for Venstre at være imod, samt som du siger, så er det den tidligere borgmester fra Venstre der selv har været med til at formulere det. Han har jo også siddet på et smal flertal, hvor han jo ikke havde ni siddende inde og derfor måtte han arbejde bredt for at sikre sig et bredt flertal. Det er spændende og det er også det der gør det spændende at ha' erhvervsområdet, når kultur kan være med til at skabe vækst. Det er også derfor at vi vil lave den der uddannelse - Catch som vi kalder den. Og hvad er det så, at den kan generere? Kan den danne et inkubationsmiljø? Eller et iværksætttermiljø? Det er nogen af de ting som vi satser rigtig meget på. Især iværksætteri, og vi kan jo se, at vi er en af de kommuner, som er en iværksætter kommune. Så det er noget af det vi bruger rigtig mange offentlige midler på. Altså at understøtte iværksætteri, heroppe i kommunen. Og så kunne det jo være stærkt at sige at vi har en styrkeposition indenfor kultur, turisme og kunst og så sikre et sammenspil mellem et iværksætttermiljø og en uddannelsesinstitution? Det, synes jeg, er ret spændende. Og det er jo hertil at vi skal til ansætte en projektleder, der kan stå i spidsen og få det ført ud i livet. Vi har fået opbakning fra dansk industri og dansk erhverv, og nogen af universiteterne, så det er jo rigtig spændende. Og

	det er jo igen en politisk satsning. Vi ved jo ikke om det lykkes, men vi har en ide og tro på, at det er en god investering og det kan være med til at få positiv afsmittende effekt.
	SP: Hvorfor er man så modige? Hvorfor satser man så meget? Det er jo nogle meget visionære og progressive mål? Man ser mange år ud i fremtiden, og det kan godt være I er lidt usikre omkring målet men, I vil det her!
36	RS: Men det er igen det her med at kigge på historien. Først var der Sundtolden, og så Værftet og hvad er der nu? Hvad er det som Helsingør skal være kendt for? Her er vi inde på den her kulturelle bane, tænker jeg, fordi vi får ikke store industrivirksomheder her i Helsingør og vi har heller ikke jorden til det? Vi har ikke jorden og vi er ikke som Hillerød. Og derfor skal vi finde noget andet som vi kan leve af og så er det – og det er selvfølgelig en risiko at ta' og vi ved jo ikke om det lykkes. Men vi tror på det? Og politikerne tror på det?
	SP: Men det er jo modigt?
37	RS: Men vi kan jo se, at de events som vi har været med til at finansiere, jamen de har jo kastet noget positivt af sig også økonomisk. Det, at man kan sige at vores satsning på turisme, det har været med til at generere en omsætning på 1,6 mia. At Marienlyst Hotel, der nu udvider og det, at de nu investerer i SPA og fordobler antallet af værelser, - det tør de jo kun at gøre fordi, at de tror på den investering og kan se en fremtid her. Og det er jo det, det handler om. At kulturlivet skal tale sammen med pengemændene, investorerne – og der kommer vi ind i det narrative igen – og får skabt nogle fortællinger. På erhvervsområdet har Helsingør været udfordret af nogle mænd, ældre mænd, der har boet her i menneskealder og som har set værftet. De har talt byen ned. Og hvordan er det, at vi får talt byen op. Og der har vi; politikere, erhvervsfolk, embedsmænd og kulturpersonligheder, sat os ned sammen og sagt, den udvikling, den skal vi have vendt. Nu skal vi ha' vendt fortællingen. Det er vi faktisk i gang med at lykkes med. Indtil videre er det gået den rigtige vej. Og når vi lykkes, så er det fordi at har foretaget nogle konkrete tiltag, som understøtter de her ting og rent faktisk gør noget for erhvervslivet.
	Sp: Er det her, en del af visionen?
38	RS: Ja, for i visionen står der, at vi skal være en erhvervsvenlig kommune. Så vi prøver at sætte nogle ord på. Hvordan kan vi være en erhvervsvenlig kommune? Hvad er vores styrkepositioner? At få talt kultur- og turismesatsningen ind, det er en del af vores erhvervspolitik og det tror jeg er rigtig vigtigt. Det er ambitiøst, men vi prøver det. Og det er det, som jeg tror gør det spændende at være her. Også fordi at der er politisk opbakning og at direktionen vil det.
	SP: Nu nævner du Hillerød. Jeg har altid hørt, at Helsingør og Hillerød har haft et konkurrenceforhold, og at Helsingør kigger meget mod Hillerød.
39	RS: Oh her har Helsingør været lillebroren når man kigger på erhvervsudviklingen. Hillerød har haft nogle andre muligheder og de har ikke haft nok i sig selv. De har kigget på kommunen og kigget ud af. De har formået; 1) at tiltrække uddannelsesinstitutioner, 2) at tiltrække erhverv. Det skyldes til dels deres muligheder og tildels at de har været længere fremme i skoene. Og det handler lidt om de gamle sure mænd, som har kigget ind i deres egen navle. Vi har Helsingborg med 250.000 indbyggere over på den anden side, i nærmeste omkreds. Hvordan er det man kan skabe nogle synergier der og hvordan kan man skabe erhvervsudvikling. Det er osse nogen ting som vi arbejder med.
	SP: De der gamle sure mænd, dem har man vel også i kommunalbestyrelsen?
40	RS: Jae – nae – Tersbøll er en af de ældste og han har om nogen må stå på mål for den kulturinvestering, som der er lavet i forbindelse med Kulturværftet og det kostede ham vel hans borgmesterpost, er der nogen som vil sige, uden at jeg var en del af kommunen dengang. Så synes ikke at de gamle sure mænd er en del af byrådet.

	SP: De gamle sure mænd, kan man ellers høre dem?
41	RS: Ja det kan man godt. Så kommer der nogle røster op. Men som helhed så er det ikke de gamle sure mænd man kan høre i byrådet. Men det skyldes også nogle stærke personligheder i partierne, som trækker i en anden retning. Og sådan vil det altid være.
	SP: Som leder skal man lede i en polyfon virkelighed med mange fortællinger? Hvordan er det her?
42	RS: Jeg oplever ikke at der mange fortællinger. Det skaber en ro osse i administrationen. Nu sidder jeg lige og tænker på at erhvervsområdet, det lå i et selskab førhen. Og når man taler om, hvordan man bruger narrative fortællinger i sin ledelse, så er det én ting at få området in-house igen. Det har selvfølgelig taget meget lang tid og vi har skulle formulere en politik og sådan nogen ting. Men nu er vi nået dertil, hvor vi har politikken på plads, vi har styr på hvem der skal lave hvilke opgaver og vi har styr på hvilke projekter som vi skal søsætte for at nå målene i politikken osv. Nu er det på tide – og det skulle vi ha gjort for længe siden – at få lavet den der fortælling, omkring Helsingør Kommune og erhvervsudviklingen og alle de her ting. På den måde kan man også bruge den narrative fortælling i sin ledelse, til at bygge noget op, og det har vi også talt meget om. Men, det er det her med, at finde sine egne ben at stå på. Men når man finder det! Når jeg tænker tilbage så skulle jeg ha' brugt det her med narrative fortællinger endnu tydeligere. Det er ikke først nu. Men vi har også skulle finde hinanden. Det er nye folk der er rekrutteret ind, og alle de her ting. Men der tænker jeg mig, at man kan bruge de her narrative fortællinger rigtig meget fordi erhverv er lig med kultur heroppe. Hvis du sagde det for fem år siden, så ville folk sige kukkeluk. Men nu taler alle om det. KL taler om "Kultur som vækstmotor" og alle de her ting. På skoleområdet har vi det her boost projekt, hvor man har søgt AP Møller om penge, og her har man fået skabt og igangsat iværksætteri på skoleniveau og sat fokus på entreprenørånden. Og det, tænker jeg også, hænger sammen med den satsning som vi gør på erhvervsområdet. Her understøtter iværksætteri vores erhvervsindsats. Så på den måde, ved hele tiden at få skabt de her koblinger over til kulturen og kultursatsningen, så hænger det sammen. Og det handler det om. At få vist de her sammenhænge. Så der er det igen, de her narrative fortællinger. Men det er hamrende svært og jeg tænker nogen gange, at det er svært at få tid til at tænke, de her tanker, og få lavet fortællingerne. Det tager tid at få dem lavet rigtigt. Og det kender du fra dig selv. Her går det jo op i drift. Det fede er jo at medarbejderne efterlyser de her fortællinger og går op i visionen. Vi arbejder med fortællingen, men har talt om, at vi mangler at få sat mere prosa på fortællingen og få fortalt hvorfor vi vil, det vi vil. Men det må vente til vi har det nye byråd. Det er ikke fordi vi vil ha et "smilets by". Det er der mange, der gør det i, for derigennem at få et eller andet brand eller slogan. Og vi har også haft nogle kommunikationsbureauer ude og tale med os og få lavet en fortælling på den måde. Med den fortælling vil vi kunne være mere tydelige end, at vi vil 800 familier – og ja hvorfor? Og hvorfor vil vi kulturinvesteringer? Altså få skrevet lidt mere prosa om det, og derved få skabt en fortælling som vi alle sammen kunne lire af. Jeg kan godt li visionsmålet om erhvervsvenlig og attraktiv bosætningskommune. Men at sætte det ind i en fortælling. Den mangler lidt? Og her har vi også talt om at vi kan få skabt et større ejerskab til visionen ved at få lavet en fortælling, hvor de kan være med til at sætte ord på. Den skal selvfølgelig tage afstik i visionen. Men det er nogle indledende tanker. Og vi kunne se, at vi – direktionen, koncernledelsen og borgmesteren – ikke kunne nå det nu, før kommunalvalget. Men vi har haft snakken på byrådets strategiseminar, hvor vi havde et kommunikationsbureau ude og fortælle hvordan man kunne tale om en kernefortælling og hvor de havde eksempler om "børnenes børn", som de har ovre i Billund. Der var enighed om at det ikke var der vi var lige nu. Men det bliver en måde at skabe et ejerskab i det nye byråd.

	Ved at være tydeligere i vores fortælling, tror jeg at vi kan brande os selv meget mere. Men vi er også nervøse for, at det bare bliver et slogan, og det vil vi bare ikke. Så vi må se. Men jeg tror der kommer en kernefortælling.
--	--

Bilag C (refereres som siderne 1-10)
Interview med SH, referencedirektør for Center for Job og Uddannelse, Center for Særlig Social Indsats og Center for Sundhed og Omsorg
Helsingør Rådhus d. 08. 11. 2016

	SP: I arbejder med Vision 2020, og vil gerne bruge den som afsæt til at lave en fortælling om Helsingør Kommune. Er det noget som Du praktiserer?
1	SH: Ja. Man kan sige at visionen ... Vi har jo ikke fået lavet en kernefortælling og det er faktisk noget vi har talt meget om at ville ha – en egentlig kernefortælling, fordi vi har vores vision med de mål der er sat op og de indsatsområder, som peger i en retning. Men rent faktisk så har vores byråd efterlyst det man kan kalde kernefortællingen. Den har vi jo ikke, så hvis man skal være helt ærlig, så har vi vores egne fortællinger i forlængelse af vores vision. Jeg tænker, alt afhængig hvem man spør, så kan der godt være nogle nuancer på den fortælling og spørgsmålet er så om det gør noget, så længe at det peger i den samme retning? Det er også nødvendigt, at den der fortælling, bliver til ens egen, hvis den skal blive troværdig i ens eget lederskab, tænker jeg. Det er svært bare at ha én fortælling, som man kan udenad, og det er fortællingen! Så jeg tænker, at de der fortællinger de får deres eget liv i det man gør. Vi har jo været igennem nogen generationer af visionsarbejdet. Det startede helt tilbage i 2009, nej i 7 startede det i. Der havde vi den første generation, som var meget stedspecifik. Det var meget en vision for stedet. Den var jeg med til og det var sammen med Red Associates, at vi udarbejdede den, og det var meget i forlængelse af det her med kulturhavnen og hvor skal vi hen, og hvad er vores erhvervspolitik, og hvad er vigtigt i Helsingør. Det var et helt antropologisk arbejde, som foregik dengang. Der blev sådan set lavet en vision i Helsingør. Vi havde én på det tidspunkt, men der blev lavet en ny, som i højere grad gik ind og tog fat i det stedsspecifikke, såsom noget om autencitet, nærhed og gådefuldhed – der er fire værdier. Men det vi oplevede det var, at det var svært for velfærdsområderne at se sig selv i det. Altså hele kulturområdet og byudviklingen, som jeg havde ansvaret for dengang, de havde let ved at se sig selv i det. Det blev meget hurtigt masseret ind i det fysisk område og kulturområdet, og mere markedsføring og turisme, det var let at se sig selv i, mens det var svært for skole- og socialområdet. Og der var ikke ret meget om borgerne. Så vi havde en vision om det at være Helsingør, men knapt så meget om det at være kommune. Så lavede vi et genkig på den, der i 11, hvor vi også lavede ny forvaltningsstruktur med centre osv. Og der var anledningen så til at kiggede på visionen igen. Og den vision vi har nu, den er så et produkt af det. Den er mikset mere og man kan se at der er kommet mere på banen om borgerne og omkring tidlig indsats osv. Så det bliver tydeligt. Men når man har en hel vision, for en kommune så er det godt nok en bred ting. Og der skal gerne være noget der er Helsingør, og som ikke står i alle andres visioner, og så er der noget der er kommune, som i virkeligheden bør indeholde det samme som i alle andre kommuner med hensyn til borgerne mv. Og det er nogenlunde det samme overalt- noget med god service, noget med tidlig indsats og hvad der ellers er og kan genfinde i andre kommuners visioner og strategier. Vi har så arbejdet med de her strategikort, hvor hvert enkelt center ligesom har skulle se sig selv op i det, og hvor vi også har sagt, at man ikke nødvendigvis skal ha det hele, men ta den del der er relevant i forhold til hvad centeret beskæftiger sig med. Det oplever jeg, har været en god måde, at komme i kødet på det, sådant konkret, men der er hele tiden oversættelsesopgaver. Vi har jo været meget om de enkelte centre ikke skulle begynde at lave nye visioner og de enkelte institutioner ikke skulle ha en vision for sig selv. Det holder hele tiden hårdt fordi, jeg tror, at man er tilbøjelig som leder, til gerne osse at sætte billedet op. Det kan være svært at forholde sig til noget som bliver så overordnet. Der er en stor oversættelsesopgave i det, fordi tilbage i tiden, der havde hver institution og forvaltningsområde sin egen vision. Så vi har gået meget efter at vi er en kommune

	og at vi skal se samling på det. Men vi må bare erkende at det kræver hele tiden et arbejde med at holde liv i fortællingen.
	SP: Men nu taler I om at få en kernefortælling. Hvordan ser du egentlig en kernefortælling i forhold til at få alle med?
2	SH: Jeg synes det er lidt udfordrende i forhold til ... Altså hvis den ikke skal blive meget lang, - man kan jo sige jo længere den får lov at blive, desto mindre kerne vil der være i den for at flere kan se sig selv i den. Så det er jo et dilemma. Politisk er det også et dilemma, for jo mere man koger det ind, desto mere skal man være enig i. Det er også noget med om en vision, skal kunne rumme politiske uenigheder. Altså vil vi den her vej, så kan der godt være forskellige måder at gøre det på. Og så er det hele tiden til forhandling i forbindelse med det årlige budget. Hvad når vi så afsted på, indenfor denne vision? Så det er klart, jo mere man koger det ind til en bouillonterning, jo sværere kan det også blive. Kunsten er hvis man skal gøre det, til at være tilstrækkelig klart til at kunne sige den kernefortælling.
	SP: Hvorfor vil I gerne ha en kernefortælling?
3	SH: Ønsket er nok primært kommet fra vores byråd. Specielt efter en rejse til Island, hvor de kunne se at Island stod meget stærkt på en kernefortælling, om hvad er Island. Den diskussion er fadet lidt ud igen i forhold til om det er nødvendigt. Så i øjeblikket der lever vi med det vi har. Så jeg kan tvivle meget på om vi kommer til at lave en kernefortælling. Det bliver måske flere fortællinger. Og det er måske også ok, at man har en samlet fortælling om kultur og turisme, og en fortælling om hvordan det er at bo her som borger, om skoler osv. og vi har noget om vores job- og erhvervsindsats.
	SP: Og Vision 2020, den har vel den mulighed at den kan indeholde forskellige fortællinger?
4	SH: Jo det har den helt klart. Man ender jo også med at det er lettest at lave en fortælling om det sted, hvor man er, det er min erfaring. Det er forholdsvis let. Hvad er vi for et sted? Og det er vi blevet meget tydelige på. Det var vi faktisk ikke før 2007. Men det arbejde, som blev lavet dengang, gjorde at vi blev ret tydelige på, hvad vi er for et sted. Og den kan de fleste efterhånden.
	SP: Prøv at fortæl den?
5	SH: Stedet er ...Altså min fortælling om stedet, som jeg har samlet op, det er den om de dybe historiske rødder, med Sundtold, skibsværft og nu rejser vi os på en sådan kultur- og turismedagsorden. Det er den der – vi taler om bølger osv. der går igen, som også præger alt muligt når vi kigger efter og som også forklarer mange fortællinger og historiske afsæt. Og så er det også en by som er præget af mangfoldighed, altså etnisk, og lang tid tilbage i virkeligheden. Og det er måske en af de mere gemte fortællinger. Det i hvert fald, der hvor det fysiske kobler sig til de mennesker som vi er i dag. Men som vi nogen gange lidt glemmer. Men ved festlige lejligheder, så tager vi det nogen gange frem – ved kulturfestivaler, hvor man ligesom er lidt mere orienteret. Men i virkeligheden så kobler historien til: Hvem er vi? Hvorfor har vi et lavt uddannelsesniveau? Hvorfor har vi den mangfoldighed i borgere og mellem land og bybefolkning og gammel købstad? Hvad præger tænkningen i handelslivet og tænkningen med at være gammel handelsby? Ikke bare fysisk, men også mentalt. Så svaret på hvorfor borgerne er som de er, findes også i nogen grad der fordi, på den måde der, der er vi ikke så meget et tilflyttested. Det er vi selvfølgelig hvis du tager til Espergærde, og sammenligner den med hovedstadsområdets øvrige forstæder. Men hvis man tager Helsingør og landet, så er det meget præget af historie og med de mennesker som bor der.
	SP: Men det er vel også en meget omskiftelig historie?
6	SH: Ja det er det, men med nogle lange strøg. Hele skibsværftsperioden har jo været et langt strøg, men den sidder rigtig meget i hukommelsen hos mange. Da jeg kom i 2006, da var det trods alt over 20 år siden, at skibsværftet var nedlagt, men man gik meget og talte om hvad er det nu vi skal være. Det er klart at den ventetid, fra 1983 frem til 2008, hvor man satte spaden i jorden, betyder jo for mange, at man føler at man stået i en eller anden form for dvale. Og som der er lidt en modhistorie om, at: "Vi kan ingenting, og der er ikke gang i noget som helst! Den historie, den

	levede i hvert fald da jeg kom i 2006, uanset at man faktisk havde haft en tilflytning af borgere op igennem 90'erne, og som havde været ret markant, så var der alligevel den der fortælling hos ret mange om de der virksomheder der var forsvundet.
	SP: Jeg tænker osse – så beslutter man sig for at lave Kulturværftet. Det er for mig et sats og viser at man er fremsynet og kan se nogle nye muligheder. Og her var man op imod de gamle fortællinger, der var præget af modløshed.
7	SH: Ja det var det jo i høj grad. Tilbage der i 06 og 07, og det var faktisk også afsættet til at vi skulle arbejde med visionen og hvorfor har vi ikke nogen store virksomheder, som lå i forlængelse af den strategi, det spandt afsted på. På det tidspunkt, der var Hillerød også ved at udvikle sig til en by med rigtig meget erhverv. Så det var hele tiden, hvorfor kan Hillerød og vi ikke osv. Og det førte så ind i arbejdet med vores planstrategi, det har været i 08 og 09, hvor vi kørte et projekt der hed Plan 09 med tilskud fra Miljøministeriet og Real Dania til at arbejde med fortætning. Der en fortælling der hed: "Vi har jo ikke noget jord, hvilket vi vitterligt heller ikke har og nu kan vi ikke lave virksomhedsudvikling", så der blev kigget strategisk på, hvor er der egentligt mulighed for fortætning – hvor er der plads. Så blev vi ramt af finanskrisen, så det er først nu, at vi kan se – indenfor 1-1½ år – hvor der er kommet et opsving, at nu er nogen af de områder vi kiggede på den gang, begyndt at blive interessante for byggeri (jf. planstrategien). Så den der snak om, at vi skal tale med Miljøministeriet om vi kan få nogle flere arealer, var som at slå ind i en væg, fordi der ikke var nogen der ville give os tilladelse til at ophæve fredningen, fingerplanen og landsplansdirektiver, så vi stod og slog på en død mur. Så jeg kan se at det opgør der var dengang, hvor fortætning blev det store ord, det har vi haft glæde af nu. For nu kører der en masse lokalplaner med byggeri og indenfor 2-3 år, vil man se at der bliver bygget rigtigt meget. Og det vil være med til at bringe historien positivt videre. Der var jo ikke nogen der kunne gardere sig mod finanskrisen, så det er helt klart, det har også været en del af en fortælling at ting stod i stampe. Samtidig med at der beviseligt blev bygget for så og så mange millioner hernede i havnen.
	SP: Men det blev vel også mødt af modfortællinger, som du siger.
8	SH: Ja det gjorde det. Især i starten da man ikke syntes, at der skulle være bibliotek, dernede. Og det der greb, med at flytte hovedbiblioteket, som lå et andet sted i byen, hened var der nogen som syntes var spild af kroner og penge og hvorfor ikke lave noget andet. Den der tanke om at man skulle have noget af byens eget liv derned, den blev købt af flertallet i byrådet, men ikke af alle. Og der var nogen der tænkte; - skal det ikke bare være erhverv? Men det måtte vi heller ikke for Miljøministeriet. Der satte Lone Dybkjær foden ned. Så vi blev sådan set, hjulpet af en stram minister som sagde at det måtte vi ikke.
	SP: Ud fra hvilke begrundelser?
9	SH: Hensynet til omgivelserne, til Kronborg. Der lå faktisk – det har Tersbøl (tidligere borgmester) fortalt – planer for at bygge boliger og erhverv ned på området og de blev stoppet. Så der var mange festlige forslag til det.
	SP: Så kunne I ha' lignet alle mulige andre havnebyer!
10	SH: Ja det kunne vi og han har specifikt sagt – at hvis han havde fået lov til at bestemme i sin tid – så havde der nok ligget en eller anden Bilka dernede. Men det fik man ikke. Så blev det en historie om benspænd, og at man så får tænkt noget andet. Ligesom museet dernede (Museet for Søfart) også var et benspænd, for man måtte ikke komme op over højden, og så blev der fundet på den fantastiske idé at lave det som det er. Så der har været nogle meget stramme regler for hvad man måtte. F.eks. måtte man heller ikke gå udenfor den bygningsmasse som er det gamle værft. Så de gamle haller blev revet ned ude på erhvervshalvøen.
	SP: Og så har der vel også været UNESCO's krav i forhold til Kronborg som naturarv?
11	SH: Ja de er så kommet efterfølgende med bufferzoner osv. Men det blev håndhævet de facto af Kulturministeriet og Miljøministeriet. På den måde, så er det også fortællingen om hvad

	restriktioner kan gøre. Når man får dem begynder man at tænke på noget andet, end man ellers ville ha tænkt.
	SP: De fortællinger om hvad der ellers kunne ha været – et Bilka, boliger m.m. Lever de stadigvæk eller ...?
12	SH: Det er ikke min opfattelse. Det er hvert fald ikke noget man hører om. Den fortælling der rumsterer er om havnen som havn, fordi det efterfølgende blev meget sterilt. Og der arbejdes på at få flere skibe i havnen. Så der er det her ønske om at der kommer flere skibe i den her havn og der er lagt mere bro ud, fordi havnen er lidt oprørsk, så folk har ikke lyst til at ligge med deres både dernede. Så havnen har arbejdet på det, hvor man synes det var for sterilt, pænt og for lidt liv dernede. Der jo mange mennesker dernede, men det om, det er en egentlig havn, det Jeg ved ikke om det er en modfortælling, men i hvert fald det liv der var der som følge af bådene og skibene, det vil man ... Ikke som det, det skal vi ikke ha (Kulturhavnen), men mere hvordan kan vi også!
	SP: Med det, der lå i Værftet, som arbejdssted – det var en nerve i byen - og alle de der arbejdede der. Der er det vel noget helt andet i dag med kultur, fremfor folk der arbejder der.
13	SH: Jo, jo. Og det er der nogen der savner. Noget mere rigtigt liv. Noget hverdagsliv. Men det er selvfølgelig også et hverdagsliv at folk går på biblioteket. Derfor tror jeg også alle i dag er glade for at man lagde et bibliotek, dernede for det gør jo at der er et hverdagsliv med børn, voksne og forskellige grupper. Bl.a. kan man se at der er flere med anden etnisk baggrund, der sætter sig derned og sidder i nogen af studierummene. Det kan jeg huske at bibliotekspersonalet dernede bemærkede. I forhold til det gamle bibliotek, så var det mere åbent.
	SP: Men det er vel også som led i en transformation af byen? Fra at have været en arbejderby, og så bliver man mere fokuseret på nogle andre ting, som finder sted med udviklingen?
14	SH: Jo det gør der, men det er noget der tager tid. I de 20 år der er gået, fra man har tænkt de her tanker, har bygget og til nu, der har jo også været levet et liv. Der har faktisk været et stort tidsslip. Det er en meget stor del af Helsingørs fortælling, at det er småhåndværk, detailhandel og så er det selvfølgelig offentlige ansatte. Det er faktisk ret mange. Offentlige ansatte i kommunen der bor i kommunen. Dem er der ret mange af. Så der er en stedbundethed omkring det. Og den der har jo været der hele tiden så det er jo ikke sådan at ... Det er først indenfor de sidste 4-5 år at der sket en stigning i antallet af folk som arbejder i kultur- og turismebranchen.
	SP: Men fortællingen om iværksætteri og det er en vigtig del i Helsingør, den lever vel stadigvæk? Jeg tænker på CATCH?
15	SH: Ja det kan man sige. Men den tanke den er meget født i systemet. Den er født i kommunalt regi. Den er ikke født i byen. Hvilket så er en del den udfordring vi også har, idet Kulturværftet og CLICK-festivalen er blevet til et internationalt mødested og i forhold til nogle videregående uddannelsesinstitutioner, som gerne vil connecte og det tror jeg at vi får ret så stor succes med. Men det er klart at vores erhvervsliv, de står og siger, at de er meget positive, men de siger også at lige nu har de nok og ikke noget at byde ind med, og henviser til at vi (kommunen) nok skal have fat i nogen større virksomheder osv. Så der er et skisma med ikke helt at være der alligevel. Vores drøm er, at det fører til et rigt iværksætermiljø og at der kommer virksomheder ud af det. Men det er klart at vi har et stykke arbejde før det lykkes.
	SP: Men ser du det som en udfordring, at det er jer – kommunen – der vil i gang med iværksætteri? Det er måske også udtryk for at det er nogle ting, der har fungeret tidligere i kommunen. For du siger ...
16	SH: Ja det er vi opmærksomme på og hvis vi kun kobler os til noget lokalt og vores erhvervsliv, så kommer der nok ikke til at ske noget. Men det er klart, og det var fedt hvis de virksomheder var lige omkring os. Og det vil vi arbejde på. For der hvor nogle virksomheder kan se noget, der skal vi lave koblingerne. Omvendt så skal vi heller ikke inddrage nogen i noget, hvis de ikke har noget i det, for så bliver det sådan – hvad er det her for noget langhåret flipperi. Så man bliver også nødt

	til at samarbejde med nogen af dem der har noget at samarbejde omkring. Så en af omvejene i lige netop det projekt, kan man sige, er at vi arbejder sammen med Designskolen, og de har nogle kontakter, som f.eks. har været i Struer og arbejdet med B&O. Så man kan sige, at det er gennem de videregående uddannelser at kontakten bliver. Og derfor bliver vi også mere en platform. Det er også tanken. En kommune er ikke på den måde superegnet til at være den.
	SP: Er der ikke en rød tråd ved at man laver Kulturværftet, får visionen og nu CATCH. Der skal alligevel noget mod til – også fra politisk side. Hvor kommer det mod fra?
17	SH: Jeg tror ... Jeg tror du har helt ret i din iagttagelse i forhold til mod. Her har jeg været meget positivt overrasket over at de er gået så meget med. Man kunne godt forestille sig, at de sagde; Arj, nu stopper festen. Jeg tror faktisk, at ved at man har sat den ene fod foran den anden, og det har man gjort ved – først før man et Kulturværft, så får man en Kulturhavn, så får man et Søfartsmuseum og, så ser man, nu begynder turisterne at komme. Vi har også kastet os ud i nogle projekter med Kina og nu ser vi at kineserne også begynder at komme. Så man har set at det har givet bonus. Så jeg tænker at ved at gøre noget, så bliver man modigere og får en tro på, at vi har fat i den lange ende. Og, jeg tror, at det er det der er sket. Man har gjort det på kultur og turisme og nu tænker man at den vækst der ligger her, den er også værd at gå efter. Drømmen har nok hele tiden været, uden at man har sat ord på, at det her skulle føre til noget vækst. Tanken har også – turisme ligger lige for, men det der med det kreative, gjorde man også tidligere hvor man talte om den kreative klasse, men så kom finanskrisen, og blev så mødt af nogen modfortællinger om industrisamfundet, og at det er det der det vigtige – vi kan ikke bare alle side og lave et eller andet smart. CATCH forsøger at fange begge dele. Ikke bare at det kun er nogen som sidder og er kreative, men at det er noget som skal omsættes til noget, noget rigtigt gennem produktion og føre til et produkt. Det er det der er formålet. Det er måske en version 2, men tanken om en kreativ klasse var jo oplagt lige i starten men de kommer jo ikke af sig selv.
	SP: Nu snakkede jeg med Mikael på Kulturværftet, som fortæller at i forbindelse med CLICK-festivalen bliver der afholdt nogle temadrøftelser, for at gøde jorden. Jeg ved ikke om det er rigtigt og rigtigt forstået? Og i hans fortælling, der har han et abstraktionsniveau med brug af Platon mv. Og der er han autentisk, og sådan står han vel også overfor byrådet. Hvordan fanger han dem? Med mit kendskab til politikere i Hørsholm, så ville mange af dem løbe skrigende væk. Så når han kan fange dem, så er det vel også udtryk for at de har bevæget sig?
18	SH: Ja det er rigtigt. Og der skal ikke være nogen tvivl om at der engang imellem er nogen der har deres tvivl og synes det er for langhåret, med alle hans fine billeder. Men vi har jo flere kulturpersonligheder her i byen, vi har jo direktøren for Hamlet, der gir den på alle tangenter i forhold til Hamlet fortællingen. Og den bliver også foldet ud. Så man har vænnet sig til det. Og så der er en oversættelsesopgave. Her er det bla. nogen som mig, som får fornøjelsen af det og gør at det ikke bare er en historie. I takt med at der er leveret resultater, også fra Kulturværftets side og at det er blevet velbesøgt, så er det klart. Og det kan være at der er nogen, der siger: "Det kan godt være at jeg ikke forstår hvad manden siger, men jeg kan se at antallet af besøgende det vokser, så et eller andet må han gøre". Og jeg tror, at det forstår folk. Men der så også dem der virkelig kaster sig ind i det med liv og sjæl. Men det er også nogle byrådder der siger, ja – der er noget der er lidt rigtigt. Og så tror jeg, at man kommer til at stå lidt sammen, fordi man har været igennem noget andet svært. Hvor man er gået lidt op mod strømmen og man har også kunne se at man har fået meget omtale af det. Men det er spændende og det bliver spændende når vi får et nyt byråd. Jeg var også med sidst da vi fik et byråd, og var spændt på om de der fortællinger, hvor jeg synes jeg havde været med til at skrive rigtig mange af dem! Men køber folk så ind på dem? Og det oplevede jeg. Men omvendt må man også acceptere, som en del af det siddende byråd, og som en del af administrationen, at de der fortællinger de udvikler sig. Og man kan jo ikke ha' patent på

	dem, fordi man føler at man den rigtige "fortælling". Andre begynder jo at brodere videre på dem. Og det vil de også gøre når der kommer et nyt byråd. Alle tager dem jo ikke bare for pålydende.
	SP: Men er det ikke rigtigt, at I ikke har en egentlig fortælling. I har Vision 2020, hvor der er nogle mål bl.a. om at arbejde på tværs, og så er der nogle fortællinger om Kulturhavnen, som fylder meget. Men nu hvor du sidder med et bredere område, hvordan er det? Alle kan vel se sig selv ind i Vision 2020, men kan det sociale område f.eks. kan de se sig selv ind i Kulturhavnen og den fortælling der er der?
19	SH: Det synes jeg faktisk godt. Det er klart når man selv (SH) har mulighed for at flytte sig, så ta'r man fortællingen med sig. Og som nærmeste leder, der har man historien med sig. Men de der koblinger som f.eks kan være mellem kultur og sundhed og også på det sociale område hvor mangfoldigheds og medborgerskabstænkningen kan komme med – der oplever jeg en version 2 – en lyst til at ta dem med ind. Men det skorter heller ikke på opfordringer, til at tage de der grupper med ind. Det kan være i forhold til ældre, socialt udsatte og vi sørger for at de også får glæde af de her ting og det overskud af håndgribeligt kultur. Noget man kan tilbyde her. Men jeg oplever også at de centerchefer som refererer til mig de har grebet den – uanset om du sidder på jobcenteret eller det sociale område, så er du med på det og det er en del af fundamentet, der er her. Så er der selvfølgelig forskel på hvor meget man kan bruge det.
	SP: Kan den enkelte medarbejder i jobcenteret se sig selv ind i det her?
20	SH: Dem der bor her, de kan godt. For andre er det måske lidt mere diffust. Men vi laver årligt Kronborg stafetten som er byens løbearrangement, som erstatning for DHL hvor alle kommer ned og løber rundt i Kulturhavnen. Efterfølgende spiser vi inde i værftshallerne, så man kan sige vi laver ting for den enkelte medarbejder hvor vi viser havnen.
	SP: Er det tænkt på den måde, at nu skaber vi den her fælles ånd, osse omkring Kronborg?
21	SH: Ja det er tænkt som intern branding. Vi er selvfølgelig stolte af det og ejerskabet. Og det er selvfølgelig fedt at løbe i et område som er super smukt. Men det er også tænkt som et ejerskabsgivende arrangement. Og ved at stå midt i det, så bliver der også skabt en forståelse af: "Ja ok, det er så noget der bliver brugt penge på men det er altså fedt med de der haller". Måske mest dem der bor her, men måske også dem kommer udefra. De tænker måske, jeg skal også ned og høre koncert med Sting". Det er med til at de siger: "Jeg var også nede og høre det" og så giver det en stolthedsfølelse og en stolthed til sin kommune som også lever når man sidder som sagsbehandler i jobcenteret. Følelsen af, at man er stolt over sin kommune. Her tænker jeg lidt, at det er noget vi kan byde vores medarbejdere. Det er en sådan stolthed. Og man vil gerne arbejde et sted man kan være stolt af. Og det er nogen gange det, der kan knibe, som kommunalt ansat, specielt på velfærdsområderne, når man sidder som sagsbehandler, så er det måske ikke lige netop det man møder i kontakten med borgerne. Men hvis man tænker, det her, det er et fedt sted at arbejde."
	SP: Og man er vel også fælles? Altså udover at bo her, så er man fælles om den kultur og de ting der er her?
22	SH: Jo det skal man selvfølgelig spørge om. Der er helt sikkert også nogen der siger, at mit arbejde det er så konkret rettet mod de her borgere, og derfor tænker jeg ikke så meget på at der skal være Shakespeare koncert. Hvis man havde spurgt for fem år siden og havde spurgt i dag, så tror at vi ville opleve at flere af vores medarbejdere, de har en positiv tilgang til det. Vi får udarbejdet nogle trivselsundersøgelser, hvor vi kigger og spør til omdømme. Og kommunens omdømme det har faktisk ligget ret lavt. Og vi har spurgt os selv, hvordan det kan være, at vi vurderer vores omdømme så lavt. Så derfor skal nogen af de her initiativer også ses ind i det og skabelse af en stolthed over ens arbejdsplads.
	SP: Hvad når ... Nu er i lige færdige med budgettet og der kan de forskellige områder, godt kigge ind til hinanden. Og nu står de for? Og jeg har forståelsen af, at kultur og fritidsområdet, ikke har skulle stå for. Hvordan har de andre områder, det med det?

23	SH: Altså – det er ikke en jeg hører. Nu hvor jeg har skiftet område, så hører jeg ikke, nej nu er det for dårligt. Det kan også være at det ikke er mig, som man ville sige det til? Så det, det kan man ikke afvise. Men det er ikke et særligt stort budget, set i forhold til det kommunale budget. Det er en lille del, pr natur. Men det er klart at i den samlede centerchefkreds, der er der et blik ind på hinandens områder og omkring at der ikke er nogen sidder med noget overflødigt. Men der er også en accept af, hvad vi kalder kan- opgaven. Det er noget som byrådet har prioriteret skal være der. Vi har dog en forståelse af, at alle har fokus på effektivitet. Og det at man har en kan-opgave er jo ikke ensbetydende med at man har carte-blanche. Af den grund bliver der også kigget på biblioteket og andre ting, og der bliver set på om det drives optimalt. Det har der været kigget på de seneste år. Det giver også en accept. Nu er der givet 4,5 mio over en 3-årig periode til CATCH, men det er ikke ensbetydende med at bibliotek, kulturhus og medborgerhus, ikke skal drives optimalt.
	SP: Men der kan kritikere jo sige, at det kan godt være at der sker nogle besparelser på biblioteksområdet, men samlet set bliver der tilført 1,5 mio. Så det samlede område er uændret?
24	SH: Det tror jeg også at der er. Jeg tror at der en forståelse af, at det her skal være med til at drive vores skattegrundlag. Altså indtægtssiden. Man kan jo tænke i indtægter og i udgifter. Og der oplever jeg at vi som administration har fået lov til at tænke relativt meget i indtægter. Det her med, at vi også gerne vil ha flere borgere til byen, og hvis man vil det, så skal man også gøre sig mere attraktiv, og så kan man diskutere om de(pengene) skal bruges over på skoleområdet, eller andre steder. Nu har vi ligget ret højt på skoleområdet også. Så diskussionen, den har ikke været der. Der har været en accept af, at vi skal prøve at få flere indtægter og ikke bare spare os ud af det. Den positive side er jo rent faktisk at vores skattegrundlag er steget. Så der har været mere at gøre godt for.
	SP: Jeg vil spørge til noget. I forhold til din fortælling, så har du følt at du skulle være oversætter i nogle sammenhænge. Som leder der kan man jo bruge forskellige måder at tilgå ledelse på. I forhold til Vision 2020, hvad har din rolle været der?
25	SH: Den har ok været at prøve at holde fast i noget der var specifik for Helsingør. Især da vi gik fra den ene vision til den anden, der havde jeg den rolle med at holde fast i det meget stedsspecifikke, fordi jeg oplevede, at der kunne man meget let være røget af og blevet til hvilken som helst anden kommune her i Danmark. Fordi de mål man sætter på de borgernære områder, de bliver jo lidt ens. Så jeg har haft den rolle, det har været i 11, at holde fast i det meget stedsspecifikke og så prøve at få mest muligt at det ind, i respekt for det anden.
	SP: Var det i forhold til den politiske proces?
26	SH: Nej det kørte meget administrativt. Vi havde lige skiftet kommunaldirektør og kørte det sammen med Implement. Politikerne de var faktisk ikke meget inde. Og jeg tror også at hvis man talte med Implement, så oplevede de, - og vi inddrog medarbejderne og ikke politikerne – og det var netop fordi den første version ikke var forankret hos politikerne - at min mission var at holde fast i værdierne der lå. Og sikre at kulturen var med inde og at vi holdt fast i autenticiteten, og bygge videre på historien, så den ikke forsvandt. Og det oplevede jeg ved, at man var holdt op med at lave den der sammenligning med Hillerød. Man var blevet stolt over at være den man er. Så jeg var med til at sikre, at det blev inde i visionen. Det havde jeg oplevet med den anden vision, inde på kulturområdet at den blev ekstremt retningsgivende. Osse for byudviklingen; – hva skal vi og hvad skal vi ikke? Og hele den tanke med fortætning, og være lidt mere spids med kultur så den ikke skulle være med koncerter som i Horsens, men at den skulle være noget mere og gerne være noget mere smalt. Og det hang fast i det arbejde der var lavet i første omgang. Der var der en bevægelse mod at det ikke skulle være så smalt, så jeg tænker at vi fik balanceret den fint i, at den ikke var for smal men samtidig holdt fast i noget – i hvad man kan kalde kernefortællingen, men også med kerneværdier. Og det har jo betydning for, hvad giver du lov til at blive bygget, hvad er

	det på kulturområdet. Og kulturinstitutioner de var jo, sådan over (løfter hænderne) at det blev så stedspecifikt.
	SP: Men var du sådan en fortaler eller rammesatte du en proces?
27	SH: I forhold til hvad der skulle med i den nye, der er der nok nogen som vil sige at jeg var pænt vedholdende. Og var med ned i de mindste formuleringer og førte en kamp, hus til hus, så jeg kunne se at de der formuleringer, at de ikke forsvandt ud af det. Og så var jeg ellers meget enig, i at få velfærdsområderne mere ind i det, fordi det nytter ikke noget at du har vision, der bare er så stedspecifikt, at 90% der arbejder her, at de ikke ser sig selv i den. Det dur jo ikke. Så det er en sådan balance. Faktisk står du med at 90% af medarbejderne, de skal dybest set bare passe deres arbejde. Så har vi 10% tilbage, der står med det udviklingsprægede og ser på i hvilken retning en kommune skal bevæge sig hen. Sådan mere vækstmæssigt. Det er en balance.
	SP: Jeg synes når man snakker med flere af jer, så spørger Hillerød, et eller andet sted?
28	SH: Ja nu nævner jeg det selv og vi taler om historien over en længere tid. Sådan oplever jeg det ikke i dag. Jeg oplever at vi har fået en grad af ligeværdighed. Fordi at Helsingør er blevet så stærkt et besøgssted, så er vi bare langt stærkere. Men der er ingen tvivl om at de har de store virksomheder. Så man kan sige at den der deling af området, den har fundet sted på positiv vis. Der er jo heller ikke længere til Hillerød at man tage på arbejde der, hvis man bor her.
	SP: Nu fortalte du om jeres omdømme, som indgår i jeres trivselsundersøgelse? Så nu er I ikke længere lillebror til Hillerød?
29	SH: Spørgsmålet er bare ... Jeg tror det tager tid, inden det rigtigt kommer til udtryk, blandt dem der bor her og hvor langt ned i fundamentet er det egentligt. Jeg tror ikke at man ændrer et omdømme på fem-ti år. Det ligger i DNA'et.
	SP: Og det 90% af kommunen som sidder på driftsområdet, mens det andet ikke fylder så meget. Men det der alligevel ske, det er at de 90% er begyndt at ta det andet ind?
30	SH: Ja. Og det bliver interessant i de kommende år at se hvordan det rykker sig. Og så er det i forhold til vurderingen af kommunens omdømme, i høj grad folks egne oplevelser af, om de kan gi' en ordentlig service. Det spiller også ind.
	SP: Tak skal du ha'. Det har været en spændende snak. Det sidste spørgsmål. I arbejder med at visionen skal favne hele organisationen, men er også i gang med at vurdere om I skal ha' lavet en kernefortælling, som så måske skubber nogen fra sig. Umiddelbart så er det vel sådan, at fortællingen om Helsingørs historie og kulturen er fortælling uden ord. Den er der men finder mest sted ubevidst? Den stolthed som den enkelte medarbejder har over byen, det er jo ikke noget som man i-tale-sætter i dagligdagen. Det er noget der bare er der?
31	SH: Ja det er noget der er der. Dem der bor her, de oplever det de oplever. Det kan vi ikke tage fra dem og hvis de oplever noget skidt, så er det sådan. Helsingør har altid været en rigtig by og der er en gang imellem noget uro og der er slagsmål nede i Stengade. Det er ikke fordi at vi ligger højt på kriminalitet, men der er lavet en ... og der bliver arbejdet rigtigt meget omkring det boligsociale og vi har nogle store boligområder. Og det er klart at den der verden, som vi andre kan gå rundt i og synes er så dejlig, der er der selvfølgelig nogen som har nogen børn, som har oplevet nogen skidte ting. Og det er et spor som er uanset om det er en rigtig by. Det kan du også høre i Hillerød. Og sådan er det i de der byer. Og dem der bor her, de oplever dem jo mere end os andre der bare kommer flyvende ind.
	SP: Jeg tænkte også. I forhold til jeres mål om at få 800 nye familier til kommunen, kan man så se hvad det er for nogle typer der kommer her. Jeg tænker at når man flytter så er det spørgsmålet om man har råd til at købe et hus eller lejlighed, eller afstanden til og fra arbejde, der er afgørende og så kommer der nogen af de andre ting. Men kan I alligevel se hvem der flytter hertil?
32	SH: Den er svær. Vi har fået lavet flere undersøgelser af hvem det er som flytter hertil. Der kan vi se at de angiver at det har noget med natur. Natur og vand og så kommer kulturen et stykke nede. Den har dog flyttet sig et stykke opad. De fleste der flytter til Helsingør de kommer fra København,

	Frederiksberg og så vælger de Helsingør. Men det kan da godt være, at de angiver, at de vil det grønne og det blå og så osse gerne et sted hen hvor der er kultur. For så er det da ikke helt dødt. Men det er da klart at hvis det er kulturen, som er din højeste prioritet, så bliver du boende i København. Så det der med at sige at det er nogen nye, det er måske osse lidt forkert. Der er således mange der flytter tilbage og det er vi også mere og mere bevidste om. Vi arbejder nu på at få dem der tilbage, som er vokset op her. Og jo bedre opvækstbetingelser man kan gi, og har et godt omdømme, ja så har man jo lyst til at komme tilbage. Vores egne borgere de er i høj grad ambassadører for at få deres egne børn tilbage. Så det er ikke bare noget med at tiltrække nogen helt andre.
	SP: Men der er nogen byer, som tænker, nu skal vi også ha' fat i den kreative klasse?
33	SH: Det har vi både haft og har. Vi vil gerne ha' nogle kreative hoveder til. Det kan vi også se at vi får. Nogen af dem som arbejder her de flytter nu også til kommunen. Andre som arbejder i branchen, f.eks. vores museumschef, de flytter nu hertil. Det går ikke lynhurtigt, men det sker. Men vi har aldrig været så mange mennesker i Helsingør Kommune som vi er nu. Så den kører stille og roligt deropad. Selvfølgelig har vi fået flygtninge som alle andre. Så vi er på en positiv liste og har rigtig mange byggeprojekter.
	SP: I har en rød tråd i forhold til jeres arrangementer og har en arrangementskalender.
34	SH: Ja det har vi haft siden 8 eller 9. Her er der arrangementer, hvor vi byen ejer arrangementet, og arrangementer, hvor begivenheden ejer byen. Vi er gået meget efter at byen skal eje begivenheden. Her gælder det om at rammen i form af byen træder frem, så får vi noget ud af det. Ellers kunne arrangementet ligeså godt ha' ligget alle mulige andre steder. Det kan vi godt se. Det kan arrangørerne også godt se. Og vi kan også godt konkurrere med de jyske byer, selv om nogen nok vil sige at vi er lidt finkulturelle, og nogen vil måske sige hvorfor får vi ikke x-faktor. Men det gør vi også.

Bilag D (refereres som siderne 1-10)
Interview med MF, chef for Kulturværftet og Toldkammeret, Helsingør Kommune
Kulturværftet d. 03.11. 201

1	MK: Altså man kan sige, ... da det her skulle åbne blev jeg spurgt om jeg ville stå for Toldkammeret (musiksted i Helsingør), og der havde jeg mest lyset til at sige nej i starten, men kunne godt se, at det gav god mening og synergi mellem de to typer af huse. Men rent faktisk ... Og der begyndte jeg at arbejde på et kulturkompass, som man kunne navigere efter. Det skal jeg vise dig her. Det kom egentlig af, at jeg ved, at narrativer er det man skal benytte sig af og navigere efter i sådant et kulturelt landskab. Jeg kommer selv med en baggrund som film- og teaterinstruktør så jeg har arbejdet rigtigt meget med det felt og har arbejdet med iscenesættelse af nationale begivenheder, såsom åbning af Storebæltsbroen og Øresundsbroen, og hvordan man transformerer nogle nationale begivenheder til nationale fortællinger, så de skaber mening. Jeg fik en mail fra kommunen om hvilken farve skiltene på havnen skulle have. Så jeg ringede til direktøren for Kronborg, den daværende direktør for Museet for Søfart, som ikke var åbnet endnu, og havnens direktør og sagde: "Vi har et kæmpeproblem her!" Hvad farve skal der være på skiltene? Det var ironisk ment, fordi det vi havde brug for, det var at tale om nogle helt andre ting. Og jeg tænkte, at det var den helt rigtige anstødssten til at snakke strategi, - begivenhedsstrategi og snakke programmering – og der fremlagde jeg kulturkompasset jeg havde lavet til Kulturværftet, og det blev således vedtaget som et fælles, og derved blev det et kompas for hele havnen.
	Sp: Hvem vedtog det?
2	MK: Det gjorde en styregruppe i Kulturhavn Kronborg, og den skal vi faktisk til at revurderer, men strategien den blev vedtaget af byrådet, den fond der styrer og ejer Museet for Søfart, af Kulturstyrelsen, som ejer Kronborg, og så havnens bestyrelse. Så det var fire forskellige størrelser, der satte sig sammen og vedtog den. Det var fint og ret unikt. Og det har så gjort, at vi faktisk har kunne skabe den succes som vi har, med Kulturhavnen Kronborg, som vi har i dag. Det var det fælles fodslaw, der blev skabt der, og den fælles begivenhedsstrategi. Og den tog udgangspunkt i den dramatiske og arkitektoniske virkelighed som det her område udgør. Det har mulighed for at folde alle alskens fortællinger ud, i den her Kulturhavn. Og det som den havn har, hvis vi ser på det område (MK viser et kort over området), bortset fra at den her tegning som er en 3-D tegning, den har ikke Søfartsmuseet med, fordi det kendte man ikke på det her tidspunkt og heller ikke glasset omkring Kulturværftet, men man har sådan set de andre ting. Men man kan sige, at man har den her havn med 800 års historie – det var sådan set der vi gik i gang – og vi har historien om bølger. Den første bølge er om Hamlet og identitet, som er bygget op omkring Kronborg, og med Holger Danske osv., osv. Den anden bølge er den maritime -som vi oversatte til det internationale - vi laver nogle oversættelser. Og det er jo de her over 1 mio skibe som lå for anker herude og Øresund som et stort marked, ...
	Sp: Historisk eller nu her..
3	MK: Historisk, men også som en del af byens dna. Jeg kommer lidt tilbage til hvordan vi har foldet det ud. Og den tredje, det var så industribølgen. Hver repræsenterer en periode. Sundtolden – det var jo de her 400 år, hvor Helsingør var større end København og hvor der blev fortoldt mere end 1 mio skibe, og var en guldgrube for kongen og han byggede det ene efter det andet slot for pengene og førte vanvittige krige. Alt så noget. Det tredje bølge er så skibsværftet – altså industribølgen med værftet. Og man kan sige at der er noget udvikling, hvor Lone Dybkjær beslutter, at det skal være et kultur- og natur sted, men det skal vi ikke omkring her. Men så begynder man at sige: Den første bølge den knytter sig til Hamlet, Holger Danske, Christian d. 2

	og der har vi ligesom identitetsfortællingen, og her har vi en Hamlet festival, som knytter sig til den og ligger i august og knytter sig an til identitet. Den anden bølge, som er det maritime, og som vi oversætter til det internationale, den ligger jo ned i Museet for Søfart og den har vi så foldet ud kan man sige, i bl.a. Knejsfestivalen. Jeg ved ikke om du kender den? Det er jo de her forskellige fortællinger, som vi trækker ind. I år var det den Nordatlantiske rejse, sidste år var det Fado, forrige krydderi-rejsen og så henter vi jo bands fra Madagaskar og Sumatra. Det er en trojansk hest, som vi ruller ind på værtshusene. Der er jo ikke en eneste koncert på scenen her. Den ville være en fiasko.
	SP: Hvad kalder du værtshuset?
4	MF: Det er brune værtshuse. Der er 11 af dem – det er knejper. Det ene er mere fantastisk end det andet og dem krydrer vi med danske banditbands og har over 90 koncerter på to dage. Koncerterne varer en ½ time hver og så går de rundt fra sted til sted og spiller. Det er en blevet en kæmpe succes og folk føler sig som sø-ulke. Og man er på den her rejse. Næste år er det Vest-indien, fordi det er 100-året.
	Sp: Så publikum er klædt ud?
5	MF: Nej. Men der kommer grupper af polter-abender og damer med blåt hår, der er ude med veninderne og de gamle værftsarbejdere, de sidder der jo, de sidder der jo hver dag. Det er et meget publikums-udviklende projekt. Og er utroligt demokratisk og byens kort blandes fuldstændig. Vi har fået flere priser fordi at den er så publikums-involverende. Og foregår på alle de her værtshuse. Hvis den foregik her, ville der ikke komme et øje. Så det er den vi folder ud der. Vi taler også om at den skal have en maritim festival, som den kan blive til. Og så har vi den tredje bølge, innovation, eller det post-industrielle som nu er blevet til innovation og der har CLICK-festivalen. Det er new media-art, art, technology and science. Den har jo fået en tilbygning som hedder Catch. Det er et uddannelses- og innovationsprojekt, hvor jeg gik op til politikerne og sagde, hvorfor ikke catche ind på 1,3 mia i kulturinvesteringer fremfor at lave mærkelige ungdomsuddannelser, som ikke er forankret i byens dna overhovedet. Og så jeg lavede jeg det her skriv om Catch - Center Of Art and Technology. Og nu har vi fået 1,5 mio om året, fra kommunen. Og sammen med kommunen laver vi det her projekt og; - laver internationale partnerskaber, - har partnerskaber med 8 universiteter nu, - kommer til at lave tværdisciplinære forløb med universiteter og kunstnere mod nye oplevelsesformater, - produktioner som bliver præsenteret på CLICK festivalen osse. Derudover har vi så vores digitale værksteder hvor vi arbejder med billeder, der står i luften, 3-D og alt muligt sjov. Jeg har lige været i Taiwan og lavet produktion derovre. Så det er meget sjovt, at vi har hele den der. Så vi kan sige, at vi har de her tre narrativer – knyttet til hver sin institution – og inde i midten har vi fortællingerne, som vi kan folde ud i fællesskab. Og det som.. – nu vil jeg vise forskellige kort jeg bruger. Det er så Platon; - det gode, - det sande, - det skønne og som du helt sikkert har fået ind med barnemælken. Og det vi siger det er, at vi har det arkitektoniske, det historiske og lokale rammer som er det sande, og så har vi trekanten (peger ned på kortet), som er det skønne; narrativerne, kunsten, oplevelsesdesignet og hvor mening skabes, og så den runde (peger) som er det gode. Det er mig selv der har lavet de her Bauhaus-lignende størrelser. Det gode er den sociale sammenhængskraft og fællesskabet. Og hvad man nu eller kan finde ud af, af den slags ting. Og det man kan sige, det er alle institutioner i Kulturhavnen indeholder alle dimensioner. Men vi folder os jo ud på forskellige måder. Så det bliver jo til en innovationsmodel, hvor vi siger, at den historiske, kulturelle virkelighed på havnen og værftet, den folder vi ud på alle mulige tænkelige former, og på den måde skabe vi en divers måde at skabe oplevelser på, på alle tænkelige måder som tilføjer ny mening til fællesskaberne.

Det er præmissen. Det er den moralsk orienterede påstand, som vi påtager os her. Og den ser sådan ud (peger på kortet). Og den kan man folde ud på forskellige måder. Som Kulturhus, der er vi jo meget tre-kantede. Vi laver koncerter ..., det vil sige, at vi tager meget afsæt i den kunstneriske virkelighed og format med CLICK-festival og Knejpestival – den er trekantet, men den er osse rund. Og så siger vi -vi har f.eks. en stor Sting-koncert og biblioteket laver noget didaktik, og læring omkring det, og kigger du på Kronborg så er den jo mere firkantet. Der skal formidles noget, det er et museum og det er Helsingør bys museer osse. Men det kan være, at man har nogen videoproduktioner eller har Hamlet live, der bliver foldet ind i den der struktur og det kan også være, at man har noget fællesskabsorienteret i det. Og det vi så er interesserede mere og mere ind i, det er den i midten, det er fællesskaberne. Og vi bruger så kunsten og didaktikken til at folde fællesskaberne ud. Sådan er vi ved at lave hele Toldkammeret om. Altså som en rund ting. Og det vil sige – vi bruger modellen i alt. Hvem er jeg? Hvor skal jeg hen? Hvordan oplever vi tingene sammen.

Og så den fjerde bølge som er kulturbølgen, som vi er på sammen nu og som spør ind til hele – hvad er meningen? Og så har jeg lavet det her Kulturkompas her, fordi vi er jo et skibsværft. Så vi skal kunne navigere!

Og hvis man tar det fra enden, der hvor man arbejder indefra og ud, så har vi nogle kernefortællinger, som er de tre stærke fortællinger, og dem ... Lige så snart at vi arbejder med signaturbegivenheder, eller noget der er større end os selv og ikke bare en koncert, eller en teaterforestilling, for det har vi jo også masser af. Men noget der skal skabe identitet, så trækker vi fra den her kilde, som flyder opad jorden og forbi os og omkring os. Og den spør jo ind til identitet: Hvem er jeg? Det internationale – hvor langt kan jeg gå? Og til det innovative, industrialiseringen, hvad kan vi gøre sammen. Og det folder vi så ud i forskellige formater eller på nogen af de større signaturevents. Her bliver Knejpestivalen den her internationale fortælling om det maritime, og Hamlet om identitet og CLICK om vision. Og så siger vi: "Det skal vi jo udfolde; innovativt og konceptionelt, skal det udfoldes og fortolkes i en ny metaforik. Det er vigtigt. Du er nødt til at oversætte fortællingen ind i nogle nye formater, som har en metaforik og hvor en oversættelse kan finde sted. Det er vigtigt for hvordan vi programmerer. Hvordan vi laver nye formater, som fest på kajen og alle de formater vi går og arbejder med.

De skal oversættes til en ny metaforik, og det vi så siger det er, de oplevelser som vi skaber for publikum, der skal rejsen ud skabe forundring, og rejsen hjem skal skabe forvandling. Så forundring og forvandling, det er to nøgleord. Og det er fordi vi siger, at kulturel transformation, det skaber mening. Altså hvis vi har kulturel transformation, så skabes der mening i galskaben og det er det vi gerne vil. Vi vil gerne bruge kultur til at skabe mening på den ene eller anden måde. Og det er ikke alt der skaber mening. Men når vi taler om kernefortællingerne, så gør de.

Den næste ring, er den meningsfulde publikumsoplevelse, hvor publikum er co-creators og co-fortællere. Og hvordan gør de det? Jo se, der har vi to kort. Du kender den her – det er balance-score kortet. Det systemverdenens kort og her siger man, vi har et produkt og det sælger vi til et marked og så længe det går godt får vi noget cost-benefit, og så har vi også de rigtige kompetencer og når det begynder at gå galt herovre, så bliver vi nødt til at se på om vi har det rigtige produkt og har vi de rigtige kunder. Herinde på midten der ser vi ... Men det er ikke særlig godt til at skabe nye koncepter og kreativitet. Du kan ikke være innovativt i et sådant kort. Og derfor – Jeg har undervist i 6 år på Danmarks Designskole og der tænkte jeg – der må være et blødt kort bagved det hårde kort. Og det kaldte jeg så kulturkortet. Og bagved det her kort der må vi kunne snakke. Hvad er det nu? Hvis det ikke er produktet, så må det være dets metaforik og oversættelse ind i et narrativ som i virkeligheden er interessant. Der må være et eller andet narrativ, som ligger bag og hvor de her grundfortællinger strømmer fra, og hvis det produkt og evne til at transformere gennem narrativer er stærk nok, så kan det også forvandle et marked og kunder til co-creators og co-fortællere. Og det vil sige at så begynder vi at få et ejerskab – det er

	ikke bare nogen der køber noget, men det er nogen der er med til at skabe noget. Og så taler vi ikke længere om cost-benefit, men om experienced value – oplevelsesværdi. Og så snakker vi også om evnen til at – ikke skabe kompetencer – men evnen til skabe forandring og transformation. Altså, at man er forandringsagent, herved. Og her skabes der energier og her skabes, der mening. Og det har været meget vigtigt for mig at lave det nye kort her, fordi når man arbejder i et kulturhus, så er det vigtigt at man taler det samme sprog. Og når jeg snakker om oplevelser, nye oplevelsesformater og hvad vi skal lave, så er der altid en der siger, at det har vi ikke råd til, eller at de siger, at det har vi ikke plads til eller ressourcer til. Og derfor når vi taler budgetter, så er der også nogen der får nogen andre ideer og derfor er det vigtigt at pille de der ting fra hinanden og kunne se, om vi er i systemverdenen eller livsverdenen. Det er ren Habermas det her. Så jeg har lavet et kort til Habermas, der i virkeligheden går ind og komplementere en systemverdens tilgang. Og det har vi implementeret helt ind i vores CRM-system. Så vi måler på alt det her. Vi måler på de bløde værdier. Og implementere det helt ind i det hårdeste hårde og systemverdenens hårde hjerte. Altså, hvis man så ser videre på kompasset her, så har vi to linjer, to orienteringer, som Du (mig) helt klart kender. Den ene er den elitært-folkelig, den anden er det traditionelle-nyskabende. Og det vi så siger er at vores programmer, nyskabelser, de skal ikke ligge der eller der, de skal ligge imellem! Enten er de elitære eller de er folkelige. Nyskabende-elitære eller nyskabende-folkelige. Og det elitære-traditionelle, det er en klassisk koncert. Det elitært-nyskabende er vores Philip Glass eller CLICK-festival. Det trækker sig helt ned mod det folkelige. Og sådan kan placere alt ind. Vores koncert med Kim Larsen på kajen, var helt klart folkeligt, og traditionelt. Så vi lægger alle vores aktiviteter herude og dem skal man prikke ind. Og så skal man forholde sig til de tre dimensioner, når man programmerer. Det kunstneriske, det didaktiske og det sociale. Det er ikke altid at de alle er tilstede, men ved store projekter, der skal alle tre være til stede. Og så skal vi også forholde os til om vi er lokale, regionale og internationale. Og er vi internationale, så er vi også altid regionale og lokale. Men det er ikke altid når vi er lokale at vi er regionale og internationale. Når vi ser på Knejs-festivalen, så er det jo en lokal festival men den er gået hen og blevet regional gennem de sidste to år, fordi det er blevet en hemmelig festival folk tager til, fordi de synes det er supercool. Ser vi på CLICK-festivalen, så er den klart international. Da vi havde Philip Glass og Laura Anderson, der kom der folk til fra hele verdenen. Til gengæld da vi havde Sting, så var den bare regional. Fordi han spillede også på Skanderborg. Altså en folkelig kunstner – det er han blevet til nu. Og så kan man sige – du går jo på CBS, så du træder også hele tiden ind i systemverdenen, og der kan man sige at vores CRM-system, det er typisk windows-baseret, med arrangementer, kategori her, og man kan søge på lokal-bemændinger og funktioner her, og hvad er det for nogle lokaler vi er i, og hvad er bemændingen, og så får de automatisk tilsendt mails. Og så er det at vi har kompasset, hvor vi går ind og ser på om det skønt, godt eller sandt – og det kan godt være flere ting.
	Sp: Hvem gør det?
6	MF: Det gør vores redaktion. De skal de. Du kan simpelthen ikke oprette et arrangement med mindre du forholder dig til Platon og kulturkompasset. Og du skal forholde dig til (viser et billede med et lagkage-diagram) om det er ny-skabende, folkeligt m.m. oppe i hjørnet. Og sådan fortsætter du videre og får nogle sjove billeder om det elitært-folkeligt, eller traditionelt-nyskabende.
	Sp: Det der afspejler så programmet for 2013?
7	MF: Ja det viser det år. Så det er en måde at være næsten rigid på og vise at livsverdenen har en plads ind i systemverdenen. Og det er jo rigtig sjovt i forhold til politikerne, fordi de vil jo allerhelst tale systemverden, og om vi nu har holdt vores budgetter. Så det er et mægtigt godt at ha et sprog man kan tale i, og kunne skille tingen ad. Hvornår taler vi om det ene og hvornår om det andet?

	Sp: Spiller det her sammen med opfølgningen på dette års strategi og strategikortene, og i opstillingen af mål for det kommende år? De mål er jo også nogle kvantitative mål? Spiller de to ting sammen.
8	MF: Kommunen de tænker jo meget kvantitativt. Og jeg synes også at der er lidt for meget New Public Management tilstede. Jeg har jo kun indflydelse på min egen institution. Men jeg italesætter det jo hele og jeg bruger det også overfor politikerne. Når jeg afleverer mine årsbeskrivelser til Kulturudvalget, ja så er det, det her. Så på den måde forholder jeg mig både til en oplevelsesværdi, en social værdi og en pekuniær værdi, alt efter hvad det er for et parameter som jeg løber ind i.
	SP: Kommunen har jo vision 2020, som har to erklærede mål. Det ene er 800 nye familier og det andet er mere vækst i kommunen. Skal du forholde dig til det?
9	MF: Ja det forholder jeg mig til, og det vil jeg rigtig gerne gøre. Jeg vil sige at alt hvad vi gør, osse i Toldkammeret, det handler rigtig meget om familier. Og jeg vil tro, at netop det at vi arbejder med børnekultur, ny teknologi og universiteterne det tiltrækker også børnefamilierne. Det er hvert fald min tese. Det anden som var ... hvad var nu det andet mål (SP- væksten) ja vækst ja, det har vi adresseret med hele det her Catch projekt, som jeg fortalte dig om. "Hvorfor ikke catche ind på den investering, som man har lavet?". Og så sige at væksten skal komme der. Og vi vækster jo. Hvis man kigger på vores vækstrater, så ligner vi en Gazelle-virksomhed. Vi har mellem 9-15% vækst hvert år med solgte billetter, mad og alt muligt, og det der var berammet til at være en virksomhed med 10 medarbejdere har i dag 72, og vi har ikke fået en krone mere. Vi er i stedet blevet skåret og skåret. Vi tjener dem selv. Alt den vækst vi skaber, den bruger vi osse selv. Vi skaber nye arbejdspladser. Så set på det parameter, så er vi jo helt i top. Så på den måde der lever vi op til det der vækstparameter og vi bliver målt på det. Vi i-tale-sætter det også på andre måder. Og her har vi et sprog til at i-tale-sætte.
	SP: Den fortælling, du har omkring Kulturværftet og det I laver, bliver den mødt af modstand?
10	MF: Den bliver mødt af ... Nej det gør den ikke. Jeg synes, at det bliver mødt af megen velvilje og stor forståelse og respekt. Den kan nogen gange blive mødt af uvidenhed. Altså at nogen synes det skal gøres på en bestemt måde eller af New Public management, eller af hierarkierne. Det sjove er at vi er en stor organisation, men ligger i bunden af hierarkierne.
	SP: Forstået som?
11	MF: Forstået som at der en hel verden af kommunal organisation over os. Forstået som der er centerchefer, direktører osv. Og man kan sige at de afspejler en gammeldags kommunal struktur, der ikke helt lever op til den virkelighed som vi har i dag. Og det clasher jo nogen gange. Og det er der en diskrepans omkring. Hvordan de her hierarkier opfører sig i forhold til hinanden. Og det kan godt være lidt tungt.
	SP: Kan du sætte nogle ord på. Hvordan møder du det?
12	MF: Det møder jeg når ... Nu her hvor Kulturhavnen er blevet en kæmpestor succes, er det blevet rigtig interessant for politikerne og også for embedsfolkene at få fingrene i, så at sige. Og samtidig sker der også nogle strukturelle ændringer. Det er jo ikke længere os der bare programmere hernede, det er der andre der også vil gøre. Det skal vi åbne op for og det gør vi også. Og måden der bliver åbnet op på, kan man godt opleve bliver sådan lidt ... æh . Det foregår således ikke altid i den her ånd. Det kan godt foregå lidt mere brutalt og lidt mere i forhold til systemverdenens tænkning og hierarkitænkning og ikke i forhold til narrativerne. Og på den måde tørner en system- og en livsverden sammen. Øh... ikke altid til livsverdenens fordel.
	SP: Men nu hvor man læser Vision 2020, kulturpolitikken og erhvervspolitikken og den her røde tråd, der knytter det meget an til kulturen, den her røde tråd, der er her, den møder du så ikke i dine møder med systemverdenen?
13	MF: Altså ..
	SP: Nu tænker jeg mere på de narrativer, der er?

14	MF: Problemet er at i systemverdenen, der er der tit ikke så mange narrativer. Det er mere effekt. Hvorimod narrativerne de ligger over i livsverdenen og rumsterer. De er jo benzinen til at drive livsverdenen og også systemverdenen. Så det du tænker på, er det at den ene verden står i vejen for den anden?
	SP: ja men mere, som f.eks når Randi også Susanne Docherty (Centerchef for Kultur, Turisme og Fritid) taler med udgangspunkt i Vision 2020, om en meget stærk vi-følelse og at man hele tiden tænker i, hvordan man får tingene til at ske på tværs og sammen. Og der tænker jeg lidt, når du fortæller om Kulturværftets møde med systemverdenen, er det så fordi at der er for langt mellem det narrativ og fortælling der er i Kulturværftet og det narrativ der er omkring 2020?
15	MF: Nej. Jeg tror at det er fordi at vi har helt forskellige sprog, når det kommer til stykket. Og fordi vi her på Kulturværftet, vi gør jo rigtig meget ud af at tale i narrativer og bruge narrativerne, hele tiden, og det gør vi også overfor systemverdenen, men det er jo klart at når du arbejder på et Rådhus eller et center, så har du ikke de samme fortællinger. Så er du mere ind i en embedsmands liturgi og måde at tale og tænke på, som har nogle andre lovmæssigheder og hvor du også har nogle andre narrativer. Og hvor det handler mere om borgerens demokratiske rettigheder og tilgang, lige adgang til institutioner og lige adgang for alle. Hele den her med, hvad er det man skal kunne som kommunal embedsmand. Og selv om jeg også er embedsmand, så er jeg det nok heller ikke mere, fordi jeg er en kunstnerisk person. Jeg tænker også meget på borgerne, men jeg tænker nok på dem på en anden måde. Min tilgang er ikke så kvantitativ, men mere et "hvad er det for nogle fortællinger, som ligger i Helsingør" og hvordan får vi borgeren med på den måde. Hvordan får jeg skabt et ejerskab i de narrativer der ligger i byen i og i havnen. Og mere hvordan får jeg skabt et ejerskab på den måde, fremfor politiske statements og politiske mål. Jeg synes at langt hen ad vejen så går det her jo fint hånd i hånd. Jeg synes der bliver lyttet meget til os i forhold til ... når tingene skal foldes ud og fortællingerne skal fortælles. Så bliver vi brugt meget.
	SP: Er der sket udvikling omkring det, fra i starter op, laver strategien og bliver en succes?
16	KF: Ja det synes jeg da. Jeg var lige oppe og tale for seniorerne, som er en klub af velfungerende mennesker over 65, hvor mange af dem er i fuld gang stadigvæk. Mange af dem var også skeptiske overfor værftet. Alle sagde efter jeg havde holdt mit foredrag, omkring de samme ting som her, hvordan vi tænker, at de synes egentlig – at de var gjort helt til skamme med deres bekymringer. Og sikke et liv det havde skabt i byen. Så på den måde har det flyttet rigtig, rigtig, mange mennesker, og du kan ikke finde nogen mennesker som synes Kulturværftet er en dårlig ide. Det kan du ikke.
	SP: Men igen. En kommune er en meget sammensat størrelse som har lige fra socialt udsatte, til dårligt fungerende familier, til dårlige og gode veje. Det møder du vel også i kommunen og er du en del af kommunens koncernledelse?
17	MF: Nej det er jeg ikke.
	SP: Når du møder en centerchef fra et andet område, og der har været en besparelse, som f.eks. på skoleområdet, er det så sådan at du føler at der er nogen misforståelser eller andre fortællinger på spil?
18	MF: Jeg møder meget tit, chefer fra andre områder. Jeg har lige talt med en. Men det gør jeg jo, som f.eks. med det her Catch-projekt. Har du talt med Susanne eller Randi om Catch?
	SP: Ikke med Susanne, men med Randi.
19	MF: uhm. Nu tabte jeg lige tråden.
	SP: Jeg prøver at spørge ind til modstanden. I Hørsholm, der levede jeg med at budgetter på kultur og fritids, løbende blev reduceret. Men der er altid en kamp i en kommune mellem de forskellige områder. Nu fortæller du at I på trods af besparelser har kunne klare jer gennem egne aktiviteter, men der er altid en kamp.

20	MF: Vi bliver også grønthøstet i gang imellem. Eller også får vi at vide, at det er effektiviseringer. Man må ikke kalde det besparelser. Men det oplever vi også. Argumentationen er: "At når skole- og ældreområdet skal spare, så skal I også!" Og så sparer man jo. Jeg har aldrig oplevet at kulturen er gået fri og når man ser på budgettet, så er kultur en brøkdel af nogle af de andre områder – f.eks. sundhedsområdet og det sociale område og skolerne. Der er rigtig meget fokus på det. Pludselig var vores ½-års regnskab interessant fordi det kunne se ud som vi gik ud med et lille underskud på 300.000,-. Vi har næsten altid underskud på halvårsregnskabet, men det er der bare ikke nogen der lagt mærke til, fordi sæsonen er periodiseret. Men pludselig blev det en meget stor ting. Men ret beset så er 300.000 et meget lille beløb og i kommunens budget, under en promille. Så der er masser af fokus på det kulturelle område og vi går aldrig fri. Men den her kobling som Catchs gør, den er interessant fordi der kombinerer du en kulturel verden, med den vækst som den har, med en uddannelsesdimension og en erhvervsdimension, ind i kulturvækst-dimension. Så jeg sidder og arbejder sammen med Randi og også direktøren for skoleområdet. Så jeg sidder i nogle tværfaglige forløb, som er meget interessante og som jeg tror er utrolig givtige. Og der kan man sige -at det er det her narrativ, der spiller ind, og som gør at vi har kunne få det her igennem. Hvis vi ikke kunne folde det ud, så havde vi ikke fået byrådets ja og få 1,5 mio om året. Så nu skal vi simpelthen lave kulturel innovation, så det plasker. Hvis vi ikke havde lavet de her 4-D installationer og internationalt samarbejde, så var vi ikke kommet dertil. På den måde kan man sige at Catch er et virkeligt flot eksempel på at du kan nå langt med narrativer. Hvis du ikke havde de her narrativer så havde vi ikke fået pengene, fordi så var der nogle der bare havde sagt som dem der kommenterede de der stillingsopslag. Anders Samuelsen og Quartrup kommenterede på det – og det kan godt være at stillingsopslaget ikke var så smart formuleret, det var sådan lidt akademisk, med at det var noget gøgl, pjat. Og skal en kommune nu til at investere i at lave kulturel innovation? Undskyld – kan industrien ikke selv finde ud af det? Og det kan industrien ikke, og det er faktisk sagen. Kreativitet og det benspænd, det har de ikke. Fordi de er for orienterede omkring systemverdenen og hvis du ikke går i livsverdenskortet, hvor du søger mening, får du ikke lavet den her kulturelle innovation. Så er du i stand til at gå fra det der balance-score kort over systemverdenen til livsverdenen eller ikke.
	SP: Den ironisering der var fra landspolitisk side hvordan blev den modtaget hos politikerne her?
21	MF: Den gav straks anledning til kritik fra dem der havde være skeptiske. De sagde – se nu bare der! Jamen det er da også noget fjolleri, og har vi satset rigtigt, og får det aldrig nogen ende. Men så er der andre politikere og de ryster ikke på hånden. Og på den måde har Helsingør nogle fine politikere.
	SP: Havde du en rolle der i forhold til hvordan I taklede den ironisering.
22	MF: Nej det havde jeg ikke. Det eneste var, at jeg sendte oplægget ud til alle i mit netværk og skrev, at jeg var så pavestolt over Helsingør Kommune. De har forstået hvad det handler om og trækker det længste strå.
	SP: Hvorfor er man så modig i Helsingør?
23	MF: Det er fordi at man er en gammel sørøverby. Og hvis jeg skal træde dybt ned i narrativet, så er det den eneste by, foruden København, som har et engelsk navn. Folk her er bare rene pirater og fribyttere og der er en helt speciel stemning i Helsingør og der er ikke nogen som skal komme her. Og så har man de her stærke, stærke fortællinger som jo gør at man tør lidt mere end hvad man gør i Slagelse. Jeg kommer selv derfra og der har du ikke de samme narrativer, der kun et stort landsbrugsnarrativ og Antvorskov kaserne og ellers er der ikke så meget. Men her er der jo rigtig meget at komme efter. Og det, tror jeg, skaber selvbevidsthed, og jeg tror, måske man har haft de her bølger, den store identitetsbølge med Sundtolden i 400 år, den store med søfarten og industrifortællingen i 101 år. Så Helsingør har altid været på de her bølgetoppe, eller nede i en bølgedal og så måtte man genfinde sig selv. Nu er man på vej op ad en kulturbølge, og hvis ikke at den skal stoppe på et eller andet tidspunkt, så bliver man nødt til at banke hul i loftet, for at se

	på hvad der er over loftet – og det er faktisk det vi har gjort med Catch-projektet. Der er vi gået ind i en kulturvækst 3.0, som man faktisk ikke rigtigt har lavet nogen steder. Altså på den måde, så bliver Helsingør en frontløber, en pioner på et område, hvor man har kultur herover (peger) og erhverv herovre(peger). Og der er virkelig vandtætte skoder, og det der kultur det er lidt noget bøsseri, i forhold til os der virkelig laver virksomheder og tjener penge. Men pludselig begynder de der ting at nærme sig hinanden, og i et meget frugtbart møde.
	SP: Det er grobunden og der hvor det kan vokse. Hvad rolle har du haft i det?
24	MF: Det har jeg en stor rolle i, fordi jeg er leder i den her institution.
	SP: Men det er politikerne der beslutter at nu går vi efter Catch?
25	MF: Ja. Det har jeg haft en stor rolle i. Det papir det kom herinde fra. Det var et papir på to sider, som i-tale-satte og som hed CAT og spurgte, hvorfor catcher vi ikke ind på den kulturelle investering. Det var for at ramme folk, der hvor de er. Man kan ikke starte med at tale om metaforik, der hvor de er. Og det var der heldigvis nogle fremsynede embedsfolk, helt op på direktionsniveau, som syntes var en god ide. Og der blev nikked til det, og så skulle det forankres. Dvs. der skulle laves forklæder til det politiske lag og så blev det vedtaget her i efteråret. Det var så embedsfolket der sørgede for det. Men jeg var med til at præsentere det for politikerne på et byrådsseminar og skulle gøre det så enkelt som overhovedet muligt, så det ikke skræmte folk væk. Og det gjorde det ikke, så nu har vi fuld knald på med at finde ud af hvordan det skal foldes ud.
	SP: Var politikerne skeptiske overfor din fremlæggelse?
26	MF: Egentlig ikke så meget. På den måde er der god respekt overfor det vi går rundt og laver. Og jeg er jo en sjov størrelse. Man kunne spørge: Hvad fanden laver han her? De fleste der leder kulturinstitutionerne de blander sig jo ikke i erhvervspolitikken, på den måde. Men jeg tror, at de synes at det er lidt spændende, altså at der sker noget nyt. Det tror jeg.
	SP: Og udover det DNA som du fortalte man har, så er der vel også den her vision, som har gødet jorden og tanker på tværs og har fokuset på at nu skal der skabes vækst?
27	MF: Ja det er jo en klassiker, at der skal skabes vækst. Det tror jeg ikke at der nogen kommune som ikke har som et parameter. Og altså. Man kan sige meget om visioner og strategier, men det er tit at de bliver så brede at de holder med at betyde ret meget. Og det bliver ligesom et mantra man sige: Ja, vi skal have mere vækst. Ja, vi skal have flere børnefamilier, ja vi skal have færre narkomaner på gaden. Men gør det, at vi lige gør de? Det er der at det bliver interessant. Og hvad er det for et narrativt det falder ind i. Fordi det der vækst, der kunne man bare give en masse penge til klassisk erhvervsudvikling. Og nogen sværger til lavere skatter, andre til ... det er så forskelligt.
	SP: Lige for at springe lidt? Jeg ved ikke om man kan finde det mod, andre steder på kulturområdet. Måske i Århus med deres kulturår?
28	MF: Det ved jeg heller ikke, men der hvert fald en vilje her.
	SP: Noget af det jeg også beskæftiger mig med, er hvilken rolle man som leder har. Du fortæller at du har lavet notatet, der lå til grund for Catch-projektet, og at du efterfølgende præsenterede det for politikerne. Var der en proces blandt politikerne, hvor de selv var med til at få det ind under huden eller var det jeres/din præsentation der gjorde det?
29	MF: Vi lavede et meget vigtigt seminar om det, på CLICK-festivalen. Hvor vi havde lavet de her alliancer med universiteterne og hvor vi havde nogen keynote speakers og havde inviteret politikerne og embedsværket. Det tror jeg overbeviste ret mange, at her var der noget der var interessant. Det var meget fagligt og velfunderet, og det tror jeg gav en forståelse af, at det kan vi godt det her.
	SP: Var det planlagt fra din side? I brugte festivalen som et startskud?
30	MF: CLICK-festivalen er en interessant størrelse. Den er egentlig meget smal. På den anden side er det den som alle universiteter gerne vil affiliere med. Det er den, der er interessant. Det er

	ikke Helsingør Kommune som sådan. Det er CLICK-festivalen og det er fordi at der er en kunstnerisk platform. Der er kunst, teknologi, en vidensplatform og den vokser. Og hvem som studerende, vil ikke gerne være en del af det og få mulighed for at arbejde i et weblab eller digitalt værksted. Arbejde sammen med andre kunstnere og udvikle projekter, få en platform hvor man kan blive synlig på en helt anden måde. Og det er den der unikness eller tankesæt, som gør det interessant. For ellers kan universiteterne jo selv. De har deres egne laboratorier. Men de har ikke det tværdisciplinære og heller ikke den kunstneriske platform. Så der kan man sige at CLICK-festivalen kommet ind handy, ja.
	SP: Du havde her i starten en gennemgang af de forskellige temaer udsprunget fra Platin og hvordan de forskellige festivaler skulle indgå. Var det en tanke fra starten?
31	MF: Ja det lå der fra starten. Dengang hed det en kunst og teknologi festival. Men det er CLICK-festivalen og det der lå til grund var den analyse man skulle lave. Altså hvis ikke man laver de der analyse og pejlemærker, så famler man i blinde. Så kan det være hvad som helst man laver og man kan ikke se om det er rigtigt eller forkert. Hvis du ikke har analysen og narrativeverne, så har du ikke pejlingen.
	SP: Der var fire parter; Kronborg, museet, Kulturværftet og kommunen. Mødes I stadig? Og fornyr i historien?
32	MF: Vi mødes stadig i Kulturhavn Kronborg gruppen. Nu er der et ønske fra kommunen om at omkalfatre styringen. Det må vi se hvordan det går. Vi har et møde i morgen. Og må se der om vi skal djøfiseres.
	SP: Hvorfor vil kommunen det?
33	MF: Jeg tror der er rigtig mange som gerne vil bruge og forbindes med havnen, så nu må vi se. Embedsværket vil også gerne med. Så der er mange der gerne vil spille ind. Der kan være gode grunde til at lave nogle strukturer om. Men det bliver spændende at se. Er det narrativeverne som skaber en form for narrativ fornuft eller er det hierarkierne. Det bliver spændende. Det er systemverden mod livsverden.