

Etablering af meningsskabelse hos ledere

Charlotte Larsen 121170
13-12-2016
MPG Mastermodulet 2016
Vejleder: Sverri Hammer
Antal anslag: 113.981

Indhold

Summery.....	3
Emne og motivation	4
Problemfelt.....	6
Problemformulering	7
Metode	7
Empiri.....	8
Databearbejdelse	9
Opmærksomheder	9
Teori.....	10
Meningskabelse	11
Identitet.....	12
Social proces.....	12
Retrospektivt	13
Ledetråde.....	13
Kontinuerlig proces.....	13
Plausibilitet	14
Enactment	14
Meningskabelsesprocessen	14
Retfærdiggørelse	15
Meningskabelse og strategi	15
Strategi i et oversættelsesperspektiv	16
Oversættelse	16
Oversættelsesregler	17
Oversættelseskompetencer	17
Viden.....	17
Mod og kreativitet.....	17
Tålmodighed.....	18
Styrke.....	18
Analyse	18
Ledernes meningskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget	19
De syv elementer og deres betydning for meningskabelsen.....	21
Meningskabelse i sin helhed	25

Sammenfatning	27
Meningsskabelse i fællesskaberne	28
Sammenfatning	32
Oversættelse	33
Valg af oversættelsesregler	33
Oversættelseskompetencer	35
Sammenfatning	36
Konklusion	37
Perspektivering.....	39
Egen ledelsesmæssig udvikling.....	40
Litteraturliste.....	42
Bilagsfortegnelse	44

Summery

The subject of the thesis is sensemaking among managers in the local municipality of Holbæk. Faced with a need to implement substantial cutbacks, Holbæk municipality initiated a new strategic called 'Holbæk I Fællesskab' (Holbæk Together) in 2014, followed by a new organizational model called 'En stærk medspiller' (A Strong Teamplayer) focused on participation, networks and communication as means to improve service delivery. In 2015, a specific strategy for managers called 'Ledelse som en stærk medspiller' (Leadership as a strong teamplayer), based on principles of the 'Leadership Pipeline' concept, was put in place in order to ensure the development of the managerial competencies needed to make the overall strategy succeed.

Focusing specifically on 'Aktiv Hele Livet' (Active Through Life), a department in the municipality of Holbæk, the thesis explores the process of sensemaking related to this strategy as it takes place within the social communities surrounding the middle managers, and how this sensemaking process affects the adoption and translation of the strategy. Theoretically, this approach is inspired by Weick's concept of sensemaking and his identification of the key characteristics in the sensemaking process. Moreover, the thesis draws on Balogun and Johnson's work on middle managers and the importance of the daily interaction and dialogue within social communities that shape the sensemaking process. Thirdly, the thesis makes use of a translation perspective focused on the skills used by managers when translating overall strategies to specific organizational contexts.

The empirical analysis shows that sensemaking, translation and usage of the strategy are closely intertwined. Sensemaking clearly affects the manager's choice of actions and concrete initiatives related to the translation and usage of the strategy in their own departments. Moreover, the analysis shows sensemaking to be highly contingent upon the social community within which the managers interact in with employees and other middle managers. It is therefore important to acknowledge that the social communities in which the managers are embedded shape the sensemaking process and thereby affect managerial behavior and action in relation to a given strategy no matter how strong and clear the original message is.

Emne og motivation

Siden 2014 har Holbæk Kommune arbejdet efter strategien Holbæk i Fællesskab (efterfølgende HIF). En strategi som opstår i kølvandet på en svær økonomisk periode, hvor der i perioden fra 2015 til 2018 skal findes reduktioner for 200 mio. kr. Reduktionerne skal primært findes i driften på baggrund af nytænkning i måden vi løser opgaver for og med borgerne. Til at skabe denne nytænkning nedsættes en række omstillingsgrupper, hvor politikere, borgere og medarbejdere i fællesskab udpeger en række forslag til reduktion af driften. Hvis nytænkningen ikke vinder politisk gehør kan reduktionerne findes ved traditionelle besparelser på kerneopgaveområderne.

I forbindelse med HIF udarbejder direktionen sammen med Byrådet en ny måde at organisere Holbæk Kommune på. Formålet med organiseringen er at skabe rammer for i højere grad at kunne lykkes med at holde fokus på kerneopgaverne og en kommune, hvor vi skaber resultater i fællesskab med borgere, erhvervsliv, foreninger, frivillige og medarbejderne. Hvor vi kan skabe bedre og billigere løsninger ved at bringe nye ressourcer i spil og gå nye veje - sammen med andre. Denne nye organisering får navnet "En stærk medspiller"¹

En stærk medspiller tager sit udgangspunkt i HIF og bygger på et bærende princip: Holbæk Kommune skal være en stærk medspiller for den enkelte borger, vores virksomheder og øvrige samarbejdspartnere. I praksis betyder det, at det handler om mennesker fremfor sager. Borgere og virksomheder skal opleve Holbæk Kommune som en samarbejdspartner, der kan være med til at skabe de rigtige løsninger. En kommune der vejleder, bygger bro og skaber nye muligheder. Kerneopgaven sættes i centrum, og der fokuseres på den værdi, vi som kommune skal skabe for og med borgere og virksomheder. Det er ledelsens ansvar, at vi løser de rigtige kerneopgaver, og medarbejderne er afgørende for at kerneopgaven løses rigtigt. Det er ønsket at styrke handlerummet hos de ledere og medarbejdere, der er tættest på borgerne. Ligesom det er ønsket at skabe en enkel organisation, hvor fællesskab, netværk og kommunikation styrkes for at skabe de bedste rammer for at løse kerneopgaven. I organisationen italesættes HIF og En stærk medspiller som en sammenhængende indsats og strategi og benævnes ofte i flæng såvel som HIF som en stærk medspiller. Dette gør sig også gældende i arbejdet med denne opgave.

Samtidig besluttes det, at der skal udarbejdes et ledelsesgrundlag, som kan skabe rammerne og fundamentet, for de krav som HIF og En stærk medspiller stiller. Ledelsesgrundlaget får navnet "Ledelse som en stærk medspiller"² og lanceres i august 2015. Ledelsesgrundlaget er hovedsagligt baseret på Leadership Pipeline i det Offentlige. Ledelsesgrundlaget skal yderligere danne grundlag for lederevalueringer og ledelsesudvikling.

Jeg arbejder i Holbæk Kommune som områdeleder i område Midt i kerneopgaven Aktiv Hele Livet. (Efterfølgende AHLI)³. AHLI har det overordnede ansvar for ældre, sundhed, genoptræning, socialpsykiatri og voksen handicap. Jeg er en del af et lederteam bestående af øvrige områdeledere i AHLI, som alle refererer til en chef, som er en del af koncernledelsen. Samlet er vi ca. 1600 medarbejdere og 50 ledere, fordelt på forskellige ledelsesområder og fagområder. Som områdeleder i område Midt har jeg ansvaret for ca. 500 medarbejdere, 20 teamledere (leder for medarbejdere) og 4 ledere (ledere af ledere). En stor del af

¹ "En stærk medspiller", Internt notat Holbæk Kommune 2014

² "Ledelse som en stærk medspiller" ledelsesgrundlag i Holbæk Kommune, 2015

³ Se bilag 1A – organisationsdiagram AHLI

min arbejdsindsats består i høj grad af at medvirke til at fastholde og udvikle det strategiske fokus i Holbæk Kommune. Jeg har det overordnede ansvar for i område Midt, at skabe rammerne for at strategierne forstås og gennemføres i kerneopgaven og de lokale enheder. Dermed bliver det mit overordnede ansvar, at vi lykkes med at skabe resultater i fællesskab med borgere, erhvervsliv, foreninger, frivillige og medarbejderne.

I ledelsesgrundlaget står der, at vi med HIF og En stærk medspiller står overfor helt nye krav som organisation. Nye krav som rammer både ledere og medarbejdere. Fundamentet er, at god ledelse afhænger af, hvad man er leder for. Derfor er ledelsen i Holbæk Kommune funktionsbestemt, og hver funktion stiller unikke krav og forventninger til god ledelse. Yderligere defineres god ledelse som evnerne til at arbejde tværgående og brobyggende. Det understreges, at ledelse skal betragtes som en holdpræstation, hvor vi hver især indtager særlige funktioner på banen, og hvor alles indsats er væsentlig, og hvor målet er at producere fælles retning, koordinering og engagement i kommunen.⁴ Når ledelse betragtes som et holdspil, og det vi løber efter, er fælles retning, koordinering og engagement, bliver det tydeligt, at ledelse ikke kan foregå isoleret og i en vertikal bevægelse. Dette understøttes af, at god ledelse også defineres som evner til at arbejde tværgående og brobyggende. På den måde bliver det understreget, at ledelse også er en social proces, som kræver, at der også arbejdes i horisontale bevægelser.

Ifølge ledelsesgrundlaget er det min opgave, som områdeleder at skabe forståelse for strategiernes betydning i kerneopgaven. For ledere af ledere er opgaven at oversætte overordnede strategier til handlingsplaner med konkrete mål. For ledere af medarbejdere er opgaven at videreformidle og oversætte strategi til konkrete og meningsfulde opgaver for medarbejderne.⁵

Når min opgave er at skabe forståelse, bliver jeg nysgerrig på begrebet forståelse. I Gyldendals ordbog defineres forståelse som: *"Det at forstå en bestemt sammenhæng, måde hvorpå man opfatter og forstår noget."* Og i eksempler står der beskrevet, at det at forstå handler om at se en betydning eller en mening.⁶ Så når jeg som områdeleder skal skabe forståelse, handler det altså med andre ord om at skabe mening i de overordnede strategier. Leder for ledere, og ledere for medarbejdere har opgaven med at oversætte strategi til handleplaner med konkrete mål og meningsfulde arbejdsopgaver for medarbejderne. På den måde bliver strategi sat sammen med begreber som meningsskabelse og oversættelse. En tilgang der understøttes af flere. Julia Balogun og Gerry Johnson har for eksempel beskæftiget sig med, hvorfor man i udmøntningen af strategier eller andre forandringer kan opleve uventede organisatoriske effekter. Deres pointe er, at mellemledere er vigtige nøglepersoner i udmøntningen, netop fordi de fungerer som oversættere af topledelsens intentioner med strategien til medarbejderne. I oversættelsen bliver mellemledernes meningsskabelse omkring den forandring, de skal omsætte af stor betydning for deres måde at oversætte/omsætte den på. Meningsskabelsen sker med udgangspunkt i den hverdag de agerer i og særligt igennem dagligdagens dialoger og handlinger med andre mellemledere og medarbejdere.⁷

⁴ "Ledelse som en stærk medspiller" ledelsesgrundlag i Holbæk Kommune, 2015 side 5-6

⁵ "Ledelse som en stærk medspiller" ledelsesgrundlag i Holbæk Kommune, 2015 side 19

⁶ Ordbog.gyldendal.dk

⁷ Julia Balogun og Gerry Johnson: "From intended strategies to unintended outcomes", Organization Studies 2005, 26, side 1573-1574

Søren Obed Madsen arbejder med strategi som oversættelse. Ifølge ham vil man ved at betragte strategi ud fra et oversættelsesteoretisk perspektiv skabe mulighederne for en kontekstfølsom forståelse af strategi, og dermed nogle mulige forklaringer på hvad der sker når strategien/planen møder virkeligheden.⁸

Der er altså flere, der understøtter, at der er et særligt forhold mellem udmøntning af strategier, meningsskabelse og oversættelse.

Problemfelt

Gennem mit arbejde med ledere og medarbejderne i AHLI er jeg stødt på mange forskellige forståelser af, hvad HIF og ledelsesgrundlaget indeholder, og på hvilken måde vi kan og skal forholde os til det. Dette til trods for at vi gennem handleplaner og dialoger primært med ligestillede ledelseskolleger og ledere, der refererer direkte til os som områdeledere, har været tydelig omkring indholdet, og de handlinger vi i AHLI skal gennemføre i forhold til kerneopgaven. Det er blevet tydeligt for mig, at lederne har taget HIF og ledelsesgrundlaget til sig på forskellige måder, og måden dette udmønter sig på, og hvad der ligges særlig vægt på viser sig med forskellighed i de enkelte afdelinger. Den forståelse jeg sammen med mine ledelseskolleger søger at skabe, bliver dermed udsat for en række oversættelser, fortolkninger, noget bliver sorteret fra, og andet får måske helt nye betydninger gennem en lang kæde, inden det konkret rammer den enkelte medarbejder, som er i direkte kontakt med borgerne. Jeg bliver derfor nysgerrig på, hvilke elementer der medvirker til denne forskellighed i forståelse, og måske ligger udfordringen netop i meningsskabelsen? Når mening indgår som et element i forståelse, bliver begrebet mening væsentlig for mig som områdeleder at forholde mig til i mine forsøg på at skabe forståelse for strategien HIF og ledelsesgrundlaget i Holbæk Kommune. Særlig interessant bliver det, hvordan og i hvilke sociale fællesskaber meningsskabelsen om strategien og ledelsesgrundlaget opstår i organisationens forskellige niveauer og enheder. Et andet væsentligt perspektiv er om denne meningsskabelse påvirker oversættelsen/udmøntningen af strategien.

Weick har i sit forfatterskab særligt beskæftiget sig med begrebet meningsfuldhed, og det at skabe mening. Ifølge ham handler vi konstant, og selvom vi ikke er færdige med handlingerne, skaber vi løbende mening i dem. Vi har et lager af selvskabte billeder af omgivelserne, som vi konsekvent fornyer ved at gennemgå en selektionsproces af indtrykkene, hvor vi reducerer i den flertydighed, som de mange indtryk giver os. På den måde stabiliserer vi vores verden, så det bliver muligt for os at handle.⁹ Weick er ligeledes kendt for at anskue organisationer som løst koblede systemer. I et løst koblet system vil organisationens delelementer være i en konstant bevægelse mellem at koble sig til og fra hinanden. Organisering er dermed en proces i forhold til at skabe nærhed gennem gensidigt betingede handlinger, samtidig med at vi også er på vej væk fra hinanden. Meningsskabelser sker hele tiden, mange forskellige steder i organisationen og hænger ikke altid tæt sammen. En kommune er et godt eksempel på en organisation, der kan anskues som et løst koblet system, netop fordi de enkelte afdelinger har forskelligartede mål og handler på forskellig vis. Ifølge Weick er relationerne i en organisation ligeledes løst koblede. De forskellige medlemmer i organisationen ser ikke

⁸ Søren Obed Madsen, "What you see is what you get – et bud på oversættelsesteoretisk ordforråd i strategisk arbejde", Økonomistyring & Informatik, 27. årgang 2011/2012 nr. 3, side 316

⁹ Sverri Hammer og James Høpner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 66

nødvendigvis hinanden dagligt, og kontakten er derfor sporadisk.¹⁰ Som områdeleder møder jeg kun sjældent den enkelte medarbejder, og dermed er jeg langt fra at have direkte indflydelse på den meningskabelse der sker hos medarbejderne.

Meningsskabelse sker ifølge Weick konstant og ubevidst. Mening skabes både individuelt og i fællesskab. Der skabes individuel mening på baggrund af oplevede begivenheder, men denne mening påvirkes hvis omgivelserne skaber en anden mening.¹¹ Weick anser meningskabelse som noget andet og mere end blot forståelse og fortolkning. Meningskabelse handler i højere grad om, hvad der fortolkes, og hvordan mennesker behandler det der fortolkes. Meningskabelse fokuserer også på handlinger og aktiviteter. Hvad, og hvordan vi udvælger, og dermed skaber det, vi vil fortolke. Weick har identificeret en række karakteristika som han vurderer væsentlige i meningskabelsen. Disse giver et bud på hvad meningskabelse er og hvordan den påvirkes.¹²

Med Weicks tanker om meningskabelse, Julia Balogun og Gerry Johnson perspektiv på mellemlederes meningskabelse og Søren Obed-Madsens oversættelsesperspektiv, er det min vurdering, at jeg som områdeleder kan forholde mig mere analytisk til den opgave, der handler om at skabe forståelse for strategier og opnå en bevidsthed om, hvordan jeg kan skabe rammer for udmøntningen hos ledere og medarbejdere, som medvirker til at skabe de bedste betingelser for, at der opnås en vis fælles meningskabelse i forhold strategien HIF og ledelsesgrundlaget.

Problemformulering

"På hvilken måde og i hvilke sociale fællesskaber er lederne meningskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget etableret, og hvad har det betydet for deres oversættelsesarbejde/udmøntning af HIF og ledelsesgrundlaget?"

Metode

Begrebet meningskabelse er et nøgleord i min problemformulering, og også det fænomen jeg ønsker at undersøge. Meningskabelse foregår på flere niveauer såvel horisontalt som vertikalt. Af den grund kunne det være interessant, at undersøge meningskabelsen helt ud blandt medarbejdere og borgere der er modtagere af indsats fra AHLI. Med baggrund i de tidsmæssige rammer for opgaven har jeg dog valgt, at fokusere på ledere i AHLI.

Med udgangspunkt i Weicks tanker omkring meningskabelse vil jeg undersøge, hvilke elementer der har medvirket til meningskabelsen hos lederne omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Ifølge Weick vil denne meningskabelse påvirke organisationen og strategien HIF igennem de handlinger, som lederne udvælger at fokusere på og skabe mening i, og dermed udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget. Jeg vil supplere begrebet meningskabelse med begrebet strategi som oversættelse, fordi jeg med dette får et analytisk

¹⁰ Sverri Hammer og James Høpner: Meningskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 69-76

¹¹ Sverri Hammer og James Høpner: Meningskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 92

¹² Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 18-19

begrebsapparat, som kan medvirke til en forståelse af, hvad det er lederne gør med strategien, efter den er skrevet og besluttet. Dermed fås en ramme for at kunne undersøge, hvad der påvirker udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget. Jeg har dermed valgt en deduktiv tilgang, da jeg anvender teorien som udgangspunktet for min undersøgelse. Min anvendelse af teori bliver en kombination af at anvende teori som linse og dåseåbner. Jeg bruger teorien som en linse ved meget konkret at have besluttet, at jeg kigger på fænomenet menings-skabelse gennem Weick, men jeg vælger også at forholde mig til udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget ud fra et oversættelsesperspektiv. Dermed bruger jeg teori som en dåseåbner, der hjælper mig med at indkredse, hvordan jeg vil arbejde med begrebet menings-skabelse og anskue det ud fra flere perspektiver.¹³

Gennem mit arbejde med opgaven vil jeg primært ligge mig op af begrebet ”den forstående forskningstype.”¹⁴ Den forstående forskertype er et væsentligt fundament, og en naturlig følge af at jeg ønsker at belyse min problemstilling med udgangspunkt i Weicks tanker om menings-skabelse. Jeg er optaget af lederne meninger, motiver og handlinger i forhold til HIF og ledelsesgrundlaget. Jeg er netop interesseret i, at opnå en indsigt i hvilken mening lederne har etableret, og hvad menings-skabelsen har betydet for udmøntningen af strategien. Denne tilgang ligger tæt op af det fænomenologiske perspektiv. I det fænomenologiske perspektiv er den grundlæggende antagelse, at der ikke findes noget som er rene kendsgerninger, idet alle kendsgerninger til en start altid er blevet udvalgt af vores bevidsthed – altså er de fortolkede kendsgerninger. Dermed bliver subjektivitet og fortolkning en afgørende faktor i forhold til måden at anskue verden på, og dermed måden vi kan indhente viden om verden på.¹⁵

Empiri

Min dataindsamling bygger på kvalitative data, hvilket er en naturlig følge af det fænomenologiske perspektiv, netop fordi det her er det unikke og konkrete, der ønskes beskrevet. I min opgave er genstandsfeltet lederne menings-skabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget, og det er helt konkret deres oplevelser, jeg ønsker at undersøge. Jeg har derfor valgt at gennemføre en række personlige interviews til at afdække lederne menings-skabelsesproces. Af hensyn til tidsperspektivet i denne opgave, har jeg fravalgt at gennemføre en dokumentanalyse af de interne dokumenter og skriftlige materialer, der er udgivet i forbindelse med lanceringen af HIF og ledelsesgrundlaget. En analyse af disse kunne have givet mig et indblik i formål, mål, begreber og budskaber i HIF og ledelsesgrundlaget, samt en vurdering af om det i dette materiale er tydeligt, hvilken organisation Holbæk Kommune skal være, og om dette afspejles i ledelsesgrundlaget. Dette kunne i sig selv være udgangspunktet for en selvstændig opgave. For at fastholde muligheden for en vis indsigt i dette, har jeg valgt at interviewe medlemmer af koncernledelsen.

Jeg har valgt at interviewe ledere fra alle ledelsesfunktioner og fra alle afdelinger i AHLI. Dette valg træffer jeg primært for at opretholde anonymiteten for respondenterne, men samtidig får jeg vis bredde i mine data.

¹³ Signild Vallgård og Lene Koch (red) ”Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab”, Munksgaard 2007, 4. udgave, 1. oplag 2011: Klaus Høyer: ”Hvad er teori og hvordan forholder teori sig til metode, side 24-27

¹⁴ Laila Launsø, Leif Olsen og Olaf Rieper: Forskning om og med mennesker, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck 2011, 6. udgave side 24

¹⁵ Lise Justesen & Nana Mik-Meyer: Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier, Hans Reitzels Forlag 2010, 1. udgave, 5. oplag, side 22

Jeg vil benytte mig af semistrukturerede interviews baseret på en interviewguide, hvor jeg har defineret temaer og hovedspørgsmål. Det er væsentligt for mig, at alle interviewede tvinges til at reflektere over de samme spørgsmål – så jeg inden for en vis ramme får sikkerhed for at få et bud på, hvordan meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget er sket hos den enkelte leder. Dette valg træffer jeg, fordi jeg har et billede af, hvad jeg ønsker at få belyst, og selv har et kendskab til emnet, men samtidig ønsker jeg, at der skal være plads til uventede tilgange og opmærksomheder hos den interviewede.¹⁶ Jeg har valgt at udarbejde to forskellige interviewguides – en til koncernledelsen og en til øvrige ledere. Dette valg træffer jeg, da jeg med interviewet af koncernledelsen ønsker at få en indsigt i deres overordnede intentioner og visioner med HIF og ledelsesgrundlaget – en indsigt i det oprindelige og ”mindst oversatte” dokument. Dermed skaber jeg en analyseramme, hvor det vil være muligt for mig at sammenholde data op imod hinanden.

Det kræver et godt forarbejde at udarbejde en god interviewguide, og fokus på hvad det er, jeg ønsker at få belyst i forhold til min problemformulering. Jeg vil derfor udarbejde en interviewguide¹⁷, der både sikrer fokus på opgavens tematiske forskningsspørgsmål, og de spørgsmål der skal stilles ved selve interviewet, og som tager hensyn til både tematiske og dynamiske dimensioner.¹⁸

Databearbejdelse

Jeg vælger at optage og selv transskribere alle interview, velvidende at jeg med dette foretager en form for oversættelse af det talte sprog til det skriftlige, og at det dermed kan ændre en smule ved den oprindelige betydning. Ved selv at transskribere er det min vurdering, at jeg kan modvirke dette tab, da jeg tror på, at transskriberingen vil genopfriske interviewene, og på den måde kan min hukommelse medvirke som en del af analysen. Som respondent validering vælger jeg at skrive et journalistisk referat af interviewet og returnere til alle respondenterne, så de har muligheden for at korrigere, hvis jeg har taget grundlæggende fejl af noget. Dette valg træffer jeg, da talesprog når det skrives ordret kan virke usammenhængende, og dermed kan det give interviewpersonerne en oplevelse af at fremstå i et lys, de ikke har lyst til.¹⁹

I databearbejdelsen har jeg arbejdet ud fra en deduktiv tilgang. Jeg har taget udgangspunkt i, at jeg med det teoretiske blik på indholdet har en række generelle begreber, som jeg efterfølgende kan udlede nogle konsekvenser af. Jeg har valgt at arbejde med begrebsstyret kodning, hvor koderne tager udgangspunkt i konkrete begreber fra Weick og oversættelsesbegreber på baggrund af Søren Obed Madsen anbefalinger. På den måde hjælper kodningen mig til at nedbryde mine data i kategorier, som giver mig mulighed for at begrebsliggøre udsagnene og foretage sammenligninger eller afprøve forskellige hypoteser.²⁰

Opmærksomheder

At undersøge egen organisation har en række fordele. Jeg kender hverdags sproget, og jeg ved hvad organisationen er optaget af. Jeg har et vist kendskab til rygter og sladder, lokalkendskab og et netværk, som jeg kan trække på samt let adgang til data. Disse fordele kan samtidig også blive ulemper, som jeg må

¹⁶ Lise Justesen & Nana Mik-Meyer: Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier, Hans Reitzels Forlag 2010, 1. udgave, 5. oplag side 55

¹⁷ Se bilag 1B

¹⁸ Steinar Kvale & Svend Brinkmann: ”InterView – Introduktion til et håndværk”, Hans Reitzels Forlag 2009, 2. udgave, 2. oplag, side 151-154

¹⁹ Steiner Kvale, Svend Brinkmann: ”Interview”, Hans Reitzels Forlag 2015, 3. udgave, 1. oplag, side 235-247

²⁰ Steiner Kvale, Svend Brinkmann: ”Interview”, Hans Reitzels Forlag 2015, 3. udgave, 1. oplag, side 260-265

forholde mig til. Som medlem af organisationen har jeg en række forforståelser, og ting jeg tager for givet. I en interviewsituation er der en risiko for, at jeg antager for meget eller tror, at jeg kender svarene og dermed ikke får spurgt opfølgende nok til et emne, eller får drejet interviewet i en særlig retning og ramme. Min position som leder betyder, at jeg umiddelbart har let adgang til data, og at de fleste medarbejdere eller ledere under mig i hierarkiet umiddelbart vil takke ja til at deltage i et interview. Som leder besidder jeg også en magtposition, som kan påvirke de svar, jeg får, når jeg selv gennemfører interviewene. Der vil være en vis risiko for, at de svarer det, de tror, jeg vil høre eller vælger at tilbageholde noget for mig, som de ikke ønsker, jeg skal have kendskab til som deres leder. For at imødekomme dette har jeg valgt udelukkende, at interviewe ledere som ikke er ansat inden for mit eget område. På den måde er det min antagelse, at en del af denne magtrelation vil kunne mindskes.²¹ I forbindelse med min undersøgelse skal jeg forholde mig til at indtage flere roller på samme tid. Dels er jeg medlem af organisationen, leder og kollega, og dels er jeg "undersøger". Generelt gennem hele forløbet skal jeg derfor have en skærpet opmærksomhed på, at jeg kan være for tæt på begivenhederne og de mennesker, jeg undersøger. Dette kan føre til blinde pletter, som gør, at jeg ikke er åben i forhold til at se andre og nye perspektiver. Det kan være svært for mig at udfordre mine egne forforståelser og antagelser i forbindelse med dataindsamling og analyse. For at udfordre mine forforståelser vil jeg løbende forsøge at notere for mig selv, hvilke forventede svar jeg har på spørgsmål, som vil rejse sig løbende gennem dataindsamlingen og analysen. For at skabe muligheder for selvrefleksion vil jeg i forhold til nogle spørgsmål og hovedfund gennem arbejdet med opgaven gennemføre notater for mig selv indenfor fire hovedkategorier: Hvad ved jeg? Hvad jeg tror, jeg ved? Hvad jeg ved, at jeg ikke ved? Og hvad jeg ikke ved, at jeg ikke ved.²²

Teori

Med valget af Weick som teoretisk fundament får jeg mulighed for at undersøge og stille skarpt på de små processer, som får betydning for den samlede organisation. Weick fokuserer netop på det samspil og den meningsskabelse, der sker mellem organisationens individuelle aktører, og hans pointe er, at det er dette samspil, der får afgørende betydning for, hvad der samlet set sker i organisationen. At sociale strukturer opstår på makroniveau, ud af det samspil og meningsskabelsen der foregår på mikroniveau, og at medlemmerne af en organisation forholder sig til det der sker på makroniveau gennem processer på mikroniveau.²³ Weick er altså grundlæggende meget optaget af processen, og man kan derfor spørge sig selv, om der er frit valg på alle hylder i forhold til den meningsskabelse, der sker på mikroniveau, og den påvirkning det har på makroniveau? På den måde forholder Weick sig ikke særlig konkret til eksempelvis begrebet magt i forhold til, hvad der eksempelvis har betydning for hvilke ledetråde der på makroniveau fremhæves eller undertrykkes, hvilke identiteter og sociale relationer der værdsættes og bifaldes fremfor andre, og dermed påvirker de interaktioner, der foregår på mikroniveau.

²¹ J. C. Ry Nielsen og P. Repstad: "Fra nærhet til distance og tilbake igen. Om at analysere sin egen organisasjon. Anderledes tanker om livet i organisationer", *Nyt fra samfundsvidenskabene* 1993, side 26-28

²² David Coghlan & Teresa Brannick: "Doing action research in your own organization", SAGE, London 2014, side 141-144

²³ Tine Murphy: "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag, side 106-107

Weick siger, at enhver leder er forfatter, og at valget af ord betyder noget. At valg af ord medvirker til at skabe mening gennem eks. fortællinger og billeder.²⁴ Når lederne skal skabe mening i en fortælling eks. en strategi, bliver det dermed interessant at have fokus på, hvilke valg af ord, begreber og billeder de benytter i deres meningskabelse og den videre oversættelse.

Søren Obed Madsen har arbejdet med strategi i et oversættelsesperspektiv og hans pointe er, at uanset om strategi betragtes som en proces eller en plan, vil der i udgangspunktet være en form for strategidokument, som skal omsættes til konkrete handlinger. I strategidokumentet foreligger implicite antagelser og forståelser af, hvad strategidokumentet gør og er. Hvis vi ser på strategi som en plan vil strategidokumentet opfattes stabilt og med tydelige anvisninger på, hvad der skal gøres for at nå målene. Ser vi derimod på strategi som proces, vil strategidokumentet være åbent for fortolkning, og dermed bliver det ustabilt. Det kan anvendes på forskellige måder og målopfyldelsen vil undervejs påvirkes af omgivelserne. Søren Obed Madsen anbefaler at se på strategidokumentet som en tekst. Når lederne skal omsætte strategidokumentet, tager omsættelsen udgangspunkt i den konkrete tekst, der er beskrevet i dokumentet, men der foregår ligeså meget omsættelse i de sociale processer og aktiviteter, der naturligt finder sted i organisationen. Der sker altså noget, når et strategidokument, der er produceret i en kontekst, skal flyttes til en anden del af organisationen, og dermed ind i en anden kontekst.²⁵ Hermed får jeg muligheder for at undersøge, hvad lederne gør med strategidokumentet, og et sprog for at et budskab kan siges på mange måder og med forskellig vægtning, men der mangler måske blik for hvordan kvaliteten og indholdet af det oversatte kan vurderes.

Meningskabelse

Meningskabelse sker hele tiden – både bevidst og ubevidst. Når vi oplever noget, forsøger vi at skabe mening i det. Weick beskriver det at skabe mening som:

”At virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening.”²⁶

Vores oplevelse af denne mening udfordres af, at omgivelserne omkring os ændrer sig hele tiden, og dermed bliver vores forsøg på at skabe mening kun et øjebliksbillede. I det meningskabelse sker i interaktion med omgivelserne, er det altså også en social proces. Meningskabelse er således både individuel og social, og ifølge Weick er det formentligt slet ikke muligt at adskille de to elementer fra hinanden. Som individ skaber vi mening ud af det, vi oplever, men hvis vi oplever, at andre skaber en anden mening ud af den samme oplevelse, vil vores individuelle meningskabelse påvirkes af dette.²⁷

²⁴ Karl E. Weick: ”Sensemaking in organizations”, SAGE 1995, side 183

²⁵ Søren Obed Madsen, ”Fra leder til oversætter” ph.d afhandling, CBS 2013, side 23-24

²⁶ Sverri Hammer og James Høpner: ”Meningskabelse, organisering og ledelse”, Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 92

²⁷ Karl E. Weick: ”Sensemaking in Organizations”, SAGE 1995, side 39

Det er Weicks vurdering, at strategi består af flere ting, men der er en tæt sammenhæng mellem strategi og meningskabelse.²⁸ Når det er tilfældet, bliver det derfor særligt interessant at have fokus på denne meningskabelsesproces, netop fordi vi derved får mulighed for at undersøge, hvorfor aktører i en organisation handler, som de gør. At de gennem deres handlinger arbejder på at skabe mening, og at deres handlinger er i overensstemmelse med den mening, de har skabt eller er ved at skabe. Ifølge Weick består meningskabelsesprocessen ikke alene af fortolkning men også af, at vi medskaber det, vi fortolker.²⁹

Weick har udpeget syv væsentlige elementer i meningskabelsesprocessen³⁰:

- Udgangspunkt i identitet
- En social proces
- Sker retrospektivt
- Fokuserer og udgår fra ledetråde
- En kontinuerlig proces
- Drevet af plausibilitet
- Enactment – mening skabes i handling

Identitet

Meningskabelsen tager udgangspunkt i den enkelte person, men den enkeltes selvopfattelse påvirker vores måde at se omverdenen på. Vi har brug for et positivt selvbillede, og derfor opstår en vekselvirkning mellem egen opfattelse af jeg'et og omgivelsernes opfattelse. Der er sammenhæng mellem den måde, vi opfatter os selv på, og den måde vi skaber mening i omgivelserne, og den meningskabelse påvirker igen, hvordan vi opfatter os selv. Vi har brug for at have en følelse af identitet og kontrol i enkeltituationer, som gør, at vi kan opretholde en positiv og konsistent selvopfattelse. Vi har forskellige elementer i oplevelsen af vores identitet, mange forskellige "selv'er", som i forskellige situationer medvirker til at opretholde et positivt og konsistent selvbillede. Vi leder efter tegn på vores identitet i andres opførsel, men vi gør samtidig et aktivt forsøg på at påvirke denne opførsel. Det vil sige, at vi skaber mening med det, der sker omkring os ved at spørge, hvilken betydning det der sker, har for den jeg bliver.³¹ På den måde bliver ens egen opfattelse af, hvem man er afgørende, når vi skaber mening i begivenheder.

Social proces

Når vi skaber mening, er vores tanker, følelser og adfærd påvirket af vores omgivelser. Vi er opmærksomme på, hvordan egen ageren påvirker og modtages af omgivelserne, samtidig med at egen ageren påvirkes af omgivelserne. Meningskabelse er altså ikke kun en kognitiv proces, og kan ikke isoleres. Når vi som individer skaber nye tanker og meningsforståelser, er det betinget af andre, uanset om de er til stede fysisk eller imaginært.

²⁸ Sverri Hammer og James Høpner: "Meningskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 170

²⁹ Tine Murphy, "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 22.

³⁰ Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 17-62

³¹ Tine Murphy: "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 51-52

Som Weick udtrykker det:

*"Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes"*³²

Tale og sprog bliver væsentlig og interessant, fordi en stor del af social kontakt består af tale, fortællinger og dialoger. Som Weick påpeger, så består en stor del af organisatoriske omgivelser af tale, symboler, interesser, rygter etc. Det er ord, der fremkalder forbindelser, som vi orienterer os i forhold til. Fælles mening er på den måde forbindelser, der er så stabile, at en stor del af medlemmerne i organisationen har bundet an på forbindelsen. Meningsskabelsen behøver ikke kun at opstå på baggrund af sprog og tale. Det kan også opstå baggrund af handlinger, der koordineres til en fælles handling³³

Retrospektivt

Virkeligheden er det vi sanser nu og her. Vores forsøg på at skabe mening i det vi oplever, vil altid ske efterfølgende. Vores meningsskabelse af en handling eller en begivenhed vil altid ske efter, at handlingen eller begivenheden har fundet sted. Når vi skaber mening, er vi præget af vores forforståelser, som på den ene side hjælper os til at skabe mening, og forstå de ting vi møder. Samtidig er forforståelsen også afgørende for måden, vi kan forstå og tolke handlinger og begivenheder på. På den måde skaber meningsskabelse klarhed og rationalitet for os selv, og vi fortsætter ikke med at lede efter mening, til vi finder den rigtige løsning, men til vi finder en forklaring, der tilfredsstillende vores behov for klarhed og rationalitet. Der er derfor ikke sikkerhed for, at vi skaber den rette mening, netop fordi der er så uendeligt mange meninger, vi kan skabe.

Ledetråde

Idet vi søger at skabe mening hele tiden – både ubevidst og bevidst, hæfter vi os ved forskellige ledetråde i begivenheder. Ledetråde som giver os en forståelse for, hvad der foregår. Ud fra disse ledetråde fortolker vi og skaber mening. Ledetråde er elementer, vi trækker ud af en større helhed. Ledetråde er vigtige, da de giver os et billede af omverdenen, og hvad det er, vi forsøger at skabe mening i, og den mening vi ender med at skabe. Vi møder ledetråde hele tiden, og ud fra ledetrådene forsøger vi at skabe en større mening. Både konteksten og individet er vigtige i forhold til hvilke ledetråde, vi udvælger i en begivenhed, og hvordan vi fortolker dem. Konteksten er afgørende i forhold til hvilke ledetråde, der kan udtrækkes, men også i forhold til måden vi kan fortolke ledetråde på. På den måde udvælges ledetråde, som bindes sammen i en samlet forståelse, som vi handler på. Når vi handler, som om ledetrådene hænger sammen, bliver sammenhængen mere tydelig end den nødvendigvis er. På den måde bruger vi ledetråde til at skabe kognitive strukturer af, hvordan situationen er og begynder at handle derefter. På den måde kan ledetråde medvirke til at skabe selvopfyldende profetier.³⁴

Kontinuerlig proces

Meningsskabelse har ingen begyndelse – vi er altid midt i noget. Vi står altså i situationer, hvor vi er nødt til at anvende vores intuition og forforståelser. Når vi står overfor flertydighed og usikkerhed, har vi brug for at kunne skabe mening, i det der sker omkring os. Men vi har ikke altid mulighed for at skabe overblik over,

³² Karl E. Weick: "Sensemaking in organizations", SAGE 1995, side 40

³³ Karl E. Weick: "Sensemaking in organizations", SAGE 1995, side 41-42

³⁴ Sverri Hammer og James Høpner: "Meningsskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 103-106

hvilken information vi mangler, eller hvilken fortolkning vi skal vælge ud af de mange mulige fortolkningsmuligheder. Derfor søger vi kontinuerligt at skabe mening. Vi har ikke altid mulighed for at overveje og reflektere over vores handlinger, og vi kan ikke altid forudsige effekten af vores handlinger. Den virkelighed vi præsenteres for, sker her og nu, og samtidig fortolker vi begivenhederne. Vi handler altså umiddelbart, mens refleksionen først kommer senere. Vi handler os altså frem til en forståelse. Sprog fungerer også som handling, for med vores sprog og vores beskrivelser af situationerne medvirker vi til handling.

Vores meningsskabelse foretages også på baggrund af følelsesmæssige erindringer. Forstyrrelser spiller en særlig rolle for følelser i vores meningsskabelse. Forstyrrelser gør det nødvendigt at skabe en forbindelse mellem nuværende forstyrrede situation og tidligere erfarede oplevelser for at skabe mening i situationen. På den måde rekonstruerer vi tidligere oplevede begivenheder i nutiden som forklaringer. Ikke fordi de nødvendigvis ligner hinanden, men fordi de føles som det samme.³⁵

Plausibilitet

Når meningsskabelse både er en social og individuel proces, og der indgår forskellige elementer med større eller mindre vægt, er det naturligt, at meningsskabelse er styret mere af plausibilitet – sandsynlighed fremfor detaljer og fakta. Vi søger jo netop en løsning eller forklaring, og ikke en bestemt løsning eller forklaring. Meningsskabelse fokuserer altså på at skabe en plausibel forklaring. Der er særligt tre årsager til dette. Det er vigtigt for os at kunne handle hurtigt. Vi behøver derfor blot det, vi tror har betydning, og det som understøtter det store billede. For at skabe mening, har vi derfor brug for noget som opretholder sammenhængen og plausibiliteten. Noget som er fornuftigt, huskes, indeholder tidligere erfaringer og vækker genklang hos andre. Noget som både indfanger følelser, tanker, fortid og fremtid og som giver mulighed for at videreudvikle under hensyn til nuværende situation. På den måde bliver historier et omdrejningspunkt i meningsskabelse. Historier, som vi kan agere ud fra. Historier der kan virke som kort for os, og som er socialt acceptable og troværdige.³⁶

Enactment

Vi skaber mening gennem handling.

”Vi udvælger situationer at handle i, og i vores handlinger bliver vi samtidig en del af omgivelserne, og disse omgivelser virker tilbage på os selv”³⁷

Vi handler altså, og gennem handlingerne skabes de muligheder og begrænsninger som vi lever under. Handlinger medvirker til at skabe forståelsesprocesser, der medvirker til, at vi kan skabe orden og struktur i det, vi skal skabe mening omkring, så det bliver til fænomener, der kan sanses, eller strukturer vi kan strukturere.

Meningsskabelsesprocessen

Meningsskabelse foregår som en proces, men meningsskabelse har også en substans, forstået på den måde, at vores mening skabes ud fra et eller andet udgangspunkt. Meningsskabelsesprocessen består af tre

³⁵ Karl E. Weick: ”Sensemaking in organizations”, SAGE 1995, side 46-49

³⁶ Tine Murphy: ”Sensemaking”, Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 94

³⁷ Sverri Hammer og James Høpner: ”Meningsskabelse, organisering og ledelse”, Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 113

elementer; En ramme, en ledetråd og en forbindelse. Når vi oplever noget (en ledetråd) vil vi for at skabe mening, med det vi oplever, forsøge at sætte det ind i en allerede etableret erfaring (rammen), og her skaber vi en forbindelse mellem de to, og på den måde opstår mening. Handlinger er styret af vores forventninger og tro på, hvordan tingene hænger sammen. Dermed er vores evne til at få øje på ledetråde drevet af vores handlinger, forventninger og tro. Derfor hæfter vi os ved det, der bekræfter vores handlinger, forventninger og tro.³⁸ På den måde vil vores fokus på ledetråde, og den mening vi efterfølgende skaber kunne lede til begrebet selvopfyldende profetier.³⁹

Det er Weicks antagelse, at vores handlinger bliver afgørende for vores måde at organisere os på. Organisering forstået på den måde, at vi forholder os til, hvad der sker omkring os ved at udvælge nogle handlinger fremfor andre, og på den måde medvirker handlingerne til at skabe forestillinger om, hvad der er meningsfulde måder at reagere på i forhold til omverdenen.⁴⁰ Med andre ord siger Weick, at der opstår sociale strukturer på makroniveau ud af det samspil, og den meningskabelse der foregår mellem individuelle aktører på mikroniveau. Argumentet er, at vi først handler og derefter følger kognition. Det vil sige, at vi på baggrund af handlingerne og omgivelsernes reaktioner efterfølgende skaber mening og planer.

Retfærdiggørelse

Det er Weicks antagelse, at særlig retfærdiggørelser spiller en betydning for organisering. Organisering opstår, når rationalet for retfærdiggørelse bliver tydeligt. Retfærdiggørelse opstår på baggrund af kognitiv dissonans. I forbindelse med valg og fravalg søger vi at skabe balance ved at finde mening i, hvorfor vi har valgt det ene frem for det andet. Retfærdiggørelse opstår især, når valgte handlinger er uigenkaldelige og synlige. Med synligheden bliver valgene og handlingerne også bindende. Dermed opstår et behov for at retfærdiggøre handlingerne. Italesættelsen af retfærdiggørelsen medfører, at vi også i fremtidige handlinger vil handle i overensstemmelse med denne retfærdiggørelse, og dermed bliver den endnu mere virkelig og valid. På den måde medvirker retfærdiggørelser til organisering – en social struktur eller ramme. Den ramme som vi tager udgangspunkt i, når vi skaber mening, kan derfor forstås som abstrakte forestillinger vi har konstrueret gennem tidligere oplevelser og på den måde være institutionaliserede forestillinger, kultur, professionelle roller, traditioner, paradigmer, historier etc.⁴¹

Meningskabelse og strategi

Ifølge Weick kan strategiske planer og analyser højst være en hjælp til at få os til at begynde at handle og skabe mening. Netop fordi vi skaber mening gennem handlinger. Med formuleringen af strategi medvirker strategien til at skabe vores egne selvopfyldende profetier. Weick sidestiller strategiformulering med implementering, netop fordi i det øjeblik, vi formulerer noget, så begynder vi at skabe, det vi formulerer. Han mener også, at strategi kan betragtes, som alt det der sker, uden at nogen lægger mærke til det. Samtaler formelle og uformelle, dokumenter og nyhedsbreve etc. Udvikling i fortællinger, handlinger og den mening, som vi skaber. I handlingen mindsker vi usikkerhed. Vi får mere information, og vi skaber nye

³⁸ Sverri Hammer og James Høpner: "Meningskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 127

³⁹ Sverri Hammer og James Høpner: "Meningskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 221

⁴⁰ Sverri Hammer og James Høpner: "Meningskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 67

⁴¹ Tine Murphy: "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 101-106

mønstre. Skabelsen af disse mønstre giver os indtryk af, at situationen er overskuelig og under kontrol og dermed tør vi handle, og på den måde får vi indtryk af at være strategiske.⁴²

Strategi i et oversættelsesperspektiv

Når strategidokumentet skal omsættes til konkrete handlinger og effekter i organisationen, bliver mellemlederne vigtige nøglepersoner ifølge Julia Balogun og Gerry Johnson. Mellemlederne er nemlig både modtagere af strategien, som er udarbejdet af deres ledere, men samtidig fungerer de som afsendere af strategien i forhold til egne medarbejdere og egen kontekst i organisationen. Ved forandringer udfordres generelle antagelser, og den enkelte vil søge at skabe mening ved at forbinde nye repræsentationer med gamle repræsentationer til nye forståelser. Dette foregår både som en social praksis og en kommunikativ praksis, båret af både skrift, tale – verbalt, som nonverbalt og gennem formelle såvel som uformelle forbindelser. Der vil ofte foregå en dialog og drøftelse mellemlederne imellem, når de forsøger at skabe mening i hverdagens handlinger, dialoger, fortællinger og diskussioner og den udmeldte strategi eller ændringstiltag. Den meningsskabelse og de fortolkninger der opstår i dette samspil, vil danne grundlag for konkrete initiativer mellemlederne igangsætter for at opfylde strategierne eller ændringstiltagene. På den måde oversættes/omsættes strategier og ændringstiltag til handlinger⁴³

Oversættelse

Oftest vil arbejdet med strategier, uagtet om blikket på strategi er som plan eller proces, foregå i en vertikal proces. Strategien afsendes fra topledelsen til udmøntning i organisationen, men idet mellemledernes meningsskabelse foregår blandt ligesindede foregår arbejdet med strategi derfor også i et horisontalt perspektiv, når lederne omsætter/oversætter strategien til konkrete handlinger og initiativer.

Der findes mange blik og teorier om begrebet oversættelse. Søren Obed-Madsen har i sit perspektiv på strategi som oversættelse bl.a. taget udgangspunkt i Røviks arbejde med begrebet oversættelse i forhold til ideers overføring fra en organisation til en anden. Røviks fokuserer særligt på hvordan, der i overførslen sker, dels en dekontekstualisering – hvor noget tages ud af en sammenhæng og dels en kontekstualisering - hvor noget tages ind i en ny sammenhæng. Ved oversættelse af sprog og tekst oversættes ikke kun fysiske objekter. Kulturelle forståelser, ideer, koncepter og generelle antagelser oversættes også – både det der oversættes fra, og det der oversættes til. Dette gør sig også gældende ved overførsel af ideer. Hvordan kan man eksempelvis øge sandsynligheden for, at det man overfører både er dækkende i forhold til de praksisser, ideer, forestillinger og meninger man ønsker at overføre fra? Og dækkende i forhold til det man ønsker at overføre til? Og hvilke frihedsgrader kan den enkelte oversætter tillade sig i dette arbejde?⁴⁴ Som Obed-Madsen, vurderer jeg også, at det i forhold til strategioversættelse er relevant, at anvende Røviks tilgang omkring oversættelse, netop fordi en strategi oftest er udtænkt i én kontekst og skal omsættes i en anden kontekst.⁴⁵ En strategi indeholder en række beskrivelser om ønskede tilstande – en slags "ide" om hvor organisationen skal hen. Mellemlederen spiller en stor rolle som omsætter af strategien og kan derfor

⁴² Sverri Hammer og James Høpner: "Meningsskabelse, organisering og ledelse", Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 170-172

⁴³ Julia Balogun & Gerry Johnson, "From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking", Organization Studies 2005, 26/11, side 1574-1576

⁴⁴ Kjell Arne Røvik, "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 247-254

⁴⁵ Søren Obed Madsen: "Lederen som oversætter", Ph.d. afhandling CBS 2013, side 38

sammenlignes med oversætterten. Oversættelse/omsætning af strategi bliver derfor afhængig af de oversættelsesregler mellemliderne benytter sig af og deres oversættelseskompetencer.

Oversættelsesregler

Ifølge Søren Obed Madsen er Røviks perspektiv på oversættelse særligt interessant fordi han tilføjer en social dimension i form af oversættelsesdyder og kompetencer.⁴⁶ Ifølge Røvik følger oversættelse særlige regler og virkningen af disse regler kan indplaceres på et kontinuum fra ingen eller svag omformning til betydelig omformning. Han opdeler dem i tre omformningsmodusser:⁴⁷

- Den reproducerende modus – her gengives og genskabes så nøjagtigt som muligt i oversættelsen mellem forskellige kontekster – her er ofte tale om en hovedregel for oversættelsen i form af kopiering.
- Den modificerende modus – her sker en vis omformning og tilpasning af det som oversættes. Man forsøger at være tro mod det oprindelige under hensyn til, at det skal tilpasses en ny organisatorisk kontekst. Her er ofte tale om en hovedregel for oversættelsen i form af læggen til og trækken fra.
- Den radikale modus – Her er der frihed til at omforme til egne og lokale varianter. Her er ofte tale om en hovedregel for oversættelse som omformning.

Oversættelseskompetencer

Oversættelseskompetencer har betydning for organisationens evne til at omsætte ideer/strategier, og er kritiske succesfaktorer, hvis det skal forebygges at ideen/strategien frikobles eller frastødes. Det vil sige den omsættes i organisationen, men anvendes ikke. Eller at ideen/strategien fører til uønskede effekter.⁴⁸

Viden

Som oversætter er det væsentligt, at have et indgående kendskab til såvel det der skal oversættes fra, som til det der skal oversættes til. En væsentlig kompetence er evnen til at kunne kombinere viden både fra det afgivende til det modtagende sprog og kontekst. Særlig betydningsfuldt er det at have viden om den kontekst, som der overføres til. Når der overføres sker det altid i en kontekst, hvor der allerede er ideer og antagelser. Der vil derfor altid være særlige hensyn at tage for oversætterten, når noget skal oversættes.⁴⁹

Mod og kreativitet

Den gode oversætter er i stand til at kombinere hensyn til det der oversættes, og den kontekst det kommer fra til den modtagne kontekst. Så det i den nye kontekst netop skaber mening og kan anvendes.

Sommetider er det nødvendigt at foretage en vis omformning. Andre gange findes der faktisk ikke et sprog, for det der skal oversættes. Dette kalder på evner til at skabe et sprog, hvor begreber, ideer og praksis skal sprogsættes. Hvis der ikke findes kendte begreber i organisationen, vil oversætterten som sprogsætter løbende skulle introducere nye begreber og ideer for de øvrige medlemmer af organisationen.

Oversætterten skal også aktivt foretage et valg om, hvilke oversættelsesregler der anvendes – hvilken modus der er det rigtige at vælge i situationen. Den reproducerende modus og kopiering er særligt aktuell, hvis de to kontekster minder meget om hinanden. Hvis det meget detaljeret er beskrevet, hvordan praksis eller procedurer skal implementeres eller udføres. Hvis organisationen er præget af meget stor usikkerhed,

⁴⁶ Søren Obed Madsen: "Lederen som oversætter", Ph.d. afhandling CBS 2013, side 38

⁴⁷ Kjell Arne Røvik, "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 305-318

⁴⁸ Kjell Arne Røvik: "Trender og translasjoner" Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 320

⁴⁹ Kjell Arne Røvik, "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 328

og derfor kan have brug for at reducere usikkerhed ved i højere grad at kopiere. At ligge til kan være en fornuftig oversættelsesregel at følge, hvis man allerede har begreber, der ligner det, man ønsker at oversætte, og man ønsker at disse begreber fortsat skal være af betydning i organisationen. At trække fra kan være hensigtsmæssigt, hvis det der skal oversættes skaber konflikt eller er svagt eller utydeligt. Her kan det mest utydelige trækkes fra og evt. erstattes med noget, der allerede er kendt i organisationen. Den radikale modus – omformning kan være relevant som oversættelsesregel, hvis det der skal oversættes er meget generelt, eller langt fra den kultur og kontekst, som det skal oversættes til. At træffe disse valg og skabe sprog for nye begreber og ideer, kræver mod og kreativitet.⁵⁰

Tålmodighed

Ting tager tid, og det at oversætte nye praksisser, ideer og strategier vil som regel først over tid vise sig at have effekt. Det tager tid, inden det har sat sig fast som nye rutiner og praksisser. Oversætteren skal skabe muligheder for "snak" om det nye i organisationen – både af formel og uformel karakter. At skabe rammerne for dette kalder på tilstedeværelse fra oversætteren i organisationen i de sammenhænge, hvor "snakken" foregår.⁵¹

Styrke

Oversættelse kræver styrke. Oversættelsen sker tit i perioder med forandringer, konflikter og modstand. Der vil være både modstand og støtte hos organisationens medlemmer. Modstand og støtte som skabes af mange forskellige årsager. I mange organisationer spiller faglighed og værdier en stor rolle, og oversætteren risikerer, at oversættelsen vil blive opfattet som alt for simpel i forhold til den kompleksitet, der er i organisationen, eller at det er i disharmoni med de fremherskende værdier og fagligheder. For oversætteren er det derfor ikke nok kun at være kyndig, man må også være myndig. Det at være særligt kyndig på feltet og konteksten skaber troværdighed og legitimitet hos organisationens medlemmer, ligesom det er væsentligt, at oversætteren enten selv har en formel magtposition i organisationen eller er i tæt samarbejde med det formelle magthierarki.⁵²

Analyse

Analysen vil tage udgangspunkt i ledernes etablerede meningsskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Jeg vil undersøge, om der er en sammenhæng mellem koncernledelsens intentioner, og den meningsskabelse som lederne giver udtryk for. Jeg vil identificere hvordan Weicks syv elementer omkring meningsskabelse har været i anvendelse, og hvordan disse har medvirket til ledernes meningsskabelse. Som en anden vinkel på meningsskabelsen, vil jeg undersøge i hvilke sociale fællesskaber lederne har drøftet HIF og ledelsesgrundlaget. Om det kan identificere på hvilken måde, (og om) drøftelser i forskellige sammenhænge har medvirket til etableringen af ledernes meningsskabelse, og hvad det har betydet for udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget. Med blikket rettet mod oversættelse vil jeg undersøge, hvilke oversættelsesregler og oversættelseskompetencer lederne har anvendt i forbindelse med omsættelsen til øvrige ledere og medarbejdere i AHLI.

⁵⁰ Kjell Arne Røvik: "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 329-332

⁵¹ Kjell Arne Røvik: "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 332-334

⁵² Kjell Arne Røvik: "Trender og translasjoner, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 334-337

Ledernes meningskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget

I interviewene fremstår der samlet set overensstemmelse mellem koncernledelsen og lederne i forhold til de vigtigste pointer i HIF og ledelsesgrundlaget. Visionen for HIF er tydelig. Der er skabt en fortælling i AHLI, hvor visionen og centrale budskaber i HIF har fungeret som ledetråde.

Som ledetråde fremstår særligt budskaberne:

*”Vi vil drive kommune på en ny måde og vi gør det sammen med borgerne. Vi står overfor en ny økonomisk virkelighed ligesom så mange andre kommuner. Vi vil udvikle vores måde at løse kerneopgaven på. Forpligtende fællesskaber og engageret medborgerskab er en del af løsningen.”*⁵³

Koncernledelsen udtaler til eksempel:

*”Og dengang var ambitionen at sætte det i gang, med henblik på at få borgerne med ind, få virksomheder med ind til at hjælpe os, andre interessenter, private virksomheder der løser opgaver. Få andre interessenter ind og sige, hvordan kan vi løse de her velfærdsudfordringer på en ny måde sådan, så vi for færre ressourcer stadig kan lykkes med de opgaver, vi skal lykkes med, og det er det, der er hele drivkraften. Det er visionen i det, og det er det, der er forsøgt sat i værk.”*⁵⁴

Med citatet genfinder jeg budskaberne som ledetråde i sætningen: *”På at få borgerne med ind, få virksomheder med ind til at hjælpe os, andre interessenter, private virksomheder der løser opgaver. Få andre interessenter ind og sige, hvordan kan vi løse de her velfærdsudfordringer på en ny måde sådan, så vi for færre ressourcer stadig kan lykkes med de opgaver.”* Sætningen udtrykker både ledetråden økonomi, at vi gør det sammen med borgerne og det forpligtende fællesskab. Ledetrådene genfindes i større eller mindre omfang i alle interviewene uanset hvilken funktion lederne varetager. Jeg har med følgende citater forsøgt at eksemplificere at ledetrådene findes hos ledere med alle funktioner:

Områdeleder:

*”Det resulterede jo i dels en ny organisering i 15, hvor vi prøvede at gøre op med silotænkning og se os i cirkel, og sammenlagde os på kryds og tværs netop for at få os til at samarbejde på tværs. Det resulterede også i en ny politisk tænkning i, hvordan skal vi få budgetterne til at harmonisere og tilpasse, så vi ikke peger på besparelser, men prøver sammen med borgerne at finde nye måder og gøre tingene på”*⁵⁵

I udvalgte citat er ledetråden økonomi og sammen med borgerne meget tydelig, der tales om budgetter, der skal harmoniseres og tilpasses, så vi ikke sparer, men sammen med borgerne finder nye måder at gøre tingene på.

Leder for ledere:

⁵³ Holbæk i Fællesskab, internt notat i Holbæk Kommune 2014

⁵⁴ Bilag 6, side 8

⁵⁵ Bilag 1, side 1

*"At vi skal have siloerne væk, at vi skal til at arbejde meget mere på tværs af de siloer, der tidligere har været der, at vi skal have borgeren i centrum, at vi skal se, hvad er det vigtigste for borgeren, og så finder vi ud af, hvordan vi bedst arbejder der ud fra."*⁵⁶

I dette citat er det sammen med borgeren, der er ledetråden i form af budskabet om, at vi har borgeren i centrum, og ser hvad der er vigtigst for borgeren og arbejder ud fra det.

Leder for medarbejdere:

*"Jeg vil sige, jeg synes egentligt, de har forståelsen for, at vi er HIF, at vi skal arbejde på tværs, og at vi løfter i flok, hvis man kan sige det på den måde, og at vi samarbejder, og at vi er mere end bare Holbæk kommunes ansatte, at vi også skal tænke frivillige..."*⁵⁷

Her er det ledetråden omkring det forpligtende fællesskab, der træder frem, da der her fokuseres på, at HIF er mere end Holbæk Kommunes ansatte, og at vi også skal tænke frivillige.

Ifølge Weick er det naturligt at ledetråde kommer til at spille en væsentlig rolle i meningskabelsen. Fordi vi løbende forsøger at skabe mening i de begivenheder, vi dagligt er en del af.⁵⁸ Vi gør begivenhederne rationelle for os selv og andre. Her spiller ledetråde en særlig væsentlig rolle, netop fordi vi med ledetrådene trækker elementer ud af en større helhed, som vi ikke i det fulde omfang kan overskue. Dermed giver ledetråde os et mere overskueligt billede af omverdenen.

Meningskabelsen af ledelsesgrundlaget bærer ikke samme tydelig hos lederne som HIF. For lederne kræver det mere bearbejdelse at skabe mening omkring ledelsesgrundlaget. Gennem interviewene fremstår en fortælling om, at der ikke nødvendigvis er sammenhæng mellem HIF og ledelsesgrundlaget. Den manglende sammenhæng handler primært, om den hierarkiske tilgang leadership pipeline ligger op til. Eksempelvis udtaler en områdeleder:

*"... og der går ledelsesgrundlaget jo ind sådan lidt mere niveaudelingsmæssigt, og sætter nogen ting i en form for pipeline lidt mere lineært måske, og det tror jeg har været en udfordring for mig lige at greje den."*⁵⁹

På den måde overses beskrivelsen af kompetencerne, som faktisk er en stor del af ledelsesgrundlaget. Meningskabelsen omkring ledelsesgrundlaget reduceres til at handle om de konkrete niveauer, fremfor indholdet og forventede ledelsesmæssige kompetencer. Dette svarer til min egen oplevelse, og dermed også til de svar, jeg forventede at finde i forhold til meningskabelsen om ledelsesgrundlaget. Derfor har det været et overraskende fund, at ledelsesgrundlaget særligt hos ledere for medarbejdere rent faktisk opleves brugbart og tydeligt. Selvom den grundlæggende oplevelse stadig er, at ledelsesgrundlaget endnu ikke helt er bundfældet. Eksempelvis udtaler en leder for medarbejdere:

⁵⁶ Bilag 4, side 1

⁵⁷ Bilag 7, side 8

⁵⁸ Karl E. Weick: Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 50

⁵⁹ Bilag 2, side 3

”Det er så ligesom min opgave, og det... Jeg synes jo, nogen gange, jeg kan godt lide at have en ramme. Jeg kan godt lide at arbejde med strategier, men jeg synes godt, det hurtigt kan blive lidt tungt, og meget sådan projektagtigt end procesagtigt, så på en eller anden måde fik jeg det der klare billede af, nå men okay det er mig, der ligesom skal sørge for og menings skabe, de der strategier ned i medarbejdergruppen, og ikke lave sådan nogen store forkromede strategier.”⁶⁰

De syv elementer og deres betydning for meningskabelsen

Gennem databearbejdelsen og min kodning af interviewene har jeg fundet eksempler på alle Weicks syv elementer i meningskabelsesprocessen. I tabel 1 ses den procentvise fordeling af de enkelte elementers fremtræden i interviewene. Elementerne ledetråde, identitet, retrospekt og enactment fremtræder hyppigere end de øvrige. Af fig. 1 ses det, at ledetråde og retrospekt spiller en særlig rolle for etableringen af mening om HIF og en stærk medspiller. Af fig. 2 ses at identitet spiller en særlig rolle i etableringen af mening for ledelsesgrundlaget.

Tabel 1

Kontinuerlig	5%
Plausibilitet	11%
Social	11%
Ledetråde	13%
Retrospektivt	14%
Enactment	18%
Identitet	27%
Hovedtotal	100%

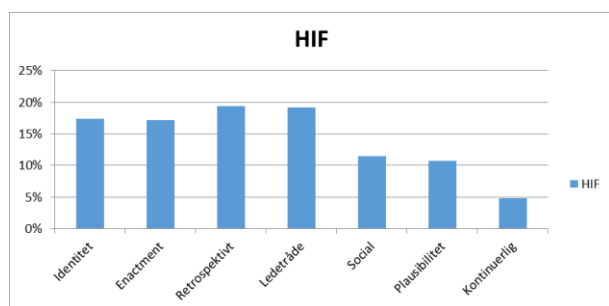


Fig. 1

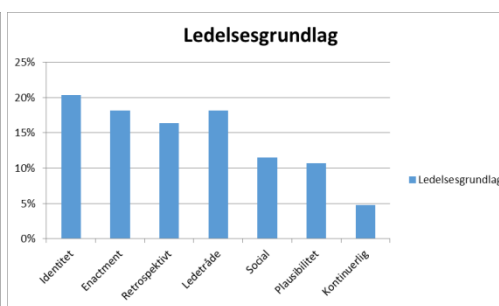


Fig. 2

At det netop er ledetråde, der har medvirket til at skabe mening i HIF skal ses i lyset af, at konteksten ifølge Weick spiller en stor rolle for udvælgelsen af ledetråde.⁶¹ HIF medførte en grundlæggende organisationsændring. For nogen ledere førte det til, at de ikke længere skulle være ledere. Nogle ledere fik nye ledelsesfunktioner, og andre igen blev udpeget til at ændre stilling fra medarbejder til leder af medarbejdere. Mange enheder blev sammenlagt i nye konstruktioner, og mange medarbejdere og ledere oplevede at få nye ledere. Medarbejderne stod også overfor en periode af usikkerhed, hvor de faglige fællesskaber, de normalt var en del af ikke længere var tydelige, og der skulle bygges nye op. Konteksten

⁶⁰ Bilag 7, side 2

⁶¹ Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 51

har været præget af usikkerhed, og dermed har lederne hæftet sig ved ledetråde, som de midt i usikkerheden, trods alt har genkendt både fra egen faglighed og den generelle samfundsfortælling. Altså økonomi, samarbejde på tværs, borgeren i centrum og civilsamfundets medvirken til løsningen af velfærdsopgaven. Dette er alt sammen elementer, der er en del af det faglige paradigme, som både sundhedspersonale og pædagogisk personale igennem mange år er uddannet og skolet indenfor. Det som Weick kalder rammen.⁶² En koncernd leder udtrykker det på følgende måde:

”Så jeg tror ikke i forhold til, hvis vi tager hele vores sundhedsfaglige, og sådan set også vores socialfaglige del, så er den ikke så ny, fordi det er den mekanisme, vi har lagt indenfor baseret på den videnskabsteoretiske tilgang, og alt det der ligger, som tager udgangspunkt i borgeren og Søren Kirkegaard, og hvad er behovet, og så lytter vi derfra og finder løsningen, men alligevel som organisation var det et vigtigt budskab.”⁶³

På den baggrund har de, som Weick siger det, bundet ledetrådene sammen med den velkendte ramme til en samlet mening og handlet efter dem. På den måde har ledetrådene på nogle måder virket som en selvopfyldende profeti.

Ifølge Weick spiller det retrospekte en stor rolle i meningsskabelsesprocessen, netop fordi meningsskabelsen sker efter, at begivenheden har fundet sted. I denne proces er vi præget af vore forforståelser, så vi i vores søgen efter klarhed og rationalitet kun leder indtil vi finder en forklaring som umiddelbart giver klarhed.⁶⁴ En områdeleder udtaler i forhold til, om HIF har ændret hverdagen:

”Ja det synes det har. Noget af et eksempel kan jo være at vi jo har fået et samarbejde med private aktører, og det er som så meget andet. Noget er gået rigtig fint og noget er gået knapt så fint, men det har da ændret lidt på min hverdag, også at jeg i langt højere grad har et samarbejde med også private aktører. Så jeg tror det mest grundlæggende er den måde, at vi taler om og samarbejder med hinanden og med borgerne. Der fylder det simpelthen mere, at det er borgernes liv, og hvad der er lykke for dem, altså vi ser, vi husker, at det ikke kun er vores perspektiv, der tæller. Så på den måde har det gjort en god forskel.”⁶⁵

Grundlæggende oplever jeg ikke, at det er en forandring at samarbejde med private leverandører eller inddrage borgeren i vores arbejde. Jeg oplever fra min egen hverdag, at denne tilgang også har været i anvendelse inden HIF. Da jeg stiller spørgsmålet, oplever jeg, at vedkommende har en grundlæggende forforståelse om, at en så stor organisationsændring skal føre til en eller anden form for forandring i hverdagen. Derfor kan dette eksempel ses som et udtryk for en meningsskabelse på baggrund af det retrospekte.

At identitet spiller en særlig rolle i meningsskabelsen om ledelsesgrundlaget kan hænge sammen med, at meningsskabelse er præget af, hvem vi er. Ifølge Weick præger vores selvopfattelse, den måde vi ser

⁶² Karl E. Weick: ”Sensemaking in Organizations”, SAGE 1995, side 109-110

⁶³ Bilag 5, side 3

⁶⁴ Tine Murphy: ”Sensemaking”, Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 94

⁶⁵ Bilag 2, side 1

omverdenen på, og samtidig søger vi at påvirke omgivelsernes opfattelse af os, fordi vi har brug for at opretholde et positivt selvbillede. Vi har brug for at opretholde en følelse af identitet og kontrol i enkeltsituationer, som på den lange bane medfører, at vi kan bevare et positivt og konsistent selvbillede.⁶⁶ Ledelsesgrundlaget taler meget direkte ind i ledernes særlige opgave, og danner også baggrunden for en lederevaluering. Det giver på mange måder et konkret billede af, hvordan den enkelte leder opfattes af omgivelserne. Dermed skaber lederne mening om ledelsesgrundlaget, ved at forholde sig til hvilken betydning ledelsesgrundlaget har for, hvordan de kan opfatte sig selv eller blive opfattet af andre. Eksempelvis udtaler en leder for medarbejdere:

"... Der var ligesom listet op alle de her grundelementer i ledelsesgrundlaget, og der tænker jeg bare, at det for mig var meget rationelt, og hvor jeg for mig mangler det her med, at du skal kunne lide mennesker, altså hvor er det bløde – måske kunne jeg godt savne det bløde i ledelsesgrundlaget, at når du bliver leder, så er du fanme nødt til at kunne lide mennesker, du er nødt til at kunne lide at være i dialog, og du er nødt til at kunne lide at være nærværende. Kunne lide og lide, men altså arbejde med det. Og det synes jeg måske ledelsesgrundlaget er meget mere rationelt og struktureret beskrevet. Det slog mig lige pludselig, at der var stor forskel på følgeskabet og lederskabet – de definitioner der var der, og der tror jeg bare altså, det tænker, det der er vigtigst for mig. Jeg kan sku lide mennesker, og det er derfor, jeg er leder."⁶⁷

Eksemplet viser, at lederen i sin meningsskabelse omkring ledelsesgrundlaget forholder sig til sig selv og sin egen opfattelse af, hvad hun står for. Ifølge Weick opstår vores identiteter gennem gensidige interaktionsprocesser, og når interaktionerne skifter, skifter vi imellem definitioner af os selv. Med andre ord vil oplevelsen af, hvem vi er bestemmes af den situation, vi befinder os i, og samtidig bestemmes situationen også af, hvem vi er. I denne situation har lederen skabt mening omkring ledelsesgrundlaget, ved mere eller mindre ubevidst at forholde sig til, om ledelsesgrundlaget er i harmoni med den opfattelse vedkommende har af sig selv. En del af den mening vi skaber, handler dermed om, hvad situationen siger, om hvem vi er, og om vi kan leve med det.⁶⁸

At enactment spiller en forholdsvis stor rolle i ledernes meningsskabelse. Dette hænger fint sammen med Weicks grundantagelse om, at vi handler/enacter os frem til mening. Vi er medproducenter af omgivelserne, netop fordi vi handler i særlige udvalgte situationer, og igennem handlingerne bliver vi en del af omverdenen, og omverdenen virker så igen tilbage på os.⁶⁹ På et spørgsmål om hvorvidt ledelsesgrundlaget hjælper, hvis der opstår usikkerhed på en opgave i hverdagen, svarer en leder for ledere:

"Ja det kommer jo helt an på udfordringen, det kunne sagtens være, hvis der er et eller andet, hvor jeg tænker, at vi skal have et eller andet at spille bold op af til et lederteammøde, og så hive noget ind fra ledelsesgrundlaget eller fra noget andet, og

⁶⁶ Tine Murphy: "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, side 51-52

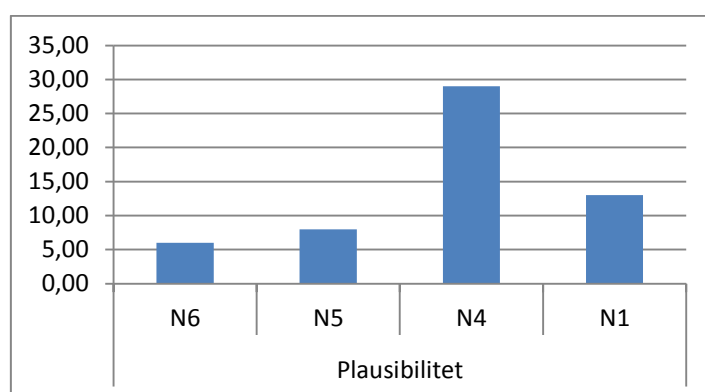
⁶⁷ Bilag 7, side 3

⁶⁸ Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 20

⁶⁹ Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 31

sige, lad os lige prøve at tænke lidt ud, lad os lige hæve os lidt op – lad os kigge på det her, hvordan gør vi det bedst muligt. Det kunne sagtens være, at det var der, jeg kunne tage det, og lige sådan med de her strategikort eller med nogen af de andre ting. Vi har jo tit talt HIF, En stærk medspiller, vi har tit talt værdigrundlag og så videre. Så det er godt, at have de der forskellige værktøjer og trække ind, når man sådan har brug for at hive sig lidt op af den suppedas og tænke ups hvad gør jeg så lige her?”⁷⁰

Det er min vurdering, at det er selve interviewsituationen og mine spørgsmål omkring ledelsesgrundlaget, der medvirker til, at det bliver nødvendigt for lederen at skabe mening i dette. På den måde kan man sige, at jeg med interviewsituationen er en del af omverdenen for lederen, og en interaktion som tvinger lederen til at skabe mening i det, der foregår her og nu. Når jeg i min opgave vælger at foretage interviews og stille spørgsmål omkring HIF og ledelsesgrundlaget, kan man sige, at jeg samtidig er med til at skabe fokus på det. Gennem denne handling medvirker jeg til, at HIF og ledelsesgrundlaget får en fornyet opmærksomhed. Gennem interviewsituationen skaber jeg en interaktion, hvor lederne naturligt får brug for at skabe mening i situationen, og de spørgsmål jeg stiller. Det er en god forklaring på, at enactment som enkeltelement fremstår hyppigt i databearbejdelsen.



Figur 3

I fig. 3 ses at plausibilitet optræder hyppigere hos koncernledere og områdeledere end andre ledere. Plausibilitet spiller ifølge Weick en rolle for meningsskabelsen, da det ikke er muligt for os at have det fuldstændige billede – vi kan ikke have styr på alle detaljer og data. Vi søger derfor efter det, vi tror, er betydningsfuldt, og stiller os tilfreds med en troværdig forklaring eller en sammenhæng.⁷¹ På et spørgsmål om hvilken baggrund, der har været for valget af leadership pipeline i den offentlige sektor, og hvilke overvejelser koncernledelsen har gjort sig om dette valg, svarer et medlem af koncernledelsen:

”Det er fordi, der nok ikke, hvis jeg skal prøve at se på det lidt objektivt, så er det fordi, der nok ikke er beskrevet meget om de ledelseslag, og de ledelsesudfordringer som ledelse i det offentlige har. Så jeg tror egentlig, at det er nogen af dem, der i hvert fald inden for nyere tid går ind og forholder sig til, hvordan ledelse i det offentlige er. Og havde skrevet en god bog, og havde markeret det meget tydeligt på egen vis, om hvad

⁷⁰ Bilag 4, side 4

⁷¹ Karl E. Weick: ”Sensemaking in Organizations”, SAGE 1995, side 57

de mente, der skulle til for, at vi fik et fælles sprog omkring ledelse. Det var nok det, der trak ind. Og som sagde, så bruger vi leadership pipeline til det.”⁷²

Et bud på hvorfor plausibilitet træder tydeligere frem hos koncernledelse og områdeledere kan handle om, at de som strategiske ledere og beslutningstagere måske i højere grad arbejder ud fra et helhedsbillede. Deres ledelsesopgave og ansvar strækker sig typisk over mange enheder, fagligheder og kerneopgaveområder. Det er netop deres opgave, at se tingene i en større sammenhæng og et helhedsbillede. De er skolet i at træffe beslutninger, og når de træffes, er de netop udfordrede af, at de mangler et detaljeret kendskab, netop fordi det ikke vil være muligt for dem, at have data nok og dermed fuld information.

Meningsskabelse i sin helhed

Ifølge Weick skabes der mening på baggrund af de tre elementer ledetråde, ramme og forbindelser. Der kan ikke opstå mening alene i en ledetråd eller alene i en ramme. Alle tre elementer skal i spil. Vores oplevelser=ledetråde sættes ind i tidligere erfaringer=ramme og i forbindelsen mellem de to skaber=enact vi mening.⁷³ En hovedpointe hos Weick er således, at vi først handler/enact, og at vi sidenhen skaber mening på baggrund af vores handlinger og omgivelsernes reaktion. Med handlingerne foretager vi fravalg og tilvalg, og efterfølgende leder vi efter en forklaring, der kan retfærdiggøre vores valg og fravalg. Særligt i situationer, hvor vi står med et valg, og hvor vores handlinger er irreversible og synlige, opstår behovet for retfærdiggørelse. Vi leder efter forklaringer, som kan retfærdiggøre overfor os selv, hvorfor vi har valgt, som vi nu har. En italesættelse af retfærdiggørelsen fører ofte til, at vi i fremtidige situationer også vil handle i overensstemmelse med retfærdiggørelsen. På den måde stadfæster vi retfærdiggørelsen som virkelig, og bekræfter den gennem fremtidige handlinger. Retfærdiggørelser medvirker dermed til at organisere vores handlinger og skaber præferencer, som styrer vores opmærksomhed og handlinger.⁷⁴

Det er dermed interessant for mig, at undersøge hvilke ledetråde og rammer lederne har skabt forbindelser imellem i deres meningsskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Og om de har stået overfor irreversible og tydelige valg, som har ført til retfærdiggørelser, som siden hen har påvirket deres opmærksomhed og handlinger.

Det er min oplevelse, at jeg med mine interview påvirker meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Under flere af interviewene oplever jeg, at lederne på baggrund af mine spørgsmål i nuet producerer nogen svar, og at de samtidig med svarene producerer mening omkring både HIF og ledelsesgrundlaget. Dette harmonerer rigtig godt med Weicks bud på, at vi generelt handler, og at vi retrospektivt skaber mening. Weick udtrykker det med følgende sætning:

”Hvordan ved jeg hvad jeg tænker, før jeg kan se, hvad jeg har sagt?”⁷⁵

Mine spørgsmål skaber nogle ledetråde, som lederne gennem handlinger under selve interviewet sætter i forbindelse med rammerne i deres egne enheder, AHLI og Holbæk Kommune generelt.

⁷² Bilag 5, side 2

⁷³ Karl E. Weick, "Sensemaking in organizations", SAGE 1995, side 110

⁷⁴ Tine Murphy, "Sensemaking", Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave 1. oplag, side 102-103

⁷⁵ Karl E. Weick, "Sensemaking in organizations", SAGE 1995, side 12

Under interview af en koncernleder hvor drøftelsen falder på udfordringer i forhold til udmøntningen af ledelsesgrundlaget, og om det har været sværere end forventet, svarer koncernlederen:

”Så kommer det her med et ledelsesgrundlag som går mere på tværs i hele organisationen, og også skal forsøge at danne et større netværk i hele den samlede ledelse. Jeg tror, det er en svær ambition. Altså spænder vi over meget der. Og jeg tror, vi skal have tålmodighed til, at det skal have de tre år. Altså, det tager tre år for den nye organisation at komme ind og virke. Og jeg tror, at det tredje år, der vil vi komme til at opleve mere, både at der efterspørges ude fra ledelserne om at være en del af den samlede ledelse i kommunen, og ikke i gåseøjne kun være en del af kerneopgavens ledelse. Det vil blive efterspurgt mere og mere, og det skal vi kunne imødekomme. Og det tror jeg, at ledelsesgrundlaget vil kunne.”⁷⁶

Citatet viser, at koncernlederen her skaber mening gennem handling. Mit spørgsmål som giver et billede af, at ledelsesgrundlaget skaber forvirring, medfører at koncernlederen må producere et svar til mig. I citatet er ledetråden en svær ambition. Rammen er tålmodighed, fordi det tager tre år for den nye organisation at virke, og forbindelsen er ledelsesgrundlaget. Samme koncernleder udtaler på et andet tidspunkt i interviewet, at alle ved det tager omkring 4-5 år at gennemføre en stor forandring, men at vi i Holbæk er ambitiøse, så vi kan håndtere det på 3 år. På den måde er det koncernlederens tidligere erfaringer og teoretiske fundament, der medvirker til at skabe antagelsen om, at det tager 3 år at skabe en organisationsforandring og påvirker samtidig, at det netop er ledetråden ambitiøs han får øje på. Meningen der hermed skabes er, at det er ok, at ledelsesgrundlaget endnu ikke er fuldstændig på plads, for det tager jo tre år. Jeg ser også en retfærdiggørelse i dette citat. Som koncernleder har vedkommende været med til at udpege leadership pipeline som et af de bærende elementer i ledelsesgrundlaget. Der er altså truffet et valg, som er irreversibelt og synligt for hele organisationen. Forklaringerne på valget af ledelsesgrundlaget er, at det går på tværs og danner større netværk i hele den samlede ledelse, og samtidig slås det fast, at vi i det tredje år netop vil se denne efterspørgsel hos kerneopgaveområdernes ledere. På den måde vil vedkommende i sin egenskab af koncernleder i fremtidige handlinger have mere eller mindre bevidst fokus på, at der tilrettelægges rammer, som påvirker ledernes muligheder for at skabe netværk på tværs, og samtidig vil vedkommende i år tre formentlig få øje på situationer, der underbygger, at lederne netop efterspørger dette.

En leder for ledere svarer i forbindelse med en dialog, om der er noget, der er særlig svært i udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget:

”Man bliver meget, meget distraheret, eller hvad skal man sige forhindret nogen gange i at forfølge den strategi og vision, netop når man bliver udfordret, som du siger, der omkring f.eks. økonomi, og der kræver det altså virkelig, virkelig meget vedholdenhed og udholdenhed, også at man kan blive ved med at fastholde visionen og alle de nye muligheder, når man samtidig skal løse alle de andre ting også, og jeg

⁷⁶ Bilag 6, side 4

tænker, altså 2017 bliver jo også et år, hvor vi bliver stærkt udfordret, på alle de der visioner vi har ikke?”⁷⁷

Meningen der her skabes er, at 2017 også bliver et svært år med mange udfordringer, som på grund af dårlig økonomi kan påvirke vores evner til at fastholde HIF og ledelsesgrundlaget. Ledetråden er økonomi. Rammen er, at det kræver vedholdenhed og udholdenhed at gennemføre en større organisationsforandring. Interviewet foregår netop i perioden, hvor byrådet arbejder med budget 2017, hvor der er lagt op til store besparelser på AHLI. Der er derfor meget snak om økonomi i organisationen. Dette påvirker naturligt lederens opmærksomhed, og hvad vedkommende hæfter sig ved. På samme måde som koncernlederen har denne leder også en grundlæggende antagelse om, at det tager tid at ændre en organisation, og at det kræver tålmodighed og vedholdenhed at gøre det. I forbindelse med lanceringen af både HIF og ledelsesgrundlaget har koncernledelsen ved flere lejligheder både italesat og skriftliggjort, at organisationsændringen er fuldt implementeret med udgangen af 2017. På den måde forbindes økonomi og rammen til meningsskabelse om, at vi nok bliver udfordret i 2017 på at fastholde visionerne på baggrund af økonomi. Det er min vurdering, at der også her retfærdiggøres. Når lederen under interviewet udtrykker overfor mig, at der har været udfordringer, og at udfordringerne i hvert fald har handlet om økonomi, udtrykker lederen samtidig noget, der kan anskues som en mindre fiasko. Dermed påvirkes behovet for at bevare et positivt selvbillede. Med valget om at udtrykke det, er handlingen nu irreversibel og offentlig. Dermed får lederen brug for at retfærdiggøre, hvorfor dette valg blev truffet. Retfærdiggørelsen ligger i, at det fortsat er økonomien, der vil have vores opmærksomhed i 2017. At det også er økonomien, der i 2017 er årsagen, hvis vi ikke når i mål med visionerne for HIF og ledelsesgrundlaget. Vedkommende vælger at stille sit svar som et spørgsmål til mig. I retfærdiggørelsen ligger der altså et ønske om at inddrage mig i denne meningsskabelse. Dette skal måske ses i lyset af, at jeg som områdeleder er ansvarlig for at skabe forståelse for strategierne, samt styre og prioriterer ressourcerne. Som leder for ledere er vedkommende ansvarlig for at oversætte strategier til konkrete mål og arbejde for en ansvarlig budgetstyring. Samtidig vil denne retfærdiggørelse formentlig føre til at lederen i fremtidige situationer, netop får øje på ledetråde, der fører til meningsskabelse, om at vi får udfordringer med visionerne på grund af økonomien. På den måde skabes en situation, hvor vedkommende hvis antagelsen holder stik, egentlig kan sige – hvad sagde jeg? – en selvopfyldende profeti.

Sammenfatning

Inden interviewene var det min forventning, at HIF havde været nemmere for lederne at forholde sig til, og at det dermed ville være forholdsvis tydeligt omsat i AHLI. Og at ledelsesgrundlaget stort set ikke ville være i anvendelse i praksis, og at ledelsesgrundlaget kun ville være i ledernes bevidsthed i forhold til helt konkrete indsatser som f.eks. lederevaluering. Det er til en vis grad også det, jeg finder. Der er overensstemmelse mellem koncernledelsens udtryk om HIF og ledernes udtryk. Der er en række begreber og sætninger fra strategidokumentet, som umiddelbart har været nemme for lederne at omsætte i organisationen. Meningsskabelsen omkring ledelsesgrundlaget har ført til en fortælling om, at der ikke er sammenhæng mellem ledelsesgrundlaget og HIF. Den manglende sammenhæng ses særligt i lyset af ledelsesgrundlagets opbygning i niveauer, hvor oplevelsen af HIF er, at her handler det om at nedbryde niveauer og skabe sammenhænge. Begreber og sætninger fra ledelsesgrundlaget er ikke på samme måde omsat i organisationen. Ledelsesgrundlaget er reduceret til primært at omhandle niveauer selvom

⁷⁷ Bilag 4, side 13

ledelsesgrundlaget også omhandler kompetencebeskrivelser. Et overraskende fund er derfor, at ledelsesgrundlaget hos ledere for medarbejdere fungerer som et konkret arbejdsværktøj, der støtter dem i prioriteringer og sammenhæng omkring opgaverne.

Som forventet er alle Weicks syv elementer identificeret. Jeg havde forventet, at elementerne ville være at finde i nogenlunde samme grad. Det er derfor et overraskende fund, at nogle af elementerne identificeres hyppigere end andre, og at der er forskel på elementernes tilstedeværelse i forhold til meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Elementet enactment identificeres hyppigt, uanset om der skabes mening i forhold til HIF eller ledelsesgrundlaget. Dette harmonerer godt med Weicks grundantagelser om, at vi handler/enacter os frem til mening. Elementerne ledetråde og det retrospekte er hyppigere identificeret i meningsskabelsen omkring HIF, hvor identitet synes at have spillet en større rolle for meningsskabelsen omkring ledelsesgrundlaget.

Jeg havde også en forventning om, at lederne naturligt havde skabt mening omkring HIF og ledelsesgrundlaget med udgangspunkt i egen kontekst og egen hverdag. At jeg derfor ville kunne opleve forskelle i hovedpointer og udmøntning af HIF og ledelsesgrundlaget alt efter hvilken leder jeg spurgte, og hvilken funktion denne leder måtte have. Dette genfinder jeg også til en vis grad i mine data, men er alligevel overrasket over den ensartethed, der trods alt viser sig i måden, man taler om HIF og ledelsesgrundlaget. Lederne har arbejdet med meningsskabelse ved at hæfte sig ved forskellige ledetråde, og sætter dem i forbindelse med en ramme, der på nogle måder er meget kontekstafhængig. Derfor var det forventeligt, at meningsskabelsen ville stritte i alle mulige retninger, men det oplever jeg ikke, at den gør. Der er forholdsvis stor overensstemmelse mellem de ting, man har hæftet sig ved. Der tegner sig et billede af, at lederne på samme niveauer umiddelbart er meget ens i deres måder at skabe mening på, og at den mening der skabes også til en vis grad er i overensstemmelse med hinanden. En forklaring på dette kan måske findes i, at jeg med mine interview påvirker meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Med mine interviewspørgsmål påvirker jeg omgivelserne, og gennem vores interaktion tvinges lederne til at forholde sig til HIF og ledelsesgrundlaget, som betyder, at der kommer fornyet opmærksomhed på dette. Mine valg af spørgsmål og fokus påvirker rammen, som igen påvirker de ledetråde lederne får øje på og hæfter sig ved i situationen. Dette forklarer måske også det faktum, at jeg gennem interviewene forholdsvis nemt kan identificere retfærdiggørelser for handlinger hos lederne. Når jeg som leder på et forholdsvis højt niveau i AHLI kommer med en række spørgsmål omkring HIF og ledelsesgrundlaget, og medvirker til, at de må handle sig frem til meningsskabelse her og nu. Så bliver deres handlinger og fravalg af handlinger omkring HIF og ledelsesgrundlaget meget tydelige og irreversible. Og fordi jeg har den rolle, jeg har i AHLI, kommer dette måske til at spille en større rolle, end det ville have gjort, hvis det var en neutral person, der havde foretaget undersøgelsen.

Meningsskabelse i fællesskaberne

I strategiarbejdet er mellemlederne jf. Julia Balogun og Gerry Johnson betydningsfulde nøglepersoner, netop fordi de omsætter strategierne til konkrete handlinger i egen del af organisationen. Den meningsskabelse som lederne etablerer, får betydning for, hvordan de oversætter og omsætter indholdet til andre ledere og medarbejdere. Ifølge Weick er strategi ikke kun det der foreligger formelt som et strategipapir. Strategi er også alt det, som foregår ubemærket og som en del af hverdagen. Det er samtaler, såvel formelle som uformelle. Det er udviklingen i fortællingerne og handlingerne der løbende sker. På den måde bliver strategi ligeså ofte noget der foregår mere eller mindre ubevidst i de sociale processer og

daglige aktiviteter i organisationen.⁷⁸ Implementeringen af HIF og en stor organisationsforandring samt et konkret ledelsesgrundlag kan umiddelbart anskues som en forandring. Ved forandringer forstyrres de sædvanlige rytmer og rutiner og usikkerhed opstår. Som Weick udtrykker det:

”Virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vore anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening”⁷⁹

Lederne vil derfor søge at skabe mening og forståelse ved at koble det nye med det kendte. Denne meningskabelse foregår ofte i dialoger og diskussioner med øvrige mellemledere i organisationen. Den meningskabelse og forståelse der opstår, vil føre til konkrete handlinger og initiativer hos lederne som et led i deres måde at omsætte strategien på.⁸⁰ Hvis den mening der skabes er konsistent med intentionerne i strategien, vil de forventede effekter formentlig vise sig, men hvis meningen derimod er inkonsistent med intentionerne, er der overvejende sandsynlighed for, at der opstår uventede effekter i forbindelse med omsætningen.⁸¹

Interviewene viser, at der pågår dialoger og drøftelser på såvel det formelle som det uformelle plan. I den formelle drøftelse spiller MED-udvalg og TRIO-grupperne en stor rolle hos lederne. Det er et bevidst valg, at det netop er i disse sammenhænge, at drøftelserne foretages. Det er særligt områdeledere og ledere for ledere, som er opmærksomme på den formelle platform som MED-udvalget udgør i forhold til at skabe muligheder for dialog og drøftelser. Med MED-udvalget som formel platform arbejdes der med meningskabelse i de enkelte områder gennem bl.a. handling i form af skrift og tale, som binder nye elementer fra HIF sammen med mere kendte elementer som eksempelvis fravær. Som en områdeleder udtrykker det:

”... så det er sådan både og, og så selvfølgelig MED-udvalgsmøder, som godt nok de sidste par gange har været fyldt at økonomi. Men ellers er det jo også noget af det, og det kan jeg jo mærke dels var fordelene, men som også kan være minus ved at være sådan en blandet flok, for det kan være svært, for man kan godt kede sig når man kommer fra xxxxx og skal sidde og høre om xxxxx hele tiden. Altså men modsat giver det faktisk også nogle styrker. Vi har jo snakket rigtig meget fravær for jeg har nogen enheder med massiv fravær, og så har jeg nogen enheder som absolut intet fravær har. Og den drøftelse har vi jo haft meget, hvordan kan vi understøtte hinanden i det, og plus hvordan xxxxx sidder og fortæller, hvor svært de har det, så er der jo nogen der

⁷⁸ Sverri Hammer og James Høpner: ”Meningskabelse, organisering og ledelse”, Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 170-171

⁷⁹ Sverri Hammer og James Høpner, ”Meningskabelse, organisering og ledelse”, Samfundslitteratur 2014, 1. udgave, 3. oplag 2015, side 92

⁸⁰ Julia Balogun & Gerry Johnson, ”From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking”, Organization Studies 2005, 26/11, side 1574-1576

⁸¹ Julia Balogun & Gerry Johnson, ”From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking”, Organization Studies 2005, 26/11, side 1587

byder ind. xxxxx byder ind vi kan godt understøtte jer og xxxxx byder ind med om de kan hjælpe med måltiderne.”⁸²

Drøftelser foretaget i MED-udvalget bidrager til meningsskabelsen omkring HIF, fordi de emner der drøftes her, ofte når ud til en bred skare og opnår en høj legitimitet i organisationen. Det faktum er områdeledere og ledere for ledere opmærksomme på, uden nødvendigvis at have gjort sig klare tanker endnu om præcis hvad, og hvordan drøftelserne skal foregå.

Ledere af medarbejdere har også en særlig opmærksomhed på formelle rammer, hvor de kan skabe dialoger. Her spiller særlig det lokale TRIO samarbejde og personalemøder en væsentlig rolle. Det bliver gennem interviewene tydeligt, at der generelt foregår flere formelle dialoger omkring HIF end omkring ledelsesgrundlaget. Mulighederne for at arbejde med meningsskabelse om HIF udfordres hele tiden i hverdagen. Som en leder for medarbejdere udtrykker det:

”Ja jeg tror meget, det tager udspring i sagerne – de oplevelser vi har, i samarbejdsrelationerne vi har. Og så snakker vi selvfølgelig også om det på personalemøderne. Lige nu har vi bare rigtig meget fokus på trivsel, fordi at jeg oplever, der er rigtig mange medarbejdere, der føler sig presset. Så vi har rigtig meget fokus på trivslen i vores TRIO og ikke så meget på HIF – altså det er ikke det vi italesætter lige nu.”⁸³

I citatet er lederen bevidst om, at HIF og ledelsesgrundlaget skal italesættes og drøftes, hvis der skal skabes mening omkring det i medarbejdergruppen – og at denne mening skabes i dialogen om noget kendt – samarbejdsrelationer eller borgersager. Samtidig er vedkommende klar over, at der er andre elementer, som måske i medarbejdergruppen er mere nærværende. Meningen der hermed skabes er, at HIF og ledelsesgrundlaget ikke er lige så vigtigt, som trivsel hos medarbejdere der føler sig pressede. Ledetrådene er manglende trivsel opstået på baggrund af pres på medarbejderne – og her er det min vurdering, at dette pres opleves på grund en underliggende ledetråd som hedder økonomi, og at det er på grund af den økonomiske situation, at medarbejderne er pressede. Rammen er, at lederen burde beskæftige sig med HIF og ledelsesgrundlaget, da det er det, som den øverste ledelse har bedt vedkommende om at gøre. Samtidig kan det også ses som et eksempel på retfærdiggørelse. Idet lederen vælger at udtrykke, at der ikke er fokus på HIF og ledelsesgrundlaget for tiden, bliver dette valg tydeligt og irreversibelt. Valget retfærdiggøres med en begrundelse om, at det altså er vigtigere med trivsel hos medarbejderne.

Citatet viser også, at de dialoger og drøftelser der skabes muligheder for i de formelle rammer i TRIO møder og personalemøder ofte opstår på baggrund af helt konkrete oplevelser. Lederne benytter intuitivt deres kendskab af såvel det ”sprog/indhold”, der tales i enheden blandt medarbejderne, og det ”sprog/indhold” der er i HIF til at bygge bro mellem kendte elementer i hverdagen og HIF. På den måde omsættes det til noget, som medarbejderne kan forholde sig til.

Alle ledere uanset niveau giver udtryk for, at der pågår mange dialoger med øvrige ledere – både sidestillede kolleger, men også med ledere i direkte reference. Ledermøder på forskellige niveauer fungerer

⁸² Bilag 1, side 12

⁸³ Bilag 8, side 5

som et formelt møde, hvor mange af drøftelserne foregår. Områdeledere holder ledermøder med koncernledelsen. Efterfølgende holder områdelederne ledermøder med ledere for ledere i egne enheder. En områdeleder udtrykker under interviewet på spørgsmålet om, hvorvidt der på ledermøderne drøftes visioner eller praktik:

”Det er egentlig lidt begge dele – mest praktisk synes jeg, altså hvordan får vi det til at fungere, men der jo er også vi har jo egentligt nok længe haft dialogen om, nogen af os mere end andre, tror jeg. Når vi lederteamet er altså er det den rigtige måde vi er organiseret på kan vi reelt lykkes som vi er organiseret nu? Så der er jo både strategisk men mest praktisk så jeg tænker da vi har haft tænkningen i et godt stykke tid om det er den rigtige måde...”⁸⁴

”Ja men jeg bruger mine kolleger mest tænker jeg. Jeg bruger egentlig også mine ledere. Jeg synes vi har rigtig gode dialoger om hvorvidt det er den rigtige retning vi er på vej i. Selvfølgelig er det ikke alt jeg kan bruge dem til det vil jeg jo heller ikke gøre, men mine kolleger og også mine ledere under mig.”⁸⁵

Citaterne viser at møderne benyttes til at skabe muligheder for at drøfte HIF og ledelsesgrundlaget. På møderne drøftes både strategisk og visionært indhold, men dialogerne omhandler også ofte mere konkrete praktiske elementer i forhold til, hvordan vi rent praktisk udlever HIF og ledelsesgrundlaget. Citaterne viser også, at der i disse ledermøder pågår både formelle og uformelle drøftelser. Dette ses særligt i sætningen: *”Selvfølgelig er det ikke alt, jeg kan bruge dem til, det vil jeg jo heller ikke gøre, men mine kolleger og også mine ledere under mig.”* Indholdet i dialogerne opstår spontant, det sker i mange forskellige sammenhænge og på mange forskellige måder. Dette ses af sætningen: *”Men der jo er også vi har jo egentligt nok længe haft dialogen om, nogen af os mere end andre, tror jeg.”* Hver gang der finder drøftelser sted, såvel formelle som uformelle, opstår der meningsskabelse, netop fordi meningsskabelsen sker gennem handling og i en social proces. Ifølge Weick er der en gensidighed imellem vore handlinger og vore omgivelser. Netop igennem vore handlinger påvirker vi omgivelserne, som igen påvirker vore handlinger. Vi er samtidig optaget af, hvordan vores adfærd påvirker omgivelserne, ligesom vi lader omgivelsernes adfærd påvirke os.⁸⁶ På den led bliver tale og sprog en interessant faktor i forhold til meningsskabelsen. Lederne bruger disse dialoger til at skabe mening omkring HIF og ledelsesgrundlaget både for sig selv, men også en form for fælles meningsskabelse på tværs. En leder for medarbejdere udtrykker det på denne måde:

”Ja det synes jeg, at jeg gør. Det kan være andre ledere fra andre enheder jeg snakker med. Vi snakker f.eks. om hvordan kan vi understøtte HIF, og hvad kan vi gøre i forhold til vores drift og vores dagligdag.”⁸⁷

Citatet viser, at meningsskabelsen sker med udgangspunkt i dagligdagen, og de handlinger der udspiller sig i denne. Det er disse oplevelser, som lederne efterfølgende forsøger at sætte ind i

⁸⁴ Bilag 1, side 6

⁸⁵ Bilag 1, side 17

⁸⁶ Karl E. Weick: "Sensemaking in Organizations", SAGE 1995, side 31

⁸⁷ Bilag 8, side 4

den ramme som HIF udgør. Dette ses særligt i sætningen: *”Vi snakker f.eks. om hvordan kan vi understøtte HIF, og hvad kan vi gøre i forhold til vores drift og vores dagligdag.”*

I møderne og dialogerne foregår der både meningsskabelse og omsættelse af HIF gennem konkrete handlinger. En leder for ledere siger for eksempel:

”Der kan godt komme nogle medarbejdere og en leder og sige til mig: ”Ej vi kan simpelthen ikke. Vi forstår ikke, og hvad skal vi gøre?” Og det kan sagtens være sådan helt lavpraktisk, hvor jeg siger: ”Prøv nu at hør her, vi er jo alle sammen en del af HIF, og jeg synes da, at vi skal tænke, at der måske er nogen muligheder for, måske skal vi trække på noget viden derfra, måske skal vi henvende os der?” Eller et eller andet, netop for at sige at de der forbehold vi tidligere kunne have i forhold til det, der var uden for vores eget område, dem skal vi lade være med at lade os stoppe af, men i stedet tænke, det kan da godt være at det ikke kan lykkes, men lad os da nu prøve. Fordi mulighederne og løsningerne findes der måske.”⁸⁸

Den mening der her skabes, er at HIF har nye muligheder og løsninger. Det kan godt være, at det ikke løser det hele. Meningsskabelsen opstår, fordi lederen i mødet trækker en tråd mellem medarbejderens udfordring og begrebet HIF som en del af den helt konkrete løsning. Lederen vælger på trods af de forbehold, der spores hos medarbejderne i organisationen, at omsætte HIF aktivt gennem budskabet, om at der muligheder og løsninger i HIF, men går dog ikke så langt som at sige, at det løser problemerne, men udtrykker i stedet lidt forsigtigt, at der måske findes muligheder i HIF. Dette ses særligt at sætningen: *”... dem skal vi lade være med at lade os stoppe af, men i stedet tænke, det kan da godt være at det ikke kan lykkes, men lad os da nu prøve. Fordi mulighederne og løsningerne findes der måske.”*

Sammenfatning

Meningsskabelsen i AHLI sker også gennem sociale fællesskaber. Udmøntningen af HIF tager sit udgangspunkt vertikalt. HIF og ledelsesgrundlaget er skabt og udformet af henholdsvis politikerne og koncernledelsen. Det skriftlige materiale og lanceringerne spiller en rolle i udmøntningen, men skaber ikke i sig selv en fundamental mening. Det er udgangspunktet, som lederne arbejder videre med i forhold til meningsskabelsen. Efterfølgende sker meningsskabelsen primært horisontalt. Meningsskabelsen sker gennem konkrete eksempler, dialoger, og drøftelser. Det er i ledernes møder med hinanden, og i møder mellem ledere og medarbejdere, såvel formelle som uformelle, at disse eksempler, dialoger og drøftelser finder sted. Dette hænger godt sammen med Weicks pointe om, at der er en gensidighed mellem handlinger og omgivelser, og at meningsskabelsen foregår i en social proces. Netop fordi vi er optaget af, hvordan vores handlinger og adfærd påvirker vores omgivelser, og hvordan omgivelsernes adfærd påvirker os individuelt. Det harmonerer også med Julia Balogun og Gerry Johnsons pointe om, at mellemlidernes meningsskabelse sker horisontalt og med baggrund i hverdagsoplevelser og drøftelser. Jeg havde til en vis grad forventet at finde dette, men er alligevel blevet overrasket over, hvor stor en del af meningsskabelsen, der dannes i de horisontale møder, og hvor meget de uformelle dialoger og drøftelser betyder. Jeg er mest overrasket over, at hverdagsoplevelserne har så stor betydning, for det lederne vælger at tage udgangspunkt i, når de bevidst arbejder på at skabe mening sammen med medarbejderne, og at

⁸⁸ Bilag 4, side 7

meningsskabelsen således også her sker i det horisontale. Jeg havde forventet, at udmøntningen fra teamleder til medarbejdere ville foregå mere vertikalt, og at lederne i dette rum ville formidle i form af flere konkrete oplæg og fastlagte møder. Det overrasker mig fortsat, at der ikke opleves større forskellighed omkring italesættelsen af HIF og ledelsesgrundlaget. For med den store meningsskabelse der netop sker i det horisontale møde, ville jeg forvente at møde større forskellighed. Måske har min manglende erfaring i at gennemføre interview eller mine egne forforståelser og antagelser medvirket til, at jeg ikke har hæftet mig ved ledetråde i samtalen, der kunne have ført til en videre dialog om dette.

Oversættelse

Valg af oversættelsesregler

Gennem interviewene fremstår der et billede af, at lederne primært i deres oversættelse benytter sig af den modificerende modus, men at det til en vis grad sker i et samspil med den reproducerende modus. En områdeleder svarer på spørgsmålet om, hvorvidt det har været nødvendigt at tilpasse/omformulere budskaber og begreber i forbindelse med omsættelsen:

”Nej det synes jeg slet ikke der har været brug for. Heldigvis for det ville simpelthen ikke give nogen mening i forhold til den store forandring, vi er i gang med. Der mener jeg jo netop, at det er vigtigt at holde fast i nogle grundbegreber, fordi det er vigtigt, at vi har noget fælles at hænge vores fælleshed op på. Så derfor så er det HIF, det er stærk medspiller, det er aktiv hele livet. Det er de begreber, de er jo egentlig. Det er dem, at jeg har brugt, og de har jo så blevet født på forskellige tidspunkter. Det er mere, at der er kommet flere begreber til.”⁸⁹

Her er det områdelederens egen opfattelse, at der oversættes ud fra den reproducerende modus. Dette ses ud fra vedkommendes vurdering af, at det ikke har været nødvendigt, at tilpasse eller omformulere, og at der netop er holdt fast i nogle grundbegreber. Dog er det min vurdering, at vedkommende til en vis grad også benytter sig af den modificerende modus. Dette baserer jeg på, at vedkommende nævner AHLI som et grundbegreb. Når jeg læser strategidokumentet omkring HIF, er AHLI ikke nævnt som et grundbegreb. AHLI fremstår som navnet på vores kerneopgaveområde. Når AHLI pludselig fremstår i vedkommendes bevidsthed som et grundbegreb, er det for mig et udtryk for, at der netop er sket en vis tilpasning i begreberne for at omsætte strategien til den kontekst, der er vores organisation AHLI. Områdelederen er umiddelbart ikke bevidst om, at der i vedkommendes oversættelse sker en vis tilpasning.

Hos øvrige ledere oplever jeg gennem interviewene, at der er en bevidsthed om, hvordan de har arbejdet med at oversætte strategien. At det er nødvendigt at tilpasse strategien til egne enheder, men med respekt for det oprindelige. En leder for ledere udtrykker det på følgende måde:

”Det vil typisk være nummer 2(Modificerende), fordi det kan godt være, at der er sammenhænge, hvor jeg holder mig meget tæt op af eller måske oven i købet fremlægger noget, men jeg kan, det kan også være... helt afhængigt af i hvilket forum jeg skal sige noget omkring det her ... Hvis det for eksempel i en eller anden drøftelse på et fællesmøde bliver naturligt at trække linje til HIF eller til ledelsesgrundlaget ja

⁸⁹ Bilag 2, side 7

men så bliver det lige ud fra den kontekst jeg er i der, at jeg finder en måde, hvor jeg tænker, at der når vi hinanden i dialogen. Og det er ikke sådan, at jeg laver det markant om, men mere så jeg tilretter det, så jeg tænker i den her sammenhæng, når budskabet bedst igennem hvis jeg lige retter lidt til her.”⁹⁰

Her er lederen tydeligt opmærksom på, hvornår der arbejdes med at være meget tro mod det oprindelige f.eks. ved fremlæggelser af det skriftlige indhold i strategien, men samtidig kombinerer det med en opmærksomhed på, at der er forskel på hvilke kontekster, indholdet skal formidles i, og derfor er der behov for at rette lidt til, så budskabet går bedst igennem.

Ifølge Røvik er det nemmest at arbejde efter den reproducerende modus, når det der skal oversættes nemt kan afgrænses i forhold til organisation og omverden, og ikke er særligt komplekst. Jo nemmere det er at lave en dækkende beskrivelse, af det der skal formidles – jo større er chancen for, at det vil gengives så nøjagtigt som muligt. Når man arbejder efter den modificerende modus, forsøger man pragmatisk at balancere mellem hensynet til det oprindelige, der skal formidles og hensynet til den kontekst, som der skal formidles til. Dette vil medføre tilpasninger, hvor noget ligges til for at skabe et sprog eller begreber, som kan give mening til de budskaber, der skal formidles. Andre gange trækkes noget fra. Nogen elementer kan udelades eller neddæmpes for at skabe muligheder for, at budskaberne kan omsættes i organisationen uden at skabe store ændringer eller konflikter.⁹¹ Derfor er det meget naturligt, at den modificerende modus er blevet anvendt i ledernes oversættelse. HIF er en kompleks størrelse. HIF forsøger at favne hele velfærdsudfordringen, samtidig med at det fører til en omfattende organisationsændring. En organisationsændring er en forandring, som kan skabe uro. For nogle mere end andre. AHLI er præget af store driftsenheder, hvor der i hverdagen, ovenpå en organisationsændring har været behov for at skabe en vis ro og sikkerhed for, at driften kan fortsætte. Det er min vurdering, at det for lederne har været væsentligt at undgå at skabe yderligere uro samtidig med, at det har været væsentligt at holde fast i noget kendt i deres oversættelse af HIF. En leder for medarbejdere udtrykker det på følgende måde:

”Nej jeg tror, det skaber forståelse, når vi er derude i hverdagsproblemer, og netop tager det, når det er der. Og jeg oplever, at det er småjusteringer, netop fordi det jo er det, vi arbejder i. Det kan føles helt vildt diffust, så nu skal vi alle sammen arbejde HIF, vi skal arbejde på en helt ny måde. Det kan de slet ikke overskue, men de kan overskue, at vi alle sammen tænker en helt ny måde, og så komme med de små nye eksempler, når de er der.”⁹²

Det er tydeligt, at lederen er bevidst om, at HIF skal oversættes til medarbejdergruppen, men at det er nødvendigt at tage udgangspunkt i hverdagsproblemer, som er kendte for medarbejderne og gradvis introducere den nye tænkning, der ligger i HIF, for ellers bliver det for diffust, og medarbejderne kan efter vedkommendes vurdering ikke overskue det.

⁹⁰ Bilag 4, side 6

⁹¹ Kjell Arne Røvik, ”Trender og translasjoner”, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 309-315

⁹² Bilag 3, side 3

Oversættelseskompetencer

Ifølge Røvik er oversættelseskompetencer som viden, mod/kreativitet, tålmodighed og styrke særligt vigtige kompetencer for oversætteren. Den gode oversætter vil naturligt kombinere disse kompetencer. Igennem interviewene kan jeg identificere alle fire kompetencer hos lederne, når de arbejder med oversættelse. En leder for medarbejdere udtrykker eksempelvis følgende:

”Jeg har ikke stillet mig op og formidlet det sådan, jo det kan godt være, at jeg har snakket om HIF og ledelsesgrundlaget, men jeg har hele tiden taget udgangspunkt i noget praksisnært, altså det her er udtryk for noget HIF, eller det her, det hænger rigtig godt sammen med det andet, vi arbejdede med, eller det her andet vi arbejder med, altså for hele tiden at skabe den røde tråd for ikke at tingene er sådan, nå nu er det ledelsesgrundlaget, så er det HIF, så en stærk medspiller, nej alle de her elementer er faktisk et fælles hele, som bidrager ind i hinanden, og det gør de på baggrund af det, vi står i nu, for eksempel nu den her situation, med det her samarbejde. Det har hele tiden været meget vigtigt for mig, faktisk at oversætte det helt ned til, sådan helt dagligdags praktiske ting, hvis vi har mødt et eller andet på personalemøderne eller denne her situation står vi i, fordi det handler om det og det. Det har jeg prøvet.”⁹³

Med udgangspunkt i viden om egen enhed kombinerer lederen dette med viden om HIF og ledelsesgrundlaget. Kompetencen viden træder frem i lederens beskrivelse af at tage udgangspunkt i noget praksisnært og fremhæve, at det er udtryk for HIF, og at det faktisk hænger sammen med det andet som enheden har arbejdet med. Eksemplet tydeliggør, at viden er en afgørende kompetence. Ifølge Røvik indføres en strategi i en kontekst, hvor der i forvejen findes aktører, procedurer og rutiner samt erfaringer på godt og ondt. Når nyt indføres vil modstanden eller medgangen være præget af elementer fra det der findes i forvejen.⁹⁴

Mod og kreativitet er nødvendige kompetencer, i udvælgelsen af hensigtsmæssig oversættelsesregel og evt. udvikling af sprog/begreber og billeder på det nye, før der kan oversættes.⁹⁵ På spørgsmålet om hvordan der konkret arbejdes med at omsætte HIF, udtaler en leder for medarbejdere:

”Jamen jeg synes, jeg skaber konkrete handlinger, når jeg siger: ”Prøv at hør her, vi har en borger der i aktiv center, og det er han om mandagen, så skal han også i klinikken, og hvad gør vi ellers, er der noget med, at hans gamle nabo kan komme samme dag. Skal vi prøve at undersøge det?” Altså alle de der små ting, vi gør i hverdagen. Det er konkrete handlinger, som mine medarbejdere skal være en del af og tage ansvar for.”⁹⁶

Her skaber lederen gennem egne konkrete handlinger et genkendeligt billede af, hvad HIF er. På den måde omsættes indholdet til noget, som medarbejderne er en del af og kan tage ansvar for.

Ifølge Røvik spiller kompetencerne tålmodighed og styrke en særlig rolle, hvis der skal opnås effekt i forbindelse med indføringen af nye strategier. Der skal skabes muligheder for drøftelser omkring det nye,

⁹³ Bilag 7, side 6

⁹⁴ Kjell Arne Røvik, ”Trender og translasjoner”, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 325-329

⁹⁵ Kjell Arne Røvik, ”Trender og translasjoner”, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 329

⁹⁶ Bilag 3, side 11

netop for at skabe mulighederne for at kunne konkretisere ideen, og dette kræver ofte tilstedeværelse og nærvær⁹⁷ En områdeleder udtrykker det på følgende måde:

”Nej jeg snakker om det, jeg lader ikke være at snakke om tingene. Det er jo kommet for at blive sandsynligvis og det giver jo god mening. Og jeg prøver at inddrage dem i de ting der er hvor de kunne få syn for sagen hvor det giver mening. Og nogen af dem er bedre til det end andre og vil det gerne og nogen har nok svært ved det. Skal også snart på pension det er så hvad det er”⁹⁸

Her er det tydeligt, at områdelederen er bevidst om, at der skal skabes rum for dialog og at det skal ske flere gange. Det beskrives, at der snakkes om det, også selvom nogen er bedre til det end andre, og at der i snakken forsøges inddragelse i ting, hvor de kan få syn for sagen – med andre ord, at der også her gentages kendte billeder på hvad HIF og ledelsesgrundlaget er.

Ifølge Røvik sker indførelsen af nye strategier og ideer ofte i en kontekst, hvor konflikt og modstand er fremherskende. Styrke er derfor en vigtig kompetence forstået på den måde, at oversætteren hurtigt skal kunne læse situationerne, og sætte sig ind i konflikt og interessedimensionerne i organisationen.⁹⁹ Et eksempel på dette kan ses i følgende citat fra interview med en områdeleder:

”At bekymringen for nu vi har fået xxxx ind, at man fratager dem de faglige miljøer og der kom den igen, at vi ødelægger de faglige miljøer, hvordan skal vi passe på de fagfaglige, hvis nu der er nogle opgaver der skal glide over til xxxx, som de før har varetaget i xxxx og omvendt. Så sagde jeg men det kan jeg simpelthen ikke forstå at I siger, for det giver jo så god mening for borgerens skyld, at der ikke kommer med to en halv times mellemrum ... men det bliver den her fagkrig. Det er den der kommer og der bliver vores vigtigste opgave at få lederne til at forstå det og xxx og de andre fagforeninger. Det er den de slår på tromme for nu ligesom jeg hørte en sygeplejerske sige til at vi mister og ødelægger de faglige miljøer og det mener jeg bestemt ikke er det der vil ske. Altså...”¹⁰⁰

Med eksemplet er det tydeligt, at områdelederen er hurtig til at læse, hvor det potentielle konfliktstof ligger. I tilfældet her er det de faglige fællesskaber, der føler sig truet og responderer med ”fagkrig.” Samtidig er det områdelederens vurdering, at det er nødvendigt at inddrage lederne og de faglige organisationer i det videre forløb. Altså har der været en vurdering af, at de udover de faglige medarbejdere, også er vigtige interessenter, når der skal arbejdes med denne konkrete modstand.

Sammenfatning

I deres oversættelse benytter lederne sig typisk af den modificerende modus, men med en bevidsthed om at være forholdsvis tro mod centrale begreber. Det er min vurdering, at lederne i deres oversættelsesarbejde i et vist omfang formår at kombinere flere oversættelseskompetencer. Alle lederne uanset niveau anvender viden om egen kontekst, samt HIF og ledelsesgrundlaget som baggrund for hvad,

⁹⁷ Kjell Arne Røvik, ”Trender og translasjoner”, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 332-334

⁹⁸ Bilag 1, side 9

⁹⁹ Kjell Arne Røvik, ”Trender og translasjoner”, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 334-335

¹⁰⁰ Bilag 1, side 15

og hvordan de omsætter HIF og ledelsesgrundlaget i egen organisation. Mod og kreativitet udviser alle og det følger, som jeg ser det naturligt af, at de i deres oversættelse primært benytter den modificerende modus. Ved den oversættelsesregel bliver det en nødvendig kompetence at besidde, netop fordi indholdet skal tilpasses og formuleres, så det skaber genklang og mening i egne enheder. Lederne benytter sig af kompetencerne tålmodighed og styrke i deres oversættelsesarbejde. HIF med en stærk medspiller er en stor organisationsændring, og på mange måder også en ændring i kultur og paradigmer. Ændringer af den karakter skaber naturligt en risiko for konflikter af forskellig karakter. Vaner kan være svære at ændre på og kræver et vedvarende fokus og nærvær. Grundlæggende svarer mine fund til det, jeg forventede at finde. Dog er jeg blevet lidt overrasket over, at lederne i deres oversættelse tager så meget udgangspunkt i hverdagens oplevelser, og at disse oplevelser er udgangspunktet for hvordan og hvornår, der kan skabes mening om HIF og ledelsesgrundlaget. På den måde kan det virke meget tilfældigt, hvilke hverdagsepisoder/ledetråde lederen får øje på. På den måde bliver kendte hverdagssituationer forudsætningen for, hvordan der skabes mening i forhold til de nye tanker og begreber der ligger i HIF og ledelsesgrundlaget.

Konklusion

Lederne i AHLI har etableret mening om HIF og ledelsesgrundlaget. Der er en vis overensstemmelse mellem ledernes meningsskabelse og koncernledelsens meningsskabelse omkring HIF. I forhold til ledelsesgrundlaget fremstår det, at sammenhængen mellem ledelsesgrundlaget og HIF er udfordret, og har ført til en meningsskabelse om, at ledelsesgrundlaget primært handler om niveauer, mere end det handler om ledelsesfaglige kompetencer. I ledernes meningsskabelse kan alle Weicks syv elementer identificeres, men det ses, at nogle elementer identificeres hyppigere end andre. Delelementet enactment identificeres hyppigt, uanset om der skabes mening i forhold til HIF eller ledelsesgrundlaget, og dette harmonerer godt med Weicks grundantagelse om, at vi handler/enacter os frem til mening. Elementerne ledetråde og det retrospekte er identificeret hyppigere i ledernes meningsskabelse omkring HIF, hvor elementet identitet synes at have spillet en større rolle for meningsskabelsen omkring ledelsesgrundlaget.

Lederne har etableret meningsskabelse ved at hæfte sig ved forskellige ledetråde og sætte dem i forbindelse med en kontekstafhængig ramme. Trods det er der overensstemmelse mellem de ting lederne har hæftet sig ved, og uanset ledelsesfunktion har lederne etableret mening som er i overensstemmelse med koncernledelsens bud på de vigtigste budskaber i HIF. Forklaringen på dette kan være, at jeg på baggrund af min undersøgelse og mine interview har påvirket meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget. Interviewet er en interaktion som tvinger lederne til at forholde sig til HIF og ledelsesgrundlaget. Gennem valg af spørgsmål påvirker jeg rammen og ledetrådene, som meningsskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget i forbindelse med interviewet finder sted i. Samtidig foregår meningsskabelse i en social proces, hvor individer og omgivelser gensidigt påvirker hinanden, og vi lader vores adfærd påvirke af egne og omgivelsernes reaktioner. Min rolle og min ledelsesmæssige funktion i AHLI kan have påvirket den betydning for meningsskabelse omkring HIF og ledelsesgrundlaget, som interviewsituationen afstedkommer i højere grad, end hvis det var en neutral person, der havde foretaget undersøgelsen.

Meningsskabelse etableres også gennem de sociale fællesskaber. Udmøntningen af HIF tager sit udgangspunkt vertikalt. HIF og ledelsesgrundlaget er skabt og udformet af henholdsvis politikerne og

koncernledelsen. Det skriftlige materiale og lanceringerne spiller en rolle i udmøntningen, men skaber ikke i sig selv fundamental mening, men bliver udgangspunktet hvorfra ledernes videre meningskabelse sker. Herefter foregår udmøntningen ofte horisontalt gennem ledernes meningskabelse. Meningskabelsen påvirkes gennem dialoger og drøftelser, som foregår både formelt og uformelt. Det er i ledernes møder med hinanden, og i møder mellem ledere og medarbejdere at dialoger og drøftelser finder sted. Der foregår overraskende meget meningskabelse i mødet mellem ledere og medarbejdere, og hverdagsoplevelser har stor betydning for meningskabelsen. Møderne foregår i såvel formelle møder som MED-udvalg, TRIO møder og personalemøder som uformelle møder der opstår spontant eller i spontane dialoger, der opstår på formelle møder, hvor hverdagssituationer danner baggrunden for dialoger og drøftelser. Gennem interviewene er det blevet tydeligt, at meningskabelsen omkring HIF og ledelsesgrundlaget typisk etableres gennem dialoger, der tager udgangspunkt i hverdagens opgaver og oplevelser. På den måde bliver hverdagssituationerne grundlaget for de begreber og billeder, der kobles på HIF og ledelsesgrundlaget.

Rent oversættelsesmæssigt har lederne typisk benyttet den modificerende modus. I udmøntningen af HIF og ledelsesgrundlaget bruger de flere oversættelseskompetencer. Viden, mod og kreativitet er bragt i spil, fordi lederne forsøger at skabe mening hos medarbejderne gennem hverdagens oplevelser, og på den baggrund tilpasser de indholdet og formulerer det i ord og billeder, så det skaber genklang og mening i egne enheder.

Oversættelse, meningskabelse og udmøntning hænger tæt sammen. På baggrund af den meningskabelse som lederne etablerer omkring HIF og ledelsesgrundlaget udvælger de via deres individuelle oversættelseskompetencer, nogle nedslag som får betydning for hvilke ord og billeder, de anvender til at skabe dialoger og drøftelser omkring HIF og ledelsesgrundlaget. På den måde er det min vurdering, at disse tre elementer er gensidigt afhængige og løbende påvirker hinanden. En strategi vil derfor løbende udvikle sig. Gennem arbejdet med opgaven er det blevet tydeligt, at ledernes meningskabelse for en stor del sker i fællesskabet med øvrige ledelseskolleger og medarbejdere. Meningskabelsen påvirker ledernes valg af handlinger og konkrete initiativer i forbindelse med udmøntningen/oversættelsen af strategien. De sociale fællesskaber som lederne indgår i, påvirker deres handlinger og adfærd i forhold til meningskabelsen omkring indholdet i en strategi uagtet hvor stærkt og tydeligt strategiens budskab er. I forhold til omsættelsen af strategi er meningskabelsen fundamental, fordi meningskabelsen på mange måder bliver afgørende for, hvordan lederne efterfølgende omsætter strategien i egne enheder. I forhold til omsættelsen af strategi er meningskabelsen fundamental, fordi meningskabelsen på mange måder bliver afgørende for, hvordan lederne efterfølgende omsætter strategien i egne enheder.

Det leder mig til at tænke at udmøntning af strategi er en proces. En proces som løber over tid. Vi skal måske flytte fokus, så vi ikke taler om at implementere strategi, men derimod tale om at strategi skal udmøntes og erkende, at dette er en løbende proces, hvor de effekter vi forventer udvikles og ændres over tid. På den måde foregår udmøntning i en løbende proces, netop fordi meningskabelse sker hele tiden både bevidst og ubevidst.

Perspektivering

Udmøntningen af en strategi får betydning for den oplevede effekt i organisationen. Min konklusion om at ledernes meningsskabelse omkring strategien overvejende skabes med udgangspunkt i hverdagsoplevelser og samspejlet med hinanden, gør det overvejende sandsynligt, at effekten i sidste ende kan blive anderledes end den effekt, man fra koncernledelsens side forventede, da man igangsatte udmøntningen af strategien.

Gennem opgaven er det blevet tydeligt, at en stor del af udmøntningen handler om at skabe sammenhæng, mellem det der i forvejen foregår i enheden og den "nye" strategi. I den proces forsøger lederne at balancere mellem hensyn til strategien, og den kontekst som den skal udmøntes i. Det betyder, at der altid vil være en risiko for at strategien forstås og udmøntes forskelligt i de forskellige enheder og med vægt på forskellige ting. Det betyder samtidig også, at strategien kan ændre sig undervejs afhængigt af, hvordan lederne får skabt sammenhæng mellem strategien, og de ting der ellers foregår i enhederne og organisationens hverdag. På den måde er der en vis risiko for, at udmøntningen af strategien kan opleves ukoordineret og uden fælles retning.

For Holbæk Kommune og jeg selv er en væsentlig læringspointe i forhold til implementering af strategi måske netop at flytte fokus væk fra implementering og over på udmøntning. Det er væsentligt at øge fokus på, hvad det er der sker, når strategien forlader koncernledelsen og ud i den øvrige del af organisationen. Et vigtigt fokus bliver at se på strategi som både en plan og en proces. Hvis man ser på det på den måde, vil det være naturligt, at der forekommer en vis variation i udmøntningen, men samtidig vil det være muligt at holde fokus på, hvordan denne variation alligevel gennem tiden kan koordineres og trække i en vis fælles retning.

Mit bud vil være, at vi som organisation skal være langt mere bevidst om at skabe rammer for meningsskabelse i fællesskabet, og at udmøntning af strategier er en proces, som løber over tid, og som også tager længere tid end forventet. At vi skal holde op med at tale om implementering, men derimod tale om udmøntning og erkende, at dette er en løbende proces, hvor de effekter vi forventer udvikles og ændres over tid. Udmøntning af strategi vil således aldrig have en slutdato, men vil netop være en fortløbende proces.

En ramme for en sådan proces kan tænkes på mange måder og vil formentlig også løbende skulle tilpasses afhængig af organisationens udvikling. Et bud på elementer i en sådan ramme kunne være:

- Strategier er intentioner, som viser en retning, og vi er klar over, at dette kan udmøntes på forskellig vis. Vi bliver tydeligere på hvilken effekt, vi for nuværende ønsker med disse intentioner og retning.
- Formelle anledninger hvor lederne horisontalt får mulighed for at drøfte intentionerne i strategien, og har mulighed for at sætte det i sammenhæng til deres egne hverdagsoplevelser og egen kontekst. Dette giver et vist fælles sprog om indholdet og intentionerne i strategien. Koncernledelsen bør deltage i disse formelle rum og være fokuserede på at lytte til ledernes fortællinger, ord og billeder.
- Løbende fokus på effekterne, der ses i organisationen. Hvilke effekter ser vi, og harmonerer de med de effekter, vi forventede? Er der opstået uventede effekter? Har de uventede effekter en positiv effekt for intentionerne? – Er der skabt nye muligheder eller er effekterne en barriere for intentionerne?

- Formelle pitstop både blandt ledere og koncernledelse, men også lokalt i de enkelte enheder, hvor der sættes fokus på intentionerne med strategien, i forhold til de effekter vi ser for nuværende.

Egen ledelsesmæssig udvikling

Jeg startede min uddannelse i efteråret 2011 og har nu været 5½ år undervejs. Mit arbejdsmæssige udgangspunkt har løbende under uddannelsen ændret sig meget. Jeg har været på en rejse, hvor det er min oplevelse, at jeg har udviklet mig væsentligt i min lederrolle. Det er vanskeligt for mig at konkretisere, hvad der har været uddannelsen, og hvad der har været personlig udvikling på baggrund af ændrede lederroller. Måske er det netop pointen, at tingene ikke kan adskilles, men at jeg oplever at have gennemgået en udvikling.

Med uddannelsen har jeg opnået et langt større blik for de mange sammenhænge, som ledelse udspiller sig i. Det er min oplevelse, at jeg i min dagligdag helt naturligt er opmærksom på de mange perspektiver, som har betydning for forståelse og meningskabelse. Med uddannelsen har jeg fået en større bevidsthed, om hvordan samfundstendenser har betydning for udviklingen også i Holbæk Kommune. Jeg har fået et skærpet blik på den gensidige afhængighed, der er mellem organisation og omgivelser. Et af mine udviklingsmål tilbage i 2011 var at blive i stand til at se tingene mere nuanceret, og dermed blive i stand til at sætte mig selv og min egen organisation i samspil med den øvrige organisation og omkringliggende samfund. Det er min oplevelse, at jeg er i stand til dette nu, og at jeg i min rolle som områdeleder hele tiden anvender denne færdighed.

Jeg har med uddannelsen fået værktøj og sprog for, hvordan jeg kan forholde mig analytisk til min egen og organisationens hverdag. Uddannelsen har givet mig indsigt i forskellige teorier, og gennem uddannelsen er det blevet tydeligt for mig, hvordan jeg med hjælp fra teori får adgang til at skabe en mere systematisk forståelse af sammenhænge i min egen organisation. Jeg har fået en faglig, analytisk og teoretisk sikkerhed, som medvirker til, at jeg hurtigt og sikkert kan omsætte mere abstrakte mål og ideer til bud på konkrete handlinger i forhold til min egen organisation. Jeg er også i langt højere grad end tidligere blevet i stand til at skabe et billede af hvilke handlemuligheder og udviklingsbehov, der er i min egen organisation. Jeg er blevet i stand til hurtigt at fange forskellige perspektiver, der er i spil. Mit sprogbrug er udvidet, så jeg oplever, jeg kan bringe flere elementer i spil i forskellige organisatoriske sammenhænge lige fra samspillet mellem medarbejder og borger, til samspillet mellem organisation og politisk ledelse. Tilbage i 2011 havde jeg et udviklingsmål, som handlede om skabe visioner og fælles mål gennem kommunikation og adfærd. Hvor der også er plads til individuelle drømme, og hvor vi bliver i stand til at se, og anvende vore forskelligheder som en styrke og et udgangspunkt for udvikling og samarbejde. I min nuværende stilling er det min oplevelse, som også understøttes af en lederevaluering, at jeg faktisk lykkes med at skabe rammer og fundament for lederne, som fører til at deres forskelligheder ses som styrker.

Det har tidligere irriteret mig, at jeg havde oplevelsen af at være så længe om at træffe en beslutning. Uddannelsen har hjulpet mig til at blive klar over, at jeg ikke er langsom, men i stedet er reflekterende. Uddannelsen har givet mig forståelse for at personlig udvikling kan følge af mange forskellige indsatser. Jeg har altid haft en evne til at stille høje krav til mig selv. Både som menneske men også i faglige og arbejdsmæssige relationer. Samtidig har jeg også en særlig evne til at undervurdere mine egne evner og forfalde til, at det jeg kan byde ind med ikke har særlig stor betydning. Flere af mine mål tilbage i 2011

havde fokus på at styrke indsigten i egne evner. Blandt andet skrev jeg: *"At jeg skal arbejde med egen adfærd, så jeg ikke underspiller min egen rolle, men bliver mere klar og tydelig på hvilke holdninger, og faglighed jeg indeholder, og at jeg skal arbejde fokuseret på at tydeliggøre egne resultater uden at anse det for praleri."* Med uddannelsen er det min oplevelse, at jeg har fået et fundament baseret på faglighed og indsigt, som gør mig i stand til at vurdere mine egne resultater mere hensigtsmæssigt og anerkende overfor mig selv, at jeg også har væsentlig viden og indsigt, som er betydningsfulde bidrag.

Gennem masterafhandlingen er det blevet tydeligt for mig, at jeg har udviklet mig over en bred kam. Alene oplevelsen af at starte på uddannelsen i 2011, og tænke at jeg nok ikke var dygtig nok til at skrive en opgave på det niveau. Til i dag at have skrevet den og opleve, at jeg faktisk har været i stand til at skrive den i en tid, hvor jeg arbejdsmæssigt har været ualmindelig voldsomt udfordret. Samtidig har processen givet mig en indsigt i mine egne evner til at håndtere et stort arbejdspress og alligevel få så stor en opgave fra hånden. I den proces har jeg i den grad måtte arbejde med mine egne forventninger. Min evne til at prioritere i forhold til egne forventninger har været sat på prøve både i forhold til arbejdsopgaver, opgaveskrivning og privatliv. Jeg har fået en værdifuld erfaring i forhold til, hvordan jeg kan agere i et sådan krydspres, som jeg er overbevist om, på sigt vil føre til, at jeg over tid vil opleve, at min masterafhandling ikke kun har givet mig indsigt i en særlig selvvalgt problemstilling, men har givet mig en langt større personlig indsigt, end jeg lige for nuværende er klar over.

Litteraturliste

Balogun Julia og Johnson Gerry: *"From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact og Change Recipient Sensemaking"*, Organization Studies, nov 3, 2005, side 1573-1601 (28 sider)

Coghlan, David og Brannick, Teresa: *"Doing action research in your own organization"*, SAGE 2014, side 133-144 (11 sider)

Hammer, Sverri og Høpner James: *"Meningskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers"*, Samfundslitteratur, 2014, 1. udgave, 3. oplag, (225 sider)

Justesen, Lise og Mik-Meyer, Nanna: *"Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier"*, Hans Reitzels Forlag 2010, 1. udgave, 5. oplag, kap 1, 2 og 3 (66 sider)

Kvale, Steiner og Brinkmann Svend: *"InterView Introduktion til et håndværk"*, Hans Reitzels Forlag 2009, 2. udgave, 2. oplag, side 143-162 (19 sider)

Kvale, Steiner og Brinkmann Svend: *"InterView Det kvalitative forskningsinterview som håndværk"*, Hans Reitzels Forlag 2015, 3. udgave, 1. oplag, kap 4, 5, 7, 9, 10, 11 og 12 (126 sider)

Launsø, Laila, Rieper Olaf og Olsen Leif: *"Forskning om og med mennesker Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning"*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck 2011, 6. udgave, kap 2, 3, 5 og 6 (135 sider)

Madsen, Søren Obed: *"What you see is what you get – et bud på et oversættelsesteoretisk ordforråd i strategisk arbejde"*, Økonomistyring og Informatik, 27. årgang 2011/2012 nr. 3, side 311-331 (20 sider)

Madsen, Søren Obed: *"Lederen som oversætter Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde"*, Ph.d. afhandling CBS 2013, kap 1 og 4 (57 sider)

Murphy, Tine: *"Sensemaking Introduktion til Karl Weick"*, Hans Reitzels Forlag 2015, 1. udgave, 1. oplag, (220 sider)

Nielsen J. C. Ry: *"Anderledes tanker om livet i organisationer"*, NYT FRA SAMFUNDSVIDENSKABERNE, 1993, side 19-37 (18 sider)

Røvik, Kjell Arne: *"Trender og Translasjoner Ideer som former det 21. århundrets organisasjon"*, Universitetsforlaget 2007, 2. oplag 2009, side 260-337 (77 sider)

Vallgård, Signild og Koch Lene (red.): *"Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab"*, Munksgaard Danmark 2007, 4. udgave, 1. oplag 2011, Klaus Højer: *"Hvad er teori, og hvordan forholder teori sig til metode?"*, side 17-41 (24 sider)

Weick, Karl E.: *"Sensemaking in organizations"*, SAGE 1995 (197 sider)

I alt 1223 sider

Internt materiale fra Holbæk Kommune:

En stærk medspiller, Oplæg til organisering, Holbæk Kommune, Intern pjece udgivet 2014

Holbæk i Fællesskab: Notat på Holbæk Kommunes intranet/Ledersiden, <http://intranet/Ledersiden>

Ledelse som en stærk medspiller, Holbæk Kommunes ledelsesgrundlag, Intern pjece udgivet 2015

Bilagsfortegnelse

Bilag 1A	Organisationsdiagram Aktiv Hele Livet
Bilag 1B	Interviewguide
Bilag 1	Transskriberet interview Respondent 1
Bilag 2	Transskriberet interview Respondent 2
Bilag 3	Transskriberet interview Respondent 3
Bilag 4	Transskriberet interview Respondent 4
Bilag 5	Transskriberet interview Respondent 5
Bilag 6	Transskriberet interview Respondent 6
Bilag 7	Transskriberet interview Respondent 7
Bilag 8	Transskriberet interview Respondent 8